

# Communications

en temps de **CRISE**



*Sous la direction de*  
**Danielle Maisonneuve**  
**Catherine Saouter**  
**Antoine Char**



Presses de l'Université du Québec



# **Communications**

en temps de **CRISE**

DANS LA MÊME COLLECTION

**Les relations publiques dans une société en mouvance - 2<sup>e</sup> édition**

*Danielle Maisonneuve, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand* 1999,  
468 pages

PRIX DU LIVRE D'AFFAIRES 1999 PRICEWATERHOUSECOOPERS

**La guerre mondiale de l'information**

*Antoine Char*

1999, 168 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450 Sainte-  
Foy (Québec) G1V 2M2

Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096

Courriel : puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.quebec.ca

Distribution

**CANADA et autres pays**

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474/ 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

**FRANCE**

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE

30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

Téléphone : 33 1 43 54 49 02

Télécopieur: 33 1 43 54 39 15

**SUISSE**

GM DIFFUSION SA

Rue d'Etraz 2, CH-1027 Lonay, Suisse

Téléphone: 021 803 26 26

Télécopieur: 021 803 26 29



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée - le «photocopillage» - s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du «photocopillage».

# Communications

en temps de **CRISE**

*Sous la direction de*  
**Danielle Maisonneuve**  
**Catherine Saouter**  
**Antoine Char**

*Textes présentés lors du colloque organisé sous l'égide du Département des communications de l'Université du Québec à Montréal, et tenu à l'Université du Québec à Montréal les 28 et 29 janvier 1999*

2001



Presses de l'Université du Québec  
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450  
Sainte-Fo(Québec) Canada G1V 2M2

*Données de catalogage avant publication (Canada)*

Vedette principale au titre Communications en temps  
de crise

(Collection Communication et relations publiques)

Textes présentés lors du colloque organisé sous l'égide du Département des communications de l'Université du Québec à Montréal, et tenu à l'Université du Québec à Montréal les 28 et 29 janv. 1999.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1028-X

1. Gestion des situations d'urgence - Congrès. 2. Gestion de la crise - Congrès.  
3. Communication - Congrès. 4. Médias et crises - Congrès. 5. Tempête de verglas - Québec  
(Province) - Montréal, Région de - Congrès. 6. Passage à l'an 2000 (Informatique) -  
Congrès. I. Maisonneuve, Danielle, 1949 - . II. Saouter, Catherine,  
1956- . III. Char, Antoine, 1950 - . IV. Université du Québec à Montréal.  
Département des communications. V. Collection.

HV551.2.C651999      363.347      C99-941160-8

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada  
par l'entremise du Programme d'aide au développement de  
l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

Composition typographique : CARACTÉRA PRODUCTION GRAPHIQUE INC.

Conception graphique : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2001 9 8 7 6 5 4 3 2 1

*Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

© 1999 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal - 3<sup>e</sup> trimestre 1999

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

Tout moment de réflexion peut contribuer au transfert des acquis par la trace inscrite dans la mémoire collective. Dans les cas de crise, l'apprentissage de la survie ne se fait malheureusement qu'après coup : on tire des leçons, on diffuse *sa* vérité et on espère ainsi contribuer modestement à améliorer la situation souvent tragique des populations aux prises avec d'autres crises, jamais tout à fait les mêmes, jamais complètement différentes.

D'une crise à l'autre, les problématiques de communication sont en grande partie similaires. C'est pourquoi les organisateurs du colloque *Communications en temps de crise* ont consigné par écrit les témoignages des experts, des élus, des citoyens qui y ont participé, les 28 et 29 janvier 1999. Ce colloque a rassemblé plusieurs centaines de personnes à l'Université du Québec à Montréal. Organisé sous l'égide du Département des communications, ce forum de discussion a été rendu possible grâce à la collaboration des conférenciers, des étudiants en relations publiques et des commanditaires.

Le comité organisateur tient à leur exprimer sa reconnaissance pour leur généreuse collaboration.



R  
E  
M  
E  
M  
B  
R  
E  
S  
C  
I  
E  
M  
E  
N  
T  
S

**Les conférenciers**

Michel Audet  
Michel C. Auger  
Jean-Pierre Beaudry  
Claude Beauregard  
André Caillé  
Antoine Char  
Claude-Yves Charron  
Lise Chartier  
Raymond Corriveau  
Andrée Dupont  
Yves Dupré  
Steve Flanagan  
Bruce Gervais  
Pierre Grégoire  
Isabelle Gusse  
James Lee Hopkins  
Louise Jacob  
André Lafrance  
Sylvain Lafrance  
Patrick Lagadec  
Alain Lapointe  
Paul Leduc  
Claude Masson  
Serge Ménard  
Roger Nicolet  
Emanuela Petracchi  
René Jean Ravault  
Marc Rouleau  
Catherine Saouter  
André Tremblay

**Le comité organisateur**

Antoine Char  
Danielle Maisonneuve  
Catherine Saouter

**Le comité de logistique**

*Coordonnateur*  
Guy Leroux, Shandwick,  
Québec

*Membres*

Josée Béliveau  
Philippe Bordeleau  
Géraldine Bouchard-Vézina  
Andrée Dupont  
Carole Lachance  
Zita Lawson  
Geneviève Leblanc  
Richard Leblanc  
Jean-Claude Lefebvre  
François Perreault  
Karine Plouffe  
Élise Proulx  
Stéphane Prud'homme  
Manon Richard  
Annie Rochefort  
Claude Tétreault  
Julie Tremblay  
Sabrina Tremblay  
Le Service de l'audiovisuel  
et le personnel  
administratif du  
Département des  
communications de  
l'UQAM ont également  
apporté leur soutien.

La préparation du manuscrit a été rendue possible grâce à la collaboration d'Anne-Marie Boucher, Julie Grenier et Sophie Langlois.

**Les commanditaires**

Gouvernement du Canada  
Ministère de la Défense nationale Ministère  
du Développement économique Protection  
civile du Canada

Gouvernement du Québec Ministère  
des Ressources naturelles Ministère  
de la Sécurité publique  
Communication Québec

Le Groupe BDDS

ADCOM

A.L. Van Houtte

Banque de développement du Canada

Canadian Newswire

Canadien National

Chambre de commerce du Québec

Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et  
de l'Ouest du Québec

Groupe Vidéotron

Hydro-Québec

Léger et Léger

ORBICOM, réseau des Chaires UNESCO en communication

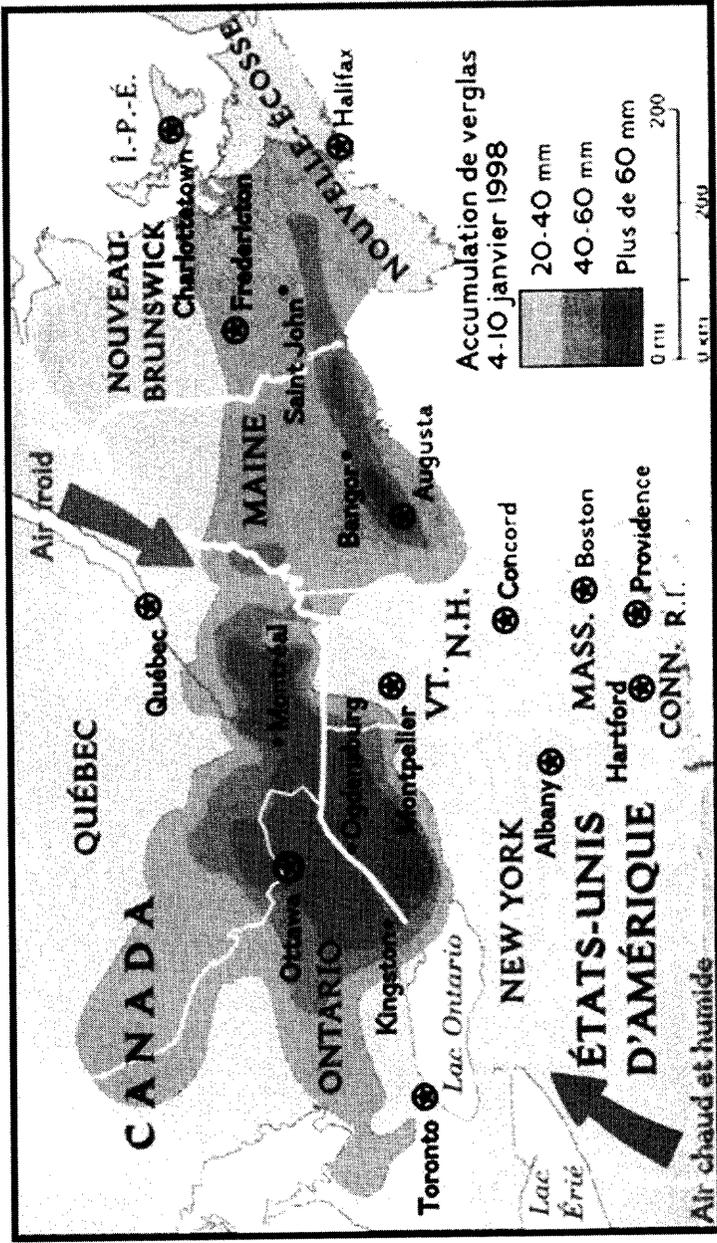
Réseau Caisse, Chartier

Sani Mobile

Société des relationnistes du Québec

Union des municipalités du Québec

Le Québec sous le verglas en janvier 1998





Avant-propos .....vii

**INTRODUCTION**

*Les Actes du colloque Communications en temps de crise* ..... 1

**CHAPITRE 1**

*Des mises en scène de la mémoire*

*les albums-souvenirs de la tempête de verglas* .....21

1.1. Les images et les textes .....22  
 1.2. La construction du souvenir .....25  
 1.3. Le paradigme du confort .....28  
 1.4. Crise du confort et devoir de société .....30

**CHAPITRE 2**

*La place des communications*

*dans la gestion d'une situation d'urgence* .....31

2.1. Première règle :  
       disposer d'un plan de mesures d'urgence .....32  
 2.2. Deuxième règle :  
       ne pas changer la structure organisationnelle .....33  
 2.3. Troisième règle :  
       se fixer des objectifs à très court terme .....34  
 2.4. Quatrième règle :  
       toujours disposer d'autres stratégies .....34  
 2.5. Cinquième règle : communiquer  
       les faits rapidement et directement .....35  
 2.6. Sixième règle :  
       identifier rapidement qui peut nous aider .....35  
 2.7. Septième règle : demeurer en contact avec les  
       personnes touchées .....36

**CHAPITRE 3**

*Réussir ses relations de presse en situation d'urgence* .....37

3.1. Faire preuve d'empathie et de solidarité .....39  
 3.2. Capitaliser sur ses avantages .....39

3.3. Savoir évaluer les risques .....	40
3.4. Disposer d'un plan de communications d'urgence .....	41
3.5. Miser sur la cohérence et la transparence .....	41
3.6. Maintenir un lien direct avec la direction de l'entreprise .....	42
Conclusion .....	43

## **CHAPITRE 4**

### ***La communication en situation d'urgence***

<b><i>l'importance du lien social</i></b> .....	45
4.1. Un axe de travail .....	46
4.2. Pour une théorie du social .....	46
4.3. Quelques précisions méthodologiques .....	48
4.4. L'État tel qu'il est perçu par le sinistré .....	49
4.5. Le temps .....	51

## **CHAPITRE 5**

### ***La tempête de verglas 1998:***

<b><i>les sinistrés et la communication</i></b> .....	61
5.1. Quelques caractéristiques « originales » de la crise de janvier 1998 .....	62
5.2. Les besoins en communication des sinistrés une hiérarchisation à faire .....	64
5.3. Les grands défis .....	65

## **CHAPITRE 6**

### ***Les institutions financières pendant la crise du verglas*** ..... 69 |

6.1. Opération Dépannage Desjardins .....	71
Phase I Assurer la fonctionnalité de nos systèmes ; début, 8 janvier 1998 .....	71
Phase II Assurer l'acheminement de liquidités aux membres et à l'ensemble de la population ; début, 9 janvier 1998 .....	72
Phase III Assurer une présence maximale dans la zone sinistrée ; début, 12 janvier 1998 .....	72
Phase IV Répondre aux besoins particuliers des membres sinistrés; début, 16 janvier 1998 ....	72
Phase V Dresser un bilan de l'opération .....	73

6.2. Une solidarité remarquable .....	74
6.2.1. Opération Relève Desjardins .....	74
6.2.2. Opération Croix-Rouge .....	75
6.3. Plan de communication .....	75
6.3.1. Des efforts appréciés .....	76
Conclusion .....	76

## **CHAPITRE 7**

<i>L'information au coeur de la protection du citoyen</i> .....	77
---	----

## **CHAPITRE 8**

<i>Les crises sont toujours celles des autres</i> .....	83
---	----

8.1. Le constat .....	84
8.2. Mon humble diagnostic .....	88
8.3. Comment l'étude de la communication pourrait-elle contribuer à éviter ou minimiser les crises et les dommages qu'elles font? .....	96
8.4. Que peuvent faire les communicologues pour anticiper et donc éviter les crises d'origines culturelles ? .....	102
Conclusion .....	107

## **CHAPITRE 9**

<i>Les entreprises en temps de crise : le syndrome de l'assiégé</i> .....	109
---	-----

9.1. Établir les priorités .....	110
9.2. Déterminer le rôle des acteurs .....	110
9.3. Diffuser un message cohérent .....	112
Conclusion .....	112

## **CHAPITRE 10**

<i>L'horreur du vide</i> .....	115
--------------------------------	-----

10.1. « <i>White noise</i> » .....	117
10.2. Silence en temps de crise .....	118
10.3. Coup d'État médiatique ? .....	119
10.4. Paradoxe médiatique .....	122

## **CHAPITRE 11**

<i>Hydro-Québec et les médias un cas de déplacement de responsabilités</i> .....	125
--	-----

## **CHAPITRE 12**

<i>Les médias en temps de crise</i> .....	135
12.1. La réaction rapide de Radio-Canada .....	137
12.2. L'information .....	138
12.3. L'information et Hydro-Québec .....	139
12.4. Les services à rendre au public .....	140
12.5. Une cellule de crise .....	141
12.6. Priorité aux médias, surtout à la radio .....	143
Conclusion .....	144

## **CHAPITRE 13**

<i>La radio au coeur de la crise</i> .....	145
13.1. Déjouer le sort avant tout .....	146
13.2. Un rôle stratégique dans la crise .....	147
13.3. L'information au plus fort de la crise .....	148

## **CHAPITRE 14**

<i>L'information en temps de crise le dilemme des médias imprimés</i> .....	149
14.1. L'après-crise .....	153

## **CHAPITRE 15**

<i>La communication, le nerf de la crise</i> .....	155
15.1. La catastrophe, première étape collaboration entre journalistes et relationnistes .....	159
15.2. La catastrophe, deuxième étape les victimes et les conséquences de la catastrophe .....	159

15.3. La catastrophe, troisième étape recherche acharnée du coupable .....	160
15.4. La crise, première étape : accusation des journalistes .....	160
15.5. La crise, deuxième étape : l'acharnement des journalistes, « chiens enragés » .....	161
15.6. La crise, troisième étape : ralliement des journalistes .....	161

## **CHAPITRE 16**

<b>Médias, information et démocratie en temps de crise</b> .....	163
16.1. Crise, médias et dualisme manichéen : caractéristiques et fonctions de la « bonne » nouvelle et de la nouvelle « nuisible » dans l'espace public .....	167
16.2. De la difficulté d'exercer le métier de journaliste en temps de crise dans une société démocratique .....	171
16.3. « D'autres questions, s'il vous plaît » ou le cas Michel Morin .....	171
16.4. Presse écrite, politique du secret et culpabilisation .....	173
16.5. Intérêts supérieurs de l'entreprise, « capital-image » et suivisme journalistique contre l'espace public et la démocratie .....	174
16.6. Y a-t-il un leader charismatique dans la salle ? .....	177
16.7. Médias de masse, démocratie et reconstruction de l'espace public .....	179
16.8. Perversion de l'espace public à l'ère du divertissement médiatique et du culte de la personnalité .....	179
16.9. Désocialisation et dépolitisation .....	181
16.10. Publicité démonstrative, re-féodalisation de l'espace public et démodernisation de la société .....	182
Conclusion .....	184

## **CHAPITRE 17**

<b>Le verglas : l'urgence de communiquer</b> .....	189
--	-----

## **CHAPITRE 18**

<b><i>L'armée canadienne et la tempête de verglas à l'hiver 1998 : stratégie de communication et discours de presse</i></b> .....	197
18.1. La stratégie de communication de l'armée .....	198
18.2. L'armée canadienne dans la presse écrite francophone .....	201
18.3. Contexte de l'opération .....	205
18.4. Tâches des militaires .....	206
18.5. Politisation de l'événement .....	207
18.6. Absence de certains débats .....	208
Conclusion .....	208
ANNEXE .....	210

## **CHAPITRE 19**

<b><i>La gestion de crises</i></b> .....	211
19.1. Une responsabilité de l'État .....	213
19.2. Un contexte particulier .....	214
19.3. Une dynamique de l'information .....	215
Conclusion .....	216

## **CHAPITRE 20**

<b><i>Gestion de crise ou crise de gestion ?</i></b> .....	217
--	-----

## **CHAPITRE 21**

<b><i>La communication lors de catastrophes dans le transport aérien</i></b> .....	229
--	-----

## **CHAPITRE 22**

<b><i>La prévention des crises pour un monitoring lucide des enjeux</i></b> .....	235
---	-----

## **CHAPITRE 23**

<b><i>La rigueur scientifique est-elle possible en temps de crise ? Le cas du bogue de l'an 2000 dans le réseau de la santé</i></b> .....	239
---	-----

## **CHAPITRE 24**

<i>Crises et pilotage de crises à l'aube du xxie siècle</i>	
<i>problèmes persistants, défis inédits</i> .....	247
24.1. Urgence, crise, rupture	
un théâtre d'opérations en mutation .....	249
24.1.1. 1950-1970: Le monde domestiqué de l'urgence .....	249
24.1.2. 1970-1980: L'irruption de la crise .....	250
24.1.3. 1990-: L'émergence des ruptures .....	255
24.2. Pilotage de crise des problèmes résistants,	
des défis inédits .....	258
24.2.1. Des inerties organisationnelles incompatibles	
avec un traitement des crises .....	259
24.2.2. Une expertise en crise .....	260
24.2.3. Une communication en crise .....	261
24.2.4. L'apprentissage en crise .....	263
24.2.5. Face aux ruptures	
des défis que l'on commence à découvrir .....	263

## **ANNEXE I**

<i>Le rapport Nicolet : pour affronter l'imprévisible</i> .....	267
---	-----

## **ANNEXE II**

<i>Comment répondre aux besoins des Canadiens</i>	
<i>en situation d'urgence</i> .....	335

## **ANNEXE III**

<i>Sondage réalisé par la firme Léger et Léger à l'occasion</i>	
<i>du colloque Communications en temps de crise</i> .....	367

<b>Bibliographie</b> .....	371
----------------------------	-----



*LES ACTES DU COLLOQUE*  
COMMUNICATIONS  
EN TEMPS DE CRISE

Danielle Maisonneuve  
Département des communications  
Université du Québec à Montréal

*« Les hommes n'acceptent le  
changement  
que dans la nécessité,  
et ils ne voient la nécessité  
que dans la crise. »*

Du colloque *Communications en temps de crise* se dégagent plusieurs constats. Tout d'abord, force est de reconnaître que ce thème fait surtout référence à des phénomènes épisodiques pour lesquels très peu d'approches théoriques ont été induites, s'appliquant à l'ensemble des crises. Nous constatons en effet qu'il s'agit d'une catégorie de situations encore mal définies : la réalité des crises est mouvante et peut s'étendre aussi bien à un conflit nucléaire pour l'ensemble de l'humanité qu'à l'annonce d'un cancer pour le patient et sa famille.

Du côté des organisations, l'expression «gestion de crise» est de plus en plus utilisée, et de plus en plus vide de sens. Pour rassurante qu'elle soit, cette formulation n'en demeure pas moins un contresens. Si on pouvait la gérer, la crise n'existerait pas. Ou du moins, pas avec l'acuité qu'on reconnaît généralement à ce genre de situation. Car il ne faut pas confondre la prévention ou l'intervention d'urgence avec la gestion. Certes, on peut gérer la prévention des crises, afin d'en minimiser le coefficient de risques ou parfois même pour arriver à l'éviter, notamment par l'amélioration des communications entre les acteurs éventuellement impliqués. On peut ainsi effectuer la gestion des risques. En revanche, si une crise survient, en dépit des précautions prises ou parce qu'il s'agit d'une catastrophe imprévisible ou inévitable, on tente alors d'en contrôler les répercussions pour en minimiser l'impact sur les populations concernées. D'autre part, durant une crise, on peut gérer les relations entre les acteurs et les communications avec les sinistrés, les médias, les sources d'aide humanitaire. On peut également assurer la gestion des ressources matérielles et les approvisionnements en biens de première nécessité. Après la crise, on sera appelé à en gérer les conséquences. Mais la crise comme telle échappe au processus de la gestion qui, selon la définition classique du terme « gérer », recouvre les étapes de planification, direction et contrôle, le tout reposant sur une série de prises de décisions quant à l'objet même de l'événement en cause. En ce sens, seuls les révolutionnaires, les terroristes ou les forcenés font de la gestion de crise leur principal outil de manifestation sociale et l'expression violente de leurs revendications. Dans tous les autres cas, nous subissons la crise sans l'avoir décidée ni planifiée. Par conséquent, il faut avoir la gestion modeste lorsque l'on traite des crises... Malgré notre besoin compulsif de tout gérer, il reste encore bien des situations échappant au contrôle rationnel exercé par les organisations humaines.

En fait, la définition même du concept de crise nous confine à une série d'appréciations très subjectives : chaque société possède

un seuil de tolérance collectif à l'égard de la survie ou de la qualité de vie de ses membres. Tout est donc relatif au système de valeurs ou à la culture de chaque collectivité : ce qui était une crise au Québec, lors de la tempête du verglas en janvier 1998, serait considéré comme une simple anecdote pour les habitants de Kobe qui ont vécu le tremblement de terre de 1995. Cependant, on ne peut adopter un dénominateur commun international comme étalon pour cataloguer les diverses crises en fonction de leur importance. Leur appréciation ne peut se faire qu'en fonction du point de vue intraculturel des sinistrés aux prises avec une crise. Car pour l'individu impliqué directement, sa crise est toujours LA crise.

Un consensus semble toutefois se dégager sur la nature d'une véritable crise : il s'agirait d'un événement fortuit menaçant directement la vie. Plus la crise aurait d'impact sur la vie, pour la mettre en danger ou la détruire, plus la crise serait grave. Mais alors, est-ce à dire que l'importance d'une crise serait directement proportionnelle au nombre de vies en jeu? Et des vies humaines seulement? Une crise environnementale qui a un impact sur la vie de la faune ou de la flore peut aussi représenter une crise pouvant engendrer des conséquences catastrophiques sur l'ensemble de l'écosystème, incluant la vie humaine.

Le colloque *Communications en temps de crise* témoigne amplement de la complexité du phénomène de la crise. Ce forum d'échanges se situait à mi-chemin entre une crise climatologique, la tempête de verglas au Québec en 1998, et une crise technologique, celle du bogue de l'an 2000. En permettant d'extrapoler certains constats généraux, le colloque établissait le lien entre une crise dont le cycle était terminé et une crise anticipée, dont la prévision fait d'ailleurs l'objet d'un discours social, médiatique et organisationnel, d'une envergure sans précédent sur la scène locale et internationale. Compte tenu de cette posture privilégiée, les conférenciers centraient leur réflexion sur la dimension communicationnelle des crises pour en dégager trois constats. Tout d'abord, la communication joue un rôle complexe en temps de crise; il s'agit d'une fonction vitale, souvent improvisée, qui relève des responsabilités spécifiques à chaque groupe d'acteurs en présence. Ensuite, la communication donne sens aux événements vécus, permettant la compréhension de la situation. Enfin, la communication contribue directement à la prévention des crises ou à leur résolution.

Outre ce rôle global, la communication intervient à un niveau plus individuel mais tout aussi crucial: pour les sinistrés, la

communication est un besoin de première nécessité, comme on le voit dans un camp de réfugiés kosovars, en mai 1999 :

le téléphone est le besoin le plus criant des réfugiés. Avant l'eau. Avant les soins. Avant la bouffe. Le premier truc que veulent faire les réfugiés, c'est donner des nouvelles à leurs proches. [...] Le camp, une mare de boue, s'est peuplé d'ombres. L'angoisse a gagné ses quartiers de nuit. De l'autre côté de la rue, la file s'allongeait devant la cabine téléphonique. J'ai demandé [...] ce que le type hurlait dans le téléphone et qu'on entendait d'ici. Il disait : allô, allô, je suis vivant<sup>1</sup>.

Donc, qu'elles soient médiatiques, organisationnelles ou interpersonnelles, les communications représentent le principal vecteur de prévention ou de résolution d'une crise. Cette importance mérite que l'on considère une approche théorique des communications s'appliquant à la notion de crise en général, selon l'identification d'un véritable faisceau de crises dans notre société postmoderne. Ainsi, l'approche préconisée par Jürgen Habermas<sup>2</sup> propose une synthèse épistémologique basée sur la raison et la rationalité, au sens où l'entend Weber. La théorie de l'agir communicationnel<sup>3</sup> pose comme ultime finalité la rationalisation du comportement social, pouvant s'appliquer aux situations de crise. On remarque en effet, dans les interventions des conférenciers au colloque *Communications en temps de crise*, une recherche constante de légitimation par la rationalisation *a posteriori* telle qu'elle s'exprime dans les communications des principaux acteurs, qu'ils soient gouvernementaux, municipaux, organisationnels ou universitaires. Le bilan des conférences du colloque témoigne des efforts d'information déployés par les organisations vers leurs membres et la population en général en vue d'atteindre une rationalisation de leur comportement, dans ces situations non rationnelles par excellence que sont les crises. Ce paradoxe illustre un réflexe normal face à une situation échappant au contrôle des systèmes en place. En suscitant des communications d'urgence, la crise

1. Pierre Foglia, *La Presse*, 17 avril 1999, p. A1 et A6.

2. Bien qu'il n'ait jamais abordé directement le sujet des crises écologiques ou environnementales, Jürgen Habermas a cependant élaboré une macrotypologie des crises dans *Legitimation Crisis*, Boston, Beacon Press, 1947, alors que Patrick Lagadec suggère une classification plus meso par sa typologie des crises organisationnelles, dans *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris, McGraw-Hill, 1991, p. 49, figure 1.

3. Jürgen Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 1987; et *Toward a Rational Society*, Boston, Beacon Press, 1971. La rationalisation du comportement social élaborée par Habermas peut servir de grille d'analyse appliquée aux stratégies de communication comportementale mises en oeuvre durant les crises par les organisations ou les pouvoirs publics.

propulse à l'avant-scène des communicateurs, aussi bien institutionnels que médiatiques, dont le discours représente un bel exemple de rationalité pour juguler la flambée d'émotions, voire la panique, qui accompagne habituellement les phénomènes de crise.

Dans les travaux d'Habermas, l'insistance épistémologique se trouve déplacée par rapport à notre compréhension habituelle des crises : sa critique centre l'analyse des crises sur le questionnement de la légitimité de notre système socioculturel dont tout le substrat est confronté à une crise profonde, insidieuse, corrosive. Selon Habermas, l'antagonisme des classes ne peut être résolu uniquement par une révolution économique. Car, bien que superficiellement amortie, la lutte des classes laisse place à une détérioration du tissu social soumis aux pressions d'un faisceau de crises : crise de la rationalité, crise des valeurs idéologiques, crise de la culture, crise de la légitimité et crise de motivation. Considérée sous l'angle de la raison fonctionnaliste, l'œuvre d'Habermas fait constat d'une crise universelle de la pensée moderne face au devenir collectif façonné par le développement technologique. Mais cette position de « parti pris » pour la raison peut-elle seule déterminer les intérêts universels et fonder les normes de légitimité de la connaissance et de l'agir humain en temps de crise, selon le principe du « bien commun » normalement assuré par l'État ? L'intervention de Lise Chartier<sup>4</sup> démontre que ce « bien commun » est loin d'être pris en charge uniquement par les organismes d'État responsables d'assurer le secours aux populations sinistrées. La conférence de madame Chartier, de même que celle de Roger Nicolet<sup>5</sup>, témoigne de la dimension holistique des communications en temps de crise qui, outre les déclarations des organisations, incluent aussi leur comportement, leurs décisions, leurs actions, bref tous les aspects de leur « agir communicationnel » en tant que citoyen institutionnel. Avec la naissance d'un appareil de domination bureaucratique, un centre de régulation se différencie du système de parenté : « Le système de parenté n'est plus le noyau institutionnel du système tout entier; il délègue à l'État les fonctions centrales de puissance et de régulation<sup>6</sup>. » Cette délégation à l'État ou à ses organismes, tel Hydro

4. Lise Chartier, « Hydro-Québec et les médias : un cas de déplacement de responsabilités », p. 145.

5. Roger Nicolet, « Gestion de crise ou crise de gestion ? », p. 239.

6. Jürgen Habermas, *Raison et légitimité, problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot, 1978, p. 34.

Québec<sup>7</sup>, s'applique aux situations de crise, notamment durant la tempête de verglas.

Comme l'a démontré Roger Nicolet, des leçons peuvent être tirées de cette crise : « Il doit y avoir une remise en question et une redéfinition du partage des rôles entre l'État et les individus, entre les individus et les administrations locales et entre les organismes bénévoles et les pouvoirs publics<sup>8</sup>. » Ce métaplanification semble essentielle pour assurer la mise en place d'une structure de communication auprès des publics aux prises avec une crise afin que les sinistrés puissent élargir leurs premières sources d'information :

Il faut essentiellement placer la communication dans la perspective des besoins des populations touchées par une catastrophe. Les réseaux interpersonnels, les réseaux de proximité, dirais-je, sont souvent la première source d'information des sinistrés, à tout le moins au début du sinistre. Les gens ont besoin de sentir rapidement qu'ils ne sont pas seuls dans la galère. Les liens sociaux servent d'ancrage. Les bénévoles actifs dans ces réseaux servent souvent de relais d'information<sup>9</sup>.

Lorsque les organisations, par l'entremise des médias, prennent la relève à plus grande échelle, il faut rester prudent face à la tentation de diffuser une information rassurante à tout prix. Servant à légitimer la notion implicite de progrès, par les manipulations de langage, rhétoriques et sémantiques, la communication sociale telle qu'effectuée par les relationnistes et les médias servirait à des fins de propagande pour minimiser les crises potentielles, larvées dans le quotidien de toute organisation humaine. Ce potentiel de crise pourrait être en grande partie contrôlé si le transfert des acquis était assuré afin de mieux assimiler les leçons de l'histoire et d'adopter une nouvelle éthique de la communication en temps de crise. Celle-ci peut contribuer à développer l'intersubjectivité permettant de prévenir les crises ou d'en limiter les répercussions, que ce soit entre les individus, entre les classes sociales, entre les organisations ou entre les peuples. Trop souvent, l'histoire crée l'illusion du progrès par l'idée qui se dégage de son évolution par un cheminement collectif vers un meilleur contrôle des crises. Or, à coups de crises à peu près résolues, l'histoire n'évolue pas nécessairement vers l'amélioration de la condition humaine. Les communications issues des organisations (incluant les organismes gouvernementaux) contribueraient à créer cette illusion d'un contrôle

7. André Caillé, « La place des communications dans la gestion d'une situation d'urgence », p. 37.

8. Roger Nicolet, « Gestion de crise ou crise de gestion ? », p. 243. 9. *Ibid.*, p. 244.

de l'humanité sur les crises, en mettant de l'avant une idéologie récupérée par les valeurs économiques du néolibéralisme qui évolue en pleine crise de légitimité.

Mais il est certain que la communication peut contribuer à prévenir les crises ou, quand elles éclatent, à les résoudre le plus rapidement possible, avec le moins d'incidences préjudiciables à la qualité de vie, quand ce n'est pas à la vie tout court. Par conséquent, lorsque l'on souligne l'importance des communications, encore faut-il dépasser la seule dimension diffusionniste des informations pour privilégier la dimension préventive. Au-delà des affirmations à l'emporte-pièce, des déclarations dans la « langue de bois » et des certitudes « bonnes pour l'image », les questionnements, les doutes et les recherches font également partie du processus communicationnel: « Il faut avoir le courage de poser des questions, surtout si on n'a pas les réponses, et encore plus s'il s'agit de questions taboues, parce que les crises de demain, c'est souvent le refus des questions d'aujourd'hui<sup>10</sup>. » Pour ce faire, il faut établir un dialogue préventif tout en tenant compte de l'impact des systèmes bureaucratiques sur la « gestion » des crises. Selon Max Weber, la bureaucratisation est l'une des clés de voûte pour appréhender la complexité des processus de communication consolidant un système social autorégulé qui vise à se reproduire lui-même en tentant de réduire les oppositions - ou les crises - qui peuvent surgir. Ainsi, dans la plupart des cas, l'activité des organisations exclut la notion de crise, condamnant très souvent ses acteurs à une véritable myopie intellectuelle. Cette attitude mentale empêcherait de décoder de manière juste les signes avant-coureurs d'une crise : « On sait tout, on ne comprend rien, ou plutôt on comprend de travers. C'est là un processus psychologique extrêmement actif. Opérateurs et organisations, figés dans leurs habitudes, ne parviennent pas à lire correctement les signaux reçus. Tout est lu à travers un prisme déformant qui permet de réduire l'anormal à l'habituel<sup>11</sup>. » On ne voit pas les débuts d'une crise, croyant qu'il s'agit d'une simple exception à la règle. Pour illustrer ce phénomène, Lagadec<sup>12</sup> rappelle que le premier réflexe lorsque l'on entend la sirène d'une alarme d'incendie est de se rassurer en alléguant qu'il s'agit d'un simple exercice d'évacuation et non d'un réel incendie. On

10. Patrick Lagadec, tiré de la retranscription de la conférence prononcée au colloque *Communications en temps de crise*.

11. Patrick Lagadec, *La gestion des crises: Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, p. 65.

12. *Idem*.

étouffe la culture du risque par la culture rassurante de la normalité à tout prix.

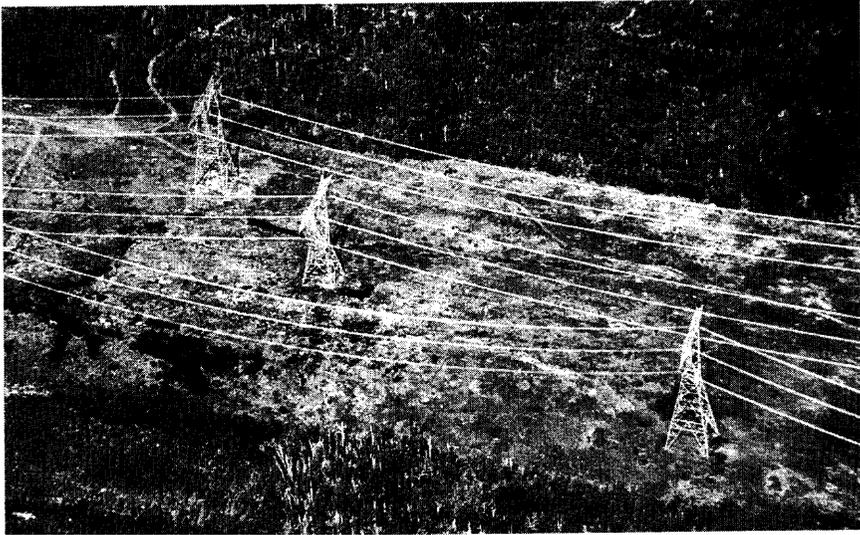
Donc, toutes les situations de crise qui, par essence, dérogent aux normes préétablies, sont d'abord ramenées à l'intérieur des cadres régulateurs de la pensée organisationnelle. Ainsi, dans le secteur du transport de l'électricité, gestionnaires, employés et grand public sont conditionnés par les images de force et de résistance aux intempéries associées aux pylônes qui jalonnent nos paysages depuis notre plus tendre enfance (voir figure 1). Si l'on suit la logique de Lagadec, dans la foulée de l'approche paradigmatique de Kuhn, cette image de normalité nous empêcherait littéralement d'imaginer ou d'anticiper le risque inhérent à tout potentiel de crise, par exemple les effets dévastateurs du verglas sur ces mêmes pylônes (voir figure 2). Ce que Kuhn qualifie de résistance aux changements de paradigme : « La science normale [est] une tentative opiniâtre et menée avec dévouement pour forcer la nature à se ranger dans les boîtes conceptuelles fournies par la formation professionnelle<sup>13</sup> ». La première photographie, illustrant un réseau dans sa fonction normale de transport de l'électricité, peut donc représenter une image-filtre empêchant d'imaginer les effets du verglas et donc de prendre les mesures requises pour prévenir un éventuel état de crise.

Ce phénomène se retrouve dans tous les types d'organisations car leurs activités sont essentiellement dirigées vers une finalité, non de prévention, mais de développement et d'action expansionniste (qu'elle soit économique, politique, culturelle ou autre). Ce modèle par finalité (*Zweckmodell*) a cependant des limites, mises en évidence par les états de crise que l'organisation n'arrive pas toujours à surmonter par sa propre énergie d'autoconservation. Les faiblesses structurelles des organisations, mises à nu par les crises, sont toujours très prisées par les médias, témoignant ainsi des tensions exacerbées que les crises amplifient entre les divers acteurs sociaux. Mais ces tensions sont saines car si le discours médiatique traduisait des prises de position uniformisées, comme c'est le cas dans certaines sociétés sous régime totalitaire, les prédictions les plus noires d'Adorno<sup>14</sup> seraient alors justifiées : un état de crise institutionnalisée s'installerait alors dans la société, obligeant ses membres à une forme de pensée unique et les privant de la liberté fondamentale d'expression propre à une

13. Thomas Samuel Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983, p. 22.

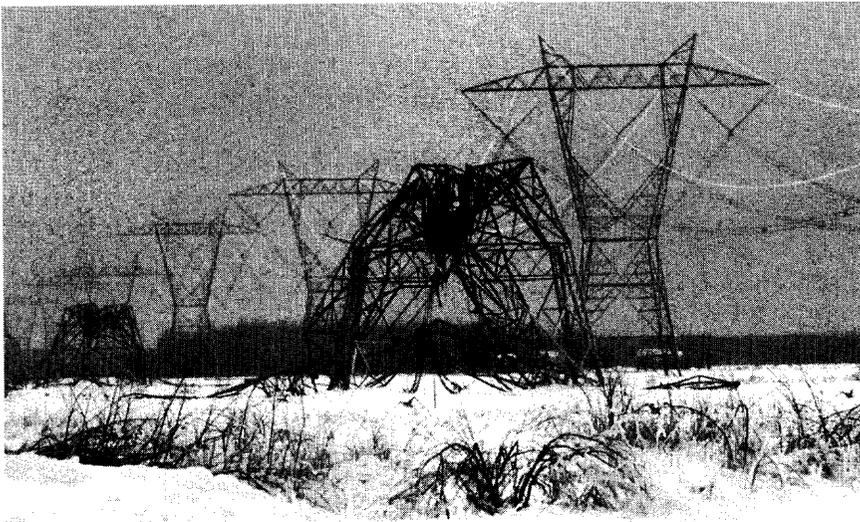
14. Theodor W. Adorno, « The Sociology of Knowledge and its Consciousness », dans *Prisms*, Londres, Neville Spearman, 1967.

**FIGURE 1**



© Catherine Saouter

**FIGURE 2**



Gracieuseté d'Hydro-Québec

société démocratique, comme le réclament à juste titre plusieurs conférenciers du colloque<sup>15</sup>.

En ce sens, les théories de Jürgen Habermas fournissent une grille pour l'analyse des processus communicationnels élaborés d'abord et avant tout en fonction de la rationalité propre à chaque organisation, telle qu'elle s'exprime dans les médias en temps de crise. Il est donc possible d'étudier les stratégies de communication comportementale développées en situation de crise par les organisations, notamment les organismes publics. Le pouvoir qu'expriment ces communications serait contrebalancé par le pouvoir des médias qui, en présentant plusieurs points de vue, apportent un contrepoids au pouvoir d'une mégabureaucratie. Celle-ci est formée de l'ensemble des interlocuteurs institutionnels, privés ou publics, dont la partialité des interventions pourrait menacer le processus communicationnel essentiel à la résolution de la crise et à la survie des sinistrés. Et, dans le cas de crises moins graves<sup>16</sup>, cette menace ralentirait le rétablissement de leur qualité de vie initiale.

Cette partialité des communications organisationnelles, souvent reprochée par les médias, est parfois même qualifiée de propagande, phénomène par lequel Jacques Ellul définit la double perspective sociopolitique et bureaucratique des effets en temps de crise. C'est une véritable mise en garde que sert Ellul quant aux effets d'une communication tronquée par des intentions de propagande, phénomène particulièrement critique en temps de crise. Submergé d'informations souvent contradictoires, l'individu réclamerait une interprétation logique à ce flot de messages qui engendre plus de confusion que de clarté. «Ainsi se trouve confirmée la nécessité qui pèse sur un État moderne, même démocratique, d'agir par la propagande<sup>17</sup>. » À noter qu'Ellul donne au mot propagande une acception très large, en tant que concept appliqué à toute diffusion d'information orientée en fonction d'une intention préétablie. Les travaux de Jacques Ellul soulignent le besoin des individus d'échapper à l'angoisse<sup>18</sup> d'avoir à trouver eux-mêmes une signification cohérente à la multitude d'informations qui les assaillent chaque jour, principalement par l'entremise des médias et tout particulièrement en temps de crise.

15. Voir notamment les conférences de Sylvain Lafrance et Isabelle Gusse.

16. Ce que Catherine Saouter qualifie de « crise du confort » dans sa communication sur les images de la tempête du verglas, p. 27.

17. Jacques Ellul, *Propagande*, Paris, Librairie Armand Colin, 1962, p. 146.

18. Qu'Antoine Char nomme l'horreur du vide, p. 135.

L'homme qui s'informe a besoin éperdument d'un cadre dans lequel viendront se ranger les informations; il a besoin d'explications, d'une réponse globale aux problèmes généraux, d'une cohérence [...]. Et plus les problèmes seront complexes, plus l'explication doit être simple; plus le pointillisme est détaillé, plus le cadre doit être schématique; plus les problèmes sont difficiles, plus la solution doit être globale ; plus l'infériorisation de la personne est menaçante, plus sa valorisation doit être exaltante. Or, tout cela c'est la propagande, et la propagande seule, qui peut vraiment le fournir. Bien entendu, un homme d'élite, de vaste culture et de grande intelligence, d'une énergie individuelle constante, peut chercher lui-même ses réponses, accepter l'absurde, et concevoir sa propre action. Mais nous ne pensons pas ici à l'homme d'élite (que tout nous nous imaginons être, bien entendu) mais à l'homme courant<sup>19</sup>.

D'où l'importance d'être conscient des effets pervers du besoin généralisé de propagande, forme d'inconscient collectif contraignant, surtout lors de crises, les organisations et leurs porte-parole ainsi que les journalistes à l'emploi des entreprises à but lucratif qui gèrent les médias. Car c'est au moment d'une crise que le public ressent le plus grand besoin d'échapper à l'angoisse suscitée par les communications portant sur une situation d'urgence pour laquelle la plupart des points de repère conventionnels deviennent obsolètes. C'est pourquoi les conférenciers au colloque ont souligné le rôle important des journalistes dans la transmission de l'information d'urgence, qu'on leur reproche toujours de traiter de manière spectaculaire ou alarmiste. Mais un plus grand danger guette les journalistes qui subissent une forte pression les poussant à faire vite, à escamoter la recherche et à répondre rapidement au besoin du public d'être réconforté par des informations rationnelles et rassurantes qui s'inscrivent dans le paradigme du progrès social déifié comme panacée au traumatisme des crises.

La grande force de la propagande, c'est justement de donner à l'homme moderne ces explications globales, simples, ces causes massives et doctrinales sans lesquelles il ne peut pas vivre au milieu des informations. L'homme se retrouve doublement rassuré par la propagande : d'abord parce qu'il voit une cause qu'il comprend facilement aux événements qui se produisent, ensuite parce qu'il reçoit la promesse d'une solution certaine aux problèmes qui sont soulevés [...]<sup>20</sup>

Le pouvoir sournois de la propagande en temps de crise résiderait donc dans le fait que le public la réclame, que les relationnistes

19. Jacques Ellul, *Propagande*, p. 163, 164.

20. Jacques Ellul, *ibid.*, p. 165.

la conçoivent et que les médias la diffusent, procurant ainsi à l'individu la sécurité d'un contrôle très relatif sur les éléments de la crise. Cette assertion fait partie de croyances largement répandues, mais n'a jamais été vérifiée scientifiquement bien qu'une récente étude confirme<sup>21</sup> que dans une situation de crise, l'être humain éprouve un réel besoin de donner un sens aux informations qui lui parviennent de toutes parts et qu'il accorde alors beaucoup de crédibilité aux médias.

Cette crédibilité fait référence à l'éthique des communicateurs en temps de crise, laquelle se définit bien souvent par rapport aux valeurs normatives de la société postindustrielle. Les communications contribuent à diffuser ces normes en proposant une idéologie récupérée par les valeurs économiques d'une société en pleine crise de légitimité.

Ainsi, la raison communicationnelle ne fait pas que rencontrer l'existence d'un sujet ou d'un système ; elle prend part, au contraire, à la structuration de ce qui est à conserver, la perspective utopique de réconciliation et de liberté est engagée dans les conditions d'une socialisation communicationnelle des individus<sup>22</sup>.

Dans les situations de crise, on assiste à l'émergence d'une socialisation d'urgence. Celle-ci crée une communauté de sinistrés exerçant de fortes pressions sur les organisations qui leur semblent responsables des préjudices qu'ils subissent. Dans les organismes publics faisant l'objet de la présente étude de cas, soit la tempête de verglas au Québec en 1998, la politisation des communications organisationnelles serait présente au niveau de l'idéologie globale, alors que les valeurs intrinsèques aux pôles de contingence spécifique à chaque groupe en présence apparaissent dans le développement de leurs stratégies d'information auprès de la population. En d'autres termes, sous des messages véhiculant des approches différentes, les organisations contribuent à répondre aux attentes des citoyens. Les *oppositions* entre les différents acteurs sont des phénomènes médiatiques superficiels concernant les moyens, non la finalité des communications de

21. Selon les résultats de l'étude commandée par le colloque *Communications en temps de crise*, le public accorderait une notoriété très élevée aux médias comme sources d'information fiables en temps de crise. À la question : À quelle source d'information avez-vous accordé le plus de crédibilité au cours de la tempête de verglas ? Les résultats obtenus sont : 3,3 % des répondants accordent le plus de crédibilité aux dirigeants politiques ; 13,7 % à la police et aux forces armées; 5,5% à la protection civile; 18,7% à Hydro-Québec contre 48,2 % aux médias.

22. Jacques Ellul, *ibid.*, p. 401.

masse mises de l'avant par les organisations. Dans une perspective téléologique, le consensus idéologique est assuré, mais un consensus dépourvu de tout dogmatisme puisque l'évolution des idées se poursuit auprès de la population en fonction de la multiplicité des approches communicationnelles adoptées par chacune des organisations impliquées dans la crise. L'apprentissage de la solidarité sociale en temps de crise n'est jamais atteint complètement, mais serait favorisé par les communications. Leurs effets combinés permettent de créer un creuset culturel où se fondent, dans l'imaginaire collectif et médiatique, les valeurs divergentes des organisations en une morale sociale qui les synthétise sous l'égide de la responsabilité sociale, qu'elle soit individuelle, politique ou institutionnelle.

Pour répondre à cette exigence d'imputabilité en temps de crise, l'organisation propose une définition d'une situation, une lecture de la réalité : « [ . . . ] *how people act will depend in part on how the situation in which they act are defined. [ . . . ] The power involved here is an ideological power: the power to signify events in a particular way*<sup>23</sup>. » Ainsi, dans l'acte même de doter une situation de crise d'une définition précise, il s'exerce une forme de pouvoir qui consiste à promouvoir un sens, une orientation ou une qualification de la crise aux dépens des autres visions possibles d'une même réalité. Les critiques de la culture de masse ont longtemps alimenté le débat sur l'influence des médias et des entreprises privées qui en assurent le contrôle. Mais si plusieurs théoriciens ont identifié le rôle des médias à ce sujet, il faut également cerner le rôle des organisations et de leurs communicateurs sur la définition d'une crise. Or l'influence des communicateurs organisationnels renvoie au rôle de la formulation des informations<sup>24</sup>, contribuant à définir une idéologie façonnant le discours social en temps de crise : « *Particular discursive formulations would then be ideological, not because of the manifest bias or distortions of their surface contents, but because they were generated out of, or were transformations based on, a limited ideological matrix or set*<sup>25</sup>. »

En dotant d'une dimension symbolique les informations concernant une situation de crise, les organisations le font en fonction

23. Stuart Hall, «The Rediscovery of "Ideology": Return of the Repressed in Media Studies », dans *Culture, Society and the Media*, New York, Methuen, 1982, p. 69.

24. Environ la moitié des informations transmises par les médias provient des relationnistes travaillant dans les organisations, selon James E. Grunig et Todd Hunt, *Managing Public Relations*, New York; Montréal, Holt, Rinehart and Winston, 1984, 550 p., p. 226.

25. Stuart Hall, «The Rediscovery of "Ideology": Return of the Repressed in Media Studies », dans *Culture, Society and the Media*, New York, Methuen, 1982, p. 72.

de leurs propres intérêts et, dans le cas des organismes publics, selon les orientations sociopolitiques du gouvernement qu'ils représentent. Leur influence est directement proportionnelle à l'efficacité de leurs réseaux de communication qui structurent la formulation d'une idéologie de survie dans une situation de crise. Or, selon les conférenciers du colloque, il semble qu'aucune cohésion d'ensemble n'ait été assurée dans la diffusion des messages à caractère comportemental, à l'exception des informations provenant du gouvernement du Québec et d'Hydro-Québec, messages destinés aux populations aux prises avec la tempête du verglas. La problématique des communications lors de cette situation de crise est indissociable de la dimension politique de l'exercice du pouvoir, compte tenu du contexte de propriété de l'organisme public qui en était l'acteur de premier plan lors de la tempête de verglas. Destinées à des employés, à des clients et à des citoyens, les communications organisationnelles d'Hydro-Québec ont canalisé l'évolution de la situation souvent en lieu et place du ministère de la Sécurité civile, comme le démontre Lise Chartier<sup>26</sup>.

Les communicateurs institutionnels qui conçoivent et diffusent l'information en temps de crise, par le biais des médias, le font principalement en fonction de leur rationalité propre, visant à contrer l'entropie à l'intérieur de leur structure et dans leur milieu d'intervention. En s'affirmant, cette rationalité contribuerait dans une certaine mesure au processus de démocratisation de l'information en multipliant les points de vue exprimés par l'ensemble des organisations dans l'espace public. Paradoxalement, les sociétés sous régime politique totalitaire se caractérisent par une réduction des divergences d'opinions dans leur expression médiatisée.

Cependant, même dans un régime démocratique, lorsqu'une opinion est émise par une organisation, un point de vue idéologique est toujours appliqué comme grille d'interprétation rationnelle de la réalité. Mais le principe de la rationalité, cher à Weber et à Habermas, connaît de sérieuses limites, surtout en situation de crise. En effet, les messages émis à la population victime d'une crise sont conçus en fonction d'une série de schèmes conceptuels préétablis et de valeurs rarement remises en question puisqu'ils font partie des structures culturelles de la pensée organisationnelle. Ces schèmes conditionnent les mécanismes d'interprétation et de l'analyse d'une situation de

26. Lise Chartier, «Hydro-Québec et les médias : un cas de déplacement de responsabilité », p. 145.

crise. Comme l'a démontré Harry Abravanel<sup>27</sup>, notre environnement intellectuel est formé de concepts définis culturellement et politiquement en un système très complexe de valeurs. La réalité organisationnelle s'articule autour de ces concepts qui orientent la façon de concevoir l'image et le discours des organisations, notamment dans les médias. Face à cette réalité, l'émergence de l'opinion publique comme interlocuteur global recadre les informations en fonction de la situation vécue et des besoins fondamentaux des populations en situation de crise.

C'est ce que Jacques Ellul a cerné dans son analyse du phénomène de propagande qui peut être appliquée à toute stratégie de communication de masse. Nous pouvons ajouter à cette analyse les considérations que formule Jürgen Habermas à propos des manifestations de la communication orientée soit vers l'atteinte d'un consensus social, soit vers une manipulation de l'information par la communication systématiquement déformée. En fait, lorsque la communication organisationnelle devient communication sociale, à dimension politique dans le cas des organismes publics, l'analyse que l'on en fait doit tenir compte de la transformation des informations en des messages destinés au citoyen et au sinistré afin d'identifier le véritable impact de cette communication comportementale. La démocratisation de l'information serait alors favorisée par l'émission d'une pluralité de messages diffusés par les divers acteurs institutionnels puisqu'en s'opposant ou en se complétant, ces messages organisationnels permettent de réaliser la nécessaire évolution de l'opinion - celle du public comme celle des organisations. Au contraire, dans les systèmes politiques totalitaires, la politisation des communications est si univoque et si évidente qu'elle affecte aussi les médias diffusant LA version officielle. Dans les sociétés à régime démocratique, la propagande ne peut se faire de manière aussi draconienne puisque la multiplicité des messages<sup>28</sup> crée, selon Jacques Ellul, « la liberté de propagandes diverses<sup>29</sup> », annihilant la plupart des effets débilissants inhérents à la propagande et apportant aux situations de crise une pluralité de points de vue qui enrichit les débats. Il faut cependant que cette pluralité des messages évite d'engendrer la confusion lorsqu'elle porte sur des informations concernant la sécurité ou la survie des populations touchées par une crise.

27. Harry Abravanel, « Le caractère idéologique de la conception stratégique », *La culture organisationnelle*, Montréal, G. Morin Éditeur, 1988.

28. Ce qu'Isabelle Gusse qualifie de « communication plurielle », p. 183.

29. Jacques Ellul, *Propagande, op. cit.*, p. 259.

Malgré ces dangers, nous croyons que les multiples programmes de communication comportementale, diffusés par les organisations en temps de crise, sont nécessaires à l'évolution d'une conscience collective en vue de prévenir les crises et d'assurer la cohérence des programmes d'intervention. La responsabilisation de l'individu n'est pas incompatible avec la diffusion de messages émanant de plusieurs sources. Le contraire même de l'attitude d'un propagandiste consiste justement à encourager chez le public la réflexion critique<sup>30</sup> sur les éléments d'information qui lui sont proposés, échappant ainsi aux pièges de la pensée unique :

Il n'est pas du tout question de refuser la propagande au nom de la liberté de l'opinion publique dont on sait bien qu'elle n'est jamais vierge, ni au nom d'une liberté d'opinion individuelle, car l'opinion individuelle se fait de tout et de rien - mais au nom d'une réalité bien plus profonde qui est la possibilité de choix et de différenciation, ce qui est la caractéristique même de l'individu, dans la société démocratique<sup>31</sup>.

Ainsi, une nouvelle écologie communicationnelle se dessine où la loi de la rationalité modifie le rapport de force entre les multiples émetteurs de messages à caractère social, dans une situation de crise, alors que la raison tente de contrôler l'émotion et la panique. Comme point de convergence de tous ces messages, l'individu peut profiter de ce test ultime de la rationalité qu'est une situation de crise en restant conscient que l'explosion des communications et le besoin de propagande que suscite toujours une crise peuvent contribuer à saper les assises de tout dogmatisme idéologique. Par conséquent, la diffusion d'une pluralité de messages aurait pour effet de limiter les risques de totalitarisme intellectuel qui menacent toujours, de façon latente, les fondements démocratiques de l'exercice du pouvoir politique dans notre société, particulièrement lors de crises.

30. L'individu peut jouer un rôle actif dans la configuration de son environnement physique, social et culturel en autant qu'il exerce un pouvoir critique pour réagir de façon rationnelle à la multitude des informations auxquelles il est confronté. Mais lorsqu'il est aux prises avec une crise, l'individu n'a habituellement ni la disponibilité mentale ni le temps requis pour effectuer ce filtrage critique et il s'en remet alors souvent aux médias pour le faire à sa place. Il s'agirait là d'une limite identifiée à l'approche d'Habermas : la rationalité par la distanciation critique n'est pas toujours possible en temps de crise, ni d'ailleurs dans plusieurs situations de la vie courante alors que l'individu ne dispose pas toujours de la capacité critique suffisante pour analyser les informations qui lui sont proposées. L'asymétrie qui en résulte favorise la propagande.

31. Jacques Ellul, *ibid.*, p. 277.

C'est pourquoi, dans une société démocratique où les communications entre les acteurs sociaux contribuent à la prévention de crises, l'évaluation des risques prend une si grande importance dans les organisations. Il faut toutefois tenir compte de la distinction entre l'identification des risques et des dangers, comme le rappelle Niklas Luhmann :

*In the schema of risk and danger the interest in security (or risk aversion, or avoidance of danger) is still presupposed but, being selfevident, is not "marked". The distinction of risk and danger permits a marking of both sides, but not simultaneously. Marking risks then allows dangers to be forgotten, whereas marking dangers allows the profits to be forgotten that could be earned if risky decision are made. [...] These few points already clearly indicate some of the advantages to be gained from substituting the risk/security schema for that of risk/danger<sup>32</sup>.*

Rechercher et identifier les risques ainsi que les dangers doivent se faire aussi bien à l'intérieur du système organisationnel que dans ses relations avec l'environnement externe. Ces étapes essentielles permettent d'arriver à des prises de décisions éclairées afin de mettre en place des mesures adéquates pour minimiser ces risques et éviter les dangers susceptibles de conduire à des crises. Il s'agit là d'un travail permanent de vigie nationale et internationale, rendu possible par les nouvelles technologies de l'information ainsi que par les pratiques d'écoute active, particulièrement auprès des groupes de pression.

En somme, le défi que représente l'étude des communications en temps de crise est complexe, parce que multidimensionnel : il pose la délicate question du prisme communicationnel appliqué à l'agir social. Cette ambiguïté tient probablement à la double posture du communicologue qui aborde, à la fois de l'intérieur et de l'extérieur, l'analyse du phénomène communicationnel au regard du social. Il y a en effet porosité entre ces deux attitudes, si bien que l'approche ethnographique n'est jamais dépourvue de biais culturels dans la formulation même des grilles de gestion pour la prévention des crises.

En situation d'urgence, les organisations institutionnalisent un rapport de forces définissant un nouveau mode d'intégration sociale par le style de communication qu'entretiennent leurs porte-parole avec les membres de la société. Lorsque cette communication s'établit

32. Niklas Luhmann, *Risk: A Sociological Theory*, New York, Aldine De Gruyter, 1993, p. 24, 25.

dans un rapport de domination, une pression artificielle s'exerce alors au niveau de l'intégration de nouvelles normes de validité.

C'est là l'œuvre des images du monde légitimantes, des idéologies : elles soustraient les prétentions contrefactuelles à la validité élevée par les structures normatives à la thématization et à l'examen public. Les rapports de production ont de façon immédiate une forme politique, en d'autres termes les relations économiques sont réglées par la violence légitime. La domination est justifiée par le recours à des images du monde traditionnelles et une éthique d'État conventionnelle<sup>33</sup>.

Ce recours à des images du monde fait directement référence aux techniques de communication de masse utilisées par les organisations, aussi bien privées que publiques, par l'entremise de leurs relationnistes, responsables de la mise en scène sociale des organisations en tant qu'interlocuteurs de premier plan en temps de crise, selon la perspective de Goffman<sup>34</sup>. Or, la société étant constamment menacée d'entropie - une forme permanente de crise potentielle - sa cohésion repose uniquement sur la force du lien communicationnel par lequel s'actualisent sa culture et sa structure sociopolitique. Dès qu'un relâchement communicationnel se produit socialement, ce phénomène génère une tribalisation, source éventuelle de schismogénèse à l'intérieur de l'organisation ou de la société, comme l'explique James Taylor :

On forme finalement un groupe de gens qui voient les choses plus ou moins de la même façon mais qui risque d'être fort différente de celle des autres regroupements naturels au sein de l'organisation. En d'autres termes, on se tribalise. [...] Bateson a appelé ce phénomène « la schismogénèse » (c'est-à-dire la naissance de ruptures ou de conflits)<sup>35</sup>.

Ce phénomène peut s'appliquer aux situations de crise, comme on l'a remarqué lors de la tuerie survenue en avril 1999, à l'école Colombine de Littleton, une crise où plusieurs étudiants ont été les victimes d'un groupe de jeunes qui se seraient tribalisés par rapport à leur communauté de Littleton, au Colorado. Ce qui tend à confirmer l'approche de Bateson et de Taylor selon laquelle le phénomène de tribalisation peut entraîner un risque assez élevé de

33. Jürgen Habermas, *Raison et légitimité*, op. cit., p. 35.

34. Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, vol. 2, Les relations en public, Paris, Éditions de Minuit, 1973.

35. James Taylor, *Une organisation n'est qu'un tissu de communications - Essais théoriques*, Cahiers de recherches en communication, Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences, Département de communication, Montréal, 1988, p. 22.

schismogénèse, à l'origine de plusieurs crises. Bien que dans l'esprit de Taylor, cette tribalisation s'applique aux divers départements à l'intérieur d'une organisation, nous pouvons l'extrapoler à la société en général, dans laquelle nous retrouvons de ces *tribus* homogènes. Durant une crise, on observe même leur formation parmi les sinistrés qui se sentent plus ou moins exclus du reste de la société, développant des perceptions de la réalité qui leur sont propres. Il se crée ainsi des microsociétés vivant la crise en marge de la société des communications de masse. D'où l'importance de mettre en place une approche *glocale*<sup>36</sup> des communications durant une crise, soit des communications à la fois globalisantes, en ce qu'elles s'adressent à l'ensemble de la population, et locales, parce que conçues spécifiquement à l'intention des sinistrés<sup>37</sup>. Ces deux types de communication doivent cohabiter dans les stratégies d'information mises en place dans le cadre d'une volonté de répondre aux besoins de tous, en fonction des priorités de chacun.

Dans toute situation de crise donc, l'effort d'appréhension du réel se réalise par les communications qui créent des liens vitaux entre les acteurs et les sinistrés. Les communications permettent également de réaliser l'anticipation et la prévention des crises, par des actions de veille, de vigie et de balisage. Ces trois composantes de la gestion de l'information, en amont de la crise, représentent le pôle proactif des relations publiques dans l'anticipation des crises. Pour réaliser cet effort d'anticipation, il faut pouvoir dépasser ses biais culturels car bien souvent « Croire est plus fort que voir<sup>38</sup> » et ce que l'on croit conditionne le regard porté sur la réalité, surtout dans une situation d'urgence. Les œillères culturelles, intellectuellement conditionnées par l'utopie du progrès et de l'inconcevable entropie dans les organisations, empêchent trop souvent de voir la crise, même lorsqu'elle éclate sous nos yeux. La conscience est toujours en décalage par rapport à la réalité. Or, en temps de crise, ce décalage peut coûter des vies, car le facteur « temps » est crucial : circonscrire les dégâts d'une crise le plus rapidement possible est directement proportionnel au temps mis à prendre conscience de son ampleur exacte.

C'est parce qu'elle réalise une mise en commun des perceptions face à une situation de crise, selon divers points de vue, que la communication permet d'atteindre l'interprétation la plus juste possible

36. Frank Feather, *The Future Consumer*, Willowdale, Firefly Book, 1997.

37. Yves Dupré, « La tempête de verglas de 1998: les sinistrés et la communication », p. 67.

38. Tzvetan Todorov, *Face à l'extrême*, Paris, éd. du Seuil, 1991, p. 231.

des faits. L'interaction relationnelle entre les personnes doit viser à transcender leur subjectivité, individuelle ou organisationnelle, pour assurer le «bien commun» et la résolution des crises en limitant les pertes de vie, les dégâts ainsi que la durée et l'ampleur des impacts sur la société.

C'est dans la perspective d'améliorer les communications que les conférenciers du colloque *Communications en temps de crise* ont partagé leurs réflexions, en tant qu'élus, gestionnaires, journalistes, relationnistes, scientifiques ou acteurs de première ligne. Qualifié de véritable « *debriefing* social<sup>39</sup> », ce colloque a joué le rôle d'épilogue à la crise vécue lors de la tempête du verglas au Québec, à l'hiver 1998. En permettant à plusieurs centaines de personnes de participer à ce forum de discussion, un effort de concertation a été fait pour que soient mieux préparées les interventions de communication lors de prochaines crises. On se rend compte cependant qu'il est facile de prôner la rationalité et l'efficacité lors d'une crise, tant que celle-ci ne nous touche pas directement. La crise vécue, la crise appréhendée et la crise observée, par procuration médiatique, établissent des registres d'interprétation très différents chez les acteurs, selon leur posture par rapport à la scène principale de la crise. Mais la connaissance est irréversible et même l'effet catharsis joue son rôle de sensibilisation. Qu'ils en soient victimes ou spectateurs, les témoins d'une crise permettent de faire évoluer notre mémoire collective. D'ailleurs, la conscience sociale peut bénéficier de tous les modes d'apprentissage faisant intervenir l'un ou l'autre aspect des communications. Que ce soit l'écoute active et l'information ascendante, la vigie et le balisage, la documentation et la recherche scientifique, la conception de politiques et de plans d'urgence, ou la formation, notamment par la simulation, chaque dimension de la communication permet de prévenir les crises ou d'en limiter les dégâts. Pour autant que l'on n'attende pas que la crise surgisse pour améliorer le dialogue, l'écoute, l'imputabilité des organisations et la responsabilisation des individus.

Qu'elle soit réalisée en amont, en aval ou pendant les crises, la communication permet donc d'effectuer une forme cruciale de sauvegarde collective, contribuant à assurer l'intégrité de l'être humain, et de toute forme de vie.

39. Selon Raymond Corriveau, professeur de communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières, lors du panel de clôture du colloque.

*DES MISES EN SCÈNE DE  
LA MÉMOIRE*

*Les albums-souvenirs  
de la tempête de verglas*

Catherine Saouter  
Université du Québec à Montréal

*Je veux remercier chaleureusement Anne-Marie  
Boucher, assistante de recherche et étudiante en  
communication, pour l'aide qu'elle m'a apportée  
dans la collecte de la documentation.*

En janvier 1998, pendant la tempête de verglas qui s'est abattue sur le Québec, photographes et cameramen, amateurs ou professionnels, ont produit un très grand nombre d'images, stimulés autant par la fébrilité et l'extraordinaire des activités humaines, que par la beauté et l'étrangeté du phénomène météorologique. Au coeur même de la crise, puis dans les mois qui suivirent, des médias ont produit des recueils d'images au caractère déjà commémoratif auxquels se sont ajoutées des expositions et des émissions à caractère rétrospectif. Toutes ces images et leur répartition dans des objets circonscrits constituent finalement de véritables albums-souvenirs.

Ce texte étudie le phénomène de mise en mémoire que reflète un tel corpus et analyse donc les images et la conception de leurs agencements. J'ai voulu décrire et comprendre comment s'est construit un souvenir de cette crise et, par le fait même, un discours sur la crise, puisque c'est ainsi qu'on la nomme.

J'ai repéré et analysé neuf documents, livres, albums, vidéocassettes, magazine et expositions qui ont pour titre *Le grand verglas*, *Débranché*, *Prisonniers de la glace* ou, encore, *Janvier de cristal*, *le Québec au cour d'Hydro*. Plusieurs portent des mentions du genre *des profits iront à la Croix Rouge*. Ils rassemblent environ 350 pages de textes, comptent près de 1000 photographies et 135 minutes de montage vidéographique. Ils forment un tout bien distinct par rapport à tout ce qui a été dit et montré sur ce mois de janvier 1998 dans le sens où tous se présentent explicitement comme commémoratifs.

Notons maintenant que les auteurs de toutes ces productions, autant ceux du corpus que ceux de la documentation, sont tous des professionnels des communications et que la très grande majorité d'entre eux relève du domaine du journalisme (production par RadioCanada, édition conjointe par neuf quotidiens québécois et ontariens, édition par le Service des Communications internes et Projets spéciaux d'Hydro-Québec, etc.).

## 1.1. LES IMAGES ET LES TEXTES

J'ai commencé par scruter le corpus d'images et celles-ci permettent de constater comment ont été retenues les différentes facettes des événements<sup>1</sup>. Malgré leur abondance, on a vite fait de repérer un

1. Pour les cadres théoriques et méthodologiques qui autorisent la présente étude, je renvoie à C. Saouter, *Le langage visuel*, Montréal, XYZ éditeur, 1998.

nombre assez restreint de thèmes chapeautant des regroupements quantitatifs très contrastés.

Tout d'abord, dominant, le verglas, comme phénomène météorologique. La photo emblématique de ce thème est l'arbre ployé ou brisé par sa gangue de glace. Très présent aussi, le réseau d'HydroQuébec. Le pylône est un véritable rival ou *alter ego* de l'arbre et il y aura à se demander quel est le statut symbolique du pylône dans cette aventure.

La troisième catégorie de photographies est réservée aux héros de la crise, les monteurs de lignes et les soldats, magnifiés comme les guerriers d'un clan plein de dévotion.

La quatrième catégorie concerne le pittoresque de la crise. Elle compte toutes les images insolites et toutes les belles images, légendées par toutes sortes d'avenues interprétatives, du film *Les dents de la mer* à la fable du *chêne et du roseau*. Cette catégorie témoigne d'une curiosité devant l'extraordinaire.

Le cinquième groupe, déjà beaucoup plus bref, décrit les centres d'hébergement et diverses scènes d'intérieur. Portraits de vieillards et d'enfants prédominant, plaçant curieusement au second plan l'adulte ordinaire qui prend soin de ces deux tranches d'âge<sup>2</sup>.

Enfin, sixième catégorie, les leaders de la crise, dont les portraits rappellent aux mémoires des identités dûment connues et des statuts correctement établis. Peu nombreuses, les photos de cette catégorie démarquent nettement un homme, André Caillé, le président-directeur général d'Hydro-Québec. Loin derrière sont les Lucien Bouchard, Jean Chrétien et Pierre Bourque. À égalité avec ceux-là, Monseigneur Jean-Claude Turcotte, quelques maires de petites et moyennes municipalités et, plus encore en retrait, le major Rouleau et ses officiers.

Certaines de ces catégories donnent l'occasion logique de mettre l'accent sur des personnes de tous horizons et il s'en dégage plusieurs caractéristiques récurrentes : les gens sont habillés d'une façon particulière, ils sont tous en train de faire quelque chose, ils sourient. Habillée comme des Inuits à l'extérieur, souvent débraillée à l'intérieur, une société de fourmis s'active intensément, agglutinée

2. Les adolescents sont singulièrement absents du corpus alors que nombre d'entre eux ont été bénévoles dans les centres d'hébergement ou ailleurs.

par paquets. Lorsqu'on ne prend pas le temps de sourire à la caméra, on est en conciliabule avec quelqu'un.

L'ensemble des photographies donne l'impression d'une gigantesque pagaille dans laquelle des gens très affairés s'occupent soit à remettre de l'ordre, soit à prendre soin des vieillards et des enfants. La cause de cette pagaille est un événement météorologique époustouflant, aux dimensions surréalistes : de la glace environne absolument tout.

Il est quasi impossible d'effectuer une interprétation dans le sens de la détresse et de la catastrophe. Le pullulement humain, bien emmitouflé dans des habillements adéquats, démontre une bonne santé physique ; la multiplicité des actions et des sourires montre un niveau d'activité très intense mais tonique. Le pittoresque, abondamment illustré, apporte des dimensions loufoques et démesurées, mais sans drame ni angoisse, et débouche plutôt sur une gigantesque kermesse.

L'étude des montages vidéographiques - abstraction faite de la bande sonore - montre que la captation du mouvement n'apporte pas de nuances à ce qui précède et reste tout à fait au service d'un même registre thématique.

Cet abondant corpus provoque une impression désagréable de redondance qui décourage l'analyse. Très vite se dégage un sentiment pesant de répétition et l'on se surprend à chercher l'image différente. On la trouve à grand peine, mais elle existe, un exemplaire dans chacune des expositions, deux ou trois clichés dans les livres : il s'agit de l'image qui montre des animaux morts.

Des constructions verbales accompagnent toutes ces images textes d'accompagnement, bandes sonores, légendes. J'ai étudié ces textes afin de voir en quoi ils corroborent ou non les caractéristiques principales du corpus visuel. Un constat très surprenant s'impose alors : les textes sont aux antipodes des images. Le ton des livres est tellement alarmiste, chargé d'une telle angoisse, ou au contraire, comme dans le cas du texte d'Hydro-Québec, porteur d'une telle extravagance dithyrambique, que l'on s'attend à chaque page à voir apparaître un tableau récapitulatif des monceaux de cadavres, des pléthores d'atroces blessures générées par ce drame apocalyptique « Chronique d'un cataclysme, Ça fait peur!, Combattants du verglas, Vendredi noir, Désespoir, C'est l'enfer ! (Débranché) ». À ces têtes de chapitres ou légendes fait écho « L'indispensable se résuma au minimum, comme si les événements avaient forcé les citoyens à retourner

à l'âge de la cueillette et de la chasse » (*Le grand verglas*, p. 64) ; « On était comme dans une zone de guerre » (*Le grand verglas*, p. 64) ; « Ces soldats sont accueillis en libérateurs par les habitants de SaintCésaire » (*Le grand verglas*, p. 71) ; « L'obscurité totale ne terrifia pas seulement les petits enfants [...] » (*Le grand verglas*, p. 105). On pourrait ajouter d'interminables comparaisons avec la guerre, l'apocalypse et, même, le naufrage du *Titanic*.

Les montages vidéographiques ont un ton plus mesuré. Construits pour l'essentiel avec des extraits de reportages tournés pendant les événements, ils rejoignent le corpus photographique dans son aspect extraordinaire mais peu dramatique. À souligner plutôt la démarcation entre les milieux traités. *Prisonniers de la glace*, le plus long avec 90 minutes, est consacré à la région montréalaise et privilégie les problématiques urbaines. *La glace infernale*, moins structuré et plus court - 45 minutes - est plutôt un bout à bout sur le monde rural, les environs d'Ottawa et les chalets de villégiature.

L'ensemble des textes produit un malaise ainsi que l'avait fait le corpus d'images. Il montre, à la lecture, un sentiment de désintérêt teinté d'exaspération et il faut faire preuve d'effort pour retrouver la neutralité de l'exercice scientifique. Un même constat de redondance s'établit rapidement et nous retrouvons une même sélection thématique qui ne renouvelle pas les informations visuelles, les complétant seulement par quelques tableaux, cartes et chiffres.

## 1.2. LA CONSTRUCTION DU SOUVENIR

La crise ayant été provoquée par un événement météorologique hors de proportion et ayant causé des destructions apparemment massives, je devais m'interroger sur la place, dans le souvenir, réservée à la question des biens essentiels à la survie, à savoir la nourriture, le chauffage et l'eau. J'ai donc exploré cette piste en commençant par les phénomènes de destruction que les albums-souvenirs positionnent à parts égales. L'un a massivement atteint la couverture végétale dans sa partie la plus solide, l'arbre; l'autre, aussi massif, a atteint le réseau de transport hydroélectrique et son plus gros instrument, le pylône. Un corollaire humain est rattaché aux sphères symbolisées par ces deux géants : le monde rural et le monde urbain. Premier constat, le souvenir met à l'écart les traces de ce monde rural. Les tournages vidéographiques sont de ce point de vue exemplaires lorsqu'ils sont faits dans les rangs de la Montérégie, leur écrasante majorité est collée aux lignes de poteaux et de pylônes. Les rares

photos de vaches ou celles qui - soit dit en passant - assimilent animaux de ferme et animaux de compagnie, sont submergées par une kyrielle de photos de poteaux brisés. Les témoignages sur la campagne et la nature sont à peu près tous à ranger dans la catégorie du pittoresque. La hiérarchie instituée par ce traitement enseigne que la crise du verglas a été d'abord et avant tout un phénomène urbain. Or, s'il se trouve que la moitié de la population de la province a été concernée, il se trouve aussi que cette même proportion s'applique à la population rurale, selon les chiffres de l'Union des producteurs agricoles<sup>3</sup>. Le monde rural fournissant les denrées alimentaires du monde urbain, on aurait pu penser que le fait qu'il soit atteint le mette au premier rang du souvenir. Curieusement, aucune hantise de la famine ne transparait dans les souvenirs. Textes et images mettent l'accent sur des techniques de cuisine archaïques et bricoleuses ou sur la quantité à préparer en raison de la taille des repas communautaires. Le thème de la pénurie alimentaire n'apparaît jamais<sup>4</sup>.

Le deuxième besoin fondamental, le chauffage, aigu dans un climat nordique, fait guetter l'apparition d'un discours sur le froid. Étant donné les hivers québécois et, dans le cas de janvier 1998, les chutes de température survenues, on aurait pu s'attendre à une hantise devant les risques encourus en l'absence de chauffage adéquat. Cette hantise n'apparaît pas non plus. La question du chauffage reste une donnée objective, traitée à travers sa solution : on ne compte plus les images et les séquences sur les livraisons de bois de chauffage. Les montages vidéo font état des rondes effectuées par la police, les pompiers et l'armée pour évacuer les personnes menacées, mais ces séquences démontrent davantage une vigilance et une efficacité qu'une forme d'angoisse ou de terreur sociale.

Enfin, la question de l'approvisionnement en eau, complètement absente des photographies, est brièvement traitée dans la vidéo Prisonniers de la glace, et c'est un problème lui aussi traité avec sa solution. Là encore, la démonstration d'efficacité l'emporte sur la fatalité d'un destin morbide.

3. « La crise du verglas : une opération de solidarité en agriculture », mémoire présenté devant la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998, Montréal, le 15 mai 1998, p. 3.

4. L'Union des producteurs agricoles rapporte que bien que certaines exploitations aient été très durement touchées, les pertes animales, dont 85 % se situent en Montérégie, ne représentent, par exemple, que 0,4% du cheptel porcin.

Par contre, nous décryptons un curieux symptôme de cette absence de danger concernant la survie : les médias nous ont appris que la population s'est précipitée chez ses assureurs pour se faire rembourser des tombereaux de crevettes. Ou le Québécois est un mutant et la crevette fait partie de ses denrées de première nécessité, ou ce geste est une compensation pour tout autre chose, qui a bel et bien été atteint par la crise et qui fait qu'on la considère comme telle.

J'ai alors cherché dans le deuxième volet, celui du monde urbain, l'évocation photographique et textuelle des hantises et des angoisses. L'omniprésence du réseau hydroélectrique, l'héroïsation des monteurs de ligne, l'édification d'André Caillé au rang de patriarche et celle du premier ministre Lucien Bouchard à celui d'adjuvant du précédent, tous deux assumant l'image archaïque des père et mère autoritaires et bienveillants, impose une première déduction : bien au-delà de la nature, l'attaque a porté contre un produit de l'industrie humaine, à savoir l'électricité. Comme le dit un des auteurs, « S'il ne s'était agi que d'arbres et de branches ! » (*Le grand verglas*, p. 33). On peut alors se permettre de penser qu'un syndicat fou aurait tout aussi bien pu être l'agent de cette crise : une grève sauvage et illimitée aurait eu des résultats similaires. Des incidents de cet ordre ont eu lieu ailleurs, par exemple en France, le 21 décembre 1979, lorsqu'un problème technique priva tout le pays d'électricité pendant 24 heures cette perte ponctuelle reste bel et bien gravée dans la mémoire des Français (Desjeux *et al.*, 1996).

Les livres, les expositions et les vidéos nous apprennent très vite quels aspects névralgiques de la vie en société ont été menacés par l'absence d'électricité, non pas dans la réalité, encore une fois, mais dans le souvenir, et le secteur névralgique par excellence est celui de l'éclairage. Il est facile d'en trouver de nombreux exemples. Du côté de la vidéographie, la présence de la *noirceur*, abondamment mise en scène et nommée par la bande sonore. Encore, comme symbole de la crise, l'extinction de l'enseigne de la Société HydroQuébec, et, pour le retour à la normale, les séquences sur les ampoules qui s'allument. Mieux encore, la métaphore forgée pendant les événements de *triangle noir* qui a rivalisé un moment avec *triangle de glace* avant de l'emporter. Remarquable aussi la préséance dans les constructions des phrases du *noir*, de *l'absence d'éclairage*, de *la nuit*, de *la noirceur*. On trouve formulé « Les cinq jours de pluie verglaçante [...] plongèrent le pays dans l'obscurité » au lieu de « Les cinq jours de pluie verglaçante plongèrent le pays dans le froid et dans le noir » (*Le grand verglas*, p. 13). Enfin, nous rencontrons : « Sauf dans les grandes villes, les biens essentiels n'étaient pas toujours faciles à

trouver. Plusieurs douzaines de personnes firent la queue à l'extérieur d'un magasin de Brockville dès qu'une radio locale y annonça un arrivage de bougies » (*Le grand verglas*, p. 64). La bougie n'est pas un bien essentiel, en aucune façon. Cependant, l'anthropologie de l'électricité (Desjeux *et al.*, 1996) nous apprend que les individus, à l'échelle de leur vie privée, associent spontanément à cette source d'énergie six fonctions de base : chauffage, cuisine, éclairage, hygiène, bricolage et communications. Toutes ces fonctions ont trouvé des options durant la crise du verglas, sauf une : l'éclairage. Aucun moyen, aucune technique, nonobstant la réputation de la chandelle plus que millénaire, ne peut entrer en compétition avec la fée électricité. Elle est le signe de la grande victoire de l'humanité sur le monde des ténèbres. Cette préoccupation obsessionnelle de l'éclairage, particulièrement véhiculée par les textes, côtoyant une réelle quiétude concernant les besoins essentiels à la survie, particulièrement véhiculée par les images, aboutit logiquement à identifier un paradigme du confort sérieusement malmené en janvier 1998.

### 1.3. LE PARADIGME DU CONFORT

Tout le corpus rapporte à l'envi les scènes de genre qui font aisément comprendre les écarts par rapport aux habitudes quotidiennes. Première perte notoire : les moyens de transport. Non pas la perte matérielle du moyen - quelques rares voitures sont montrées défoncées par des arbres ou des branches - mais la perte de mobilité. On n'en finit pas de faire des variations sur la voiture enfermée dans la glace comme dans un bocal à poissons ou sur des personnes tentant d'en dégager une à coup de marteau ou de tournevis. Il est question ici du transport privé des personnes. Il n'y a aucune image montrant un camion de pompier ou une ambulance empêchés de circuler. C'est la charge symbolique de l'automobile comme objet de la sphère privée et du confort personnel, qui est ici invoquée (Saouter, 1997). Les quelques scènes d'autobus des montages vidéo les montrent archibondés, ce qui, ma foi, n'est pas si inhabituel, mais pointent très bien la notion d'inconfort.

Autre perte majeure, non pas la maison au sens matériel, mais le *home* - terme qui n'a pas d'équivalent en langue française. Il n'y a pas d'image de maison démolie, seulement d'un magasin et d'une grange, et la partie textuelle finit par expliquer cela : « En dépit des appels répétés de parents et d'amis [...], nous campons sur nos positions et... à la maison ! [...] Les tuyaux gelés ? Un plombier

résoudrait le problème en quelques minutes. Un toit qui fuit? Un entrepreneur général réglerait la situation sans peine. Et les assurances paieraient. [...] Pourquoi cet entêtement? Un psy me serait bien utile... » (*L'enfer de glace*, p. 96). Psychologues et anthropologues seraient en effet très utiles pour décrypter les ressorts secrets de cette crise. En attendant, le corpus illustre la perte de l'espace privé par la représentation de la promiscuité. Par exemple, dans les centres d'hébergement dans lesquels photographier les dortoirs exprime cette absence d'espace privé. La récurrence des photos de groupes dans les réfectoires, dans les cuisines, dans les ateliers et les bureaux illustre cette même notion. De nombreuses photos dans les maisons privées montrent familles et amis entassés autour d'un poêle et de bougies<sup>5</sup>. Cette façon d'utiliser l'espace est tout à fait contraire à la conception du confort qui a émergé au XIX<sup>e</sup> siècle et qui n'a fait qu'être accentuée jusqu'à aujourd'hui (Rybczynski, 1989). Une erreur de légende dans le cahier d'Hydro-Québec est bien symptomatique de cette remise en question de l'espace privé. La photo montre une femme profondément endormie au creux de gros coussins, sur un lit de camp, à portée de main d'un ordinateur. Voici la légende : « Boulot, dodo, boulot. Dormir à même le sol de son bureau élimine toute perte de temps. À défaut d'être confortable, l'arrangement était pratique » (p. 13). La dame ne dort pas à même le sol, elle dort sur un lit de camp. Cette erreur significative précède, dans la phrase suivante, la distinction sémantique entre *confortable* et *pratique*.

Troisième élément malmené, l'hygiène. Sujet très délicat en Amérique du Nord, peu d'images circulent sur le sujet. Une, cependant, illustre bien la question, représentant un homme sortant d'une douche improvisée dans un lave-auto. Une des vidéos montre un homme utilisant son rasoir électrique en public. L'idée de l'hygiène douillette est bien exprimée dans ce témoignage d'une dame réfugiée au Cosmodôme de Laval, transformé en centre d'hébergement « Chapeau, Cosmodôme ! [...] On nous fournit tout : serviettes, draps, savon... tout ! » (*Dernière Heure*, p. 23). La connivence collective autour des valeurs associées au confort est définitivement confirmée par le ministre Bélanger : « Ce que je constate, qui est aberrant, c'est que la Sécurité civile ait eu à fournir des milliers de trousse hygiéniques, c'est-à-dire, une brosse à dents, un savon..., alors que les

5. Ayant vécu quelques jours « en promiscuité » avec huit autres personnes dans un grand logement de trois chambres à coucher, j'avais compté que nous disposions, en temps « normal », de 4 logements, 4 salles de bains, 4 réfrigérateurs avec congélateur, 2 automobiles et 11 chambres à coucher.

maisons étaient intactes, étaient tout près des centres d'hébergement » (RDI, *La crise du verglas un an après*, 6 janvier 1999). Ceci étant tout à fait corroboré par Yves Dupré (président du Groupe BDDS) en conférence de presse : « trop de gens s'attendaient à un service hôtelier en arrivant dans les centres d'hébergement » (UQAM, 5 janvier 1999 et *La Presse*, mercredi 13 janvier 1999, p. B3).

Par le pittoresque, la scène de genre, la répartition proportionnelle des thèmes traités, par le ton, l'hyperbole et les citations, les neuf documents démontrent, de façon implacable, qu'en janvier 1998, s'est abattue sur le Québec, non pas une crise du verglas, mais une crise du confort.

#### 1.4. CRISE DU CONFORT ET DEVOIR DE SOCIÉTÉ

Partie d'un contraste inconciliable entre des images sur une grande pagaille collective, tonifiante et efficace, et des textes sur une détresse désolante, complaisante et compulsive, la présente recherche m'a amenée à devoir nommer les choses différemment et, ce faisant, à remettre en question les cadres dans lesquels ces albums-souvenirs veulent enfermer les événements de janvier 1998.

En prévision des crises à venir - et la prochaine crise étant peu probablement une crise du verglas, il y a plus urgent à faire que fendre du bois -, il faut se faire un devoir d'admettre les choses pour ce qu'elles sont et les nommer en conséquence. La société tout entière, autant que les auteurs du présent corpus, tous professionnels des communications, doivent se décider à en entreprendre l'exercice. Puisque, dans le cas qui nous occupe, il est question de langage, visuel et verbal, il faut oser, par exemple, démystifier un des termes romantiques associés à la crise, le terme *solidarité*, et le relier au terme *efficacité*, au moins aussi pertinent. Il faut aussi bloquer l'association de ce mot *efficacité* avec le mythe du *clan héroïque* et rappeler celle avec *richesse et société industrielle avancée*. Si un stress énorme a été vécu pendant cette période, il faut étudier avec vigilance la réceptivité d'une société à un tel facteur alors que sa survie n'a pas été mise en cause. Il faut encore, avec virulence, démolir toutes les métaphores et comparaisons qui nous ont fait croire et dire sur des tribunes publiques que notre crise, fantôme de tragédie sur fond de crevettes et de brosses à dents, avait été pire que Sarajevo.

C  
H  
A  
P  
I  
T  
R  
E

---

# 2

*LA PLACE DES  
COMMUNICATIONS  
DANS LA GESTION D'UNE  
SITUATION D'URGENCE*

André Caillé  
Hydro-Québec

En janvier 1998, l'improbable est devenu réalité. Une tempête de verglas d'une envergure et d'une durée exceptionnelles s'est abattue sur le sud du Québec, causant de très lourds dégâts aux équipements de transport et de distribution d'électricité. Il en est résulté une situation de force majeure, une situation d'urgence, parce qu'une très grande partie de la population québécoise a été privée d'électricité pendant des périodes allant de deux jusqu'à cinq semaines.

Dans de telles circonstances, la communication joue un rôle essentiel, car la population veut connaître les faits, comprendre la situation et, avec le temps qui passe, savoir avec de plus en plus de précision à quel moment le service sera rétabli. L'analyse proposée de cette situation d'urgence, l'une des plus importantes qui aient marqué le Québec, est celle d'un praticien de la gestion et non d'un spécialiste des communications. Ce faisant, voici six grandes règles à suivre pour gérer efficacement ce genre de situation d'urgence.

## **2.1. PREMIÈRE RÈGLE DISPOSER D'UN PLAN DE MESURES D'URGENCE**

C'est la règle la plus élémentaire. Plutôt que de décrire de façon détaillée le plan de mesures d'urgence d'Hydro-Québec, abordons le sujet de manière à faire ressortir des considérations d'ordre général pouvant s'appliquer à tous les plans de mesures d'urgence.

*Première considération* : dans la réalité, il est très rare qu'une catastrophe se produise exactement selon les scénarios élaborés par les plans de mesures d'urgence. Comme de tels plans ne peuvent pas tout prévoir, ils doivent être flexibles.

*Deuxième considération* : il est essentiel que le plan de mesures d'urgence soit mis à jour continuellement. Ainsi, à la suite d'une tempête de verglas survenue dans la région de Lanaudière en 1997, Hydro-Québec avait déjà raffiné son plan de mesures d'urgence. La formule des missions avait alors été développée. Les missions sont des entités autonomes et pluridisciplinaires comptant une centaine de personnes, responsables d'un objectif précis sur le terrain. En janvier 1998, les plans d'urgence ont à nouveau été ajustés en apportant le support d'équipes en ingénierie et en informatique aux missions déployées sur le terrain.

*Troisième considération* : un plan d'urgence trop précis et trop rigide risque de paralyser l'action ou, même pire, d'entraîner des actions inefficaces. En situation d'urgence, les gestionnaires subissent

un stress élevé et la crainte de prendre une mauvaise décision est toujours présente. Si le plan de mesures d'urgence est détaillé au point d'indiquer toutes les actions à prendre, aucun gestionnaire n'osera faire preuve d'initiative. Le plan sera suivi à la lettre même si l'expérience personnelle dicte de faire autre chose. Pour bien utiliser les compétences dont on dispose, il faut conserver de la flexibilité dans l'action.

*Quatrième considération* : pour bien gérer une telle situation, la communication doit être intégrée au plan de mesures d'urgence. Les rôles de chacun doivent être précisés à l'avance pour être en mesure de relayer l'information le plus rapidement possible aux publics concernés.

## 2.2. DEUXIÈME RÈGLE

### NE PAS CHANGER LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le temps est une ressource très précieuse. En situation d'urgence, il le devient encore plus. En fait, il devient le facteur limitant. Il convient donc d'établir un certain nombre de choses à l'avance comme, par exemple, doter l'entreprise d'un organigramme qui soit aussi efficace en situation d'urgence qu'en situation normale. Un plan de mesures d'urgence qui prévoit la mise en place d'une nouvelle structure fait perdre du temps. Avec un organigramme pouvant gérer efficacement les activités courantes comme les catastrophes, on gagne du temps.

Dès les premières heures de la tempête de verglas de 1998, nous avons pu rappeler aux employés que l'organigramme demeurait inchangé. Il est plus rassurant d'apprendre que l'entreprise est en action plutôt que d'apprendre qu'elle procède à une restructuration. Cela ne nous a pas empêchés d'apporter un soutien additionnel en ingénierie et en informatique aux unités opérationnelles.

Lorsque la structure organisationnelle est maintenue, les responsabilités sont connues de tous et la communication peut se faire plus efficacement.

### **2.3. TROISIÈME RÈGLE SE FIXER DES OBJECTIFS À TRÈS COURT TERME**

Même si elle se prolonge pendant plusieurs semaines, comme ce fut le cas en janvier 1998, une catastrophe est par définition un événement de courte durée. Il ne saurait donc être question d'utiliser les modes de gestion employés en temps normal. Au niveau de la planification, cela implique de se fixer des objectifs à très court terme.

Tout au long de la panne causée par la tempête de verglas, c'est-à-dire pendant cinq semaines, l'atteinte des objectifs était mesurée et de nouveaux objectifs étaient fixés deux fois par jour, à 8 heures et à 16 heures. Dans de telles circonstances, les objectifs doivent être précis, réalistes et mesurables rapidement. On parle ici du nombre de clients rebranchés, des échéances pour rétablir le service dans un secteur, etc. Cet exercice est essentiel pour bien orienter l'action, mais aussi pour permettre une communication efficace.

### **2.4. QUATRIÈME RÈGLE TOUJOURS DISPOSER D'AUTRES STRATÉGIES**

Cette quatrième règle est en quelque sorte imposée par la précédente. Si les objectifs sont à très court terme, il faut disposer de plus d'une stratégie pour les atteindre. On ne peut attendre au lendemain pour élaborer une nouvelle stratégie. Si la première stratégie ne permet pas d'atteindre les objectifs visés, il faut pouvoir se tourner immédiatement vers une solution de rechange.

Au cours de la panne de janvier 1998, la première stratégie a généralement apporté les résultats escomptés, mais il nous est arrivé de recourir à la deuxième et nous en avons informé la population.

C'est le cas de «l'Opération génératrices», que nous avons déclenchée lorsque nous avons constaté qu'une partie du cheptel des éleveurs québécois courait des risques importants. En plus de répondre aux besoins des services prioritaires (70 génératrices), cette opération a permis de coordonner, en collaboration avec l'Union des producteurs agricoles, le branchement de près de 300 génératrices chez les agriculteurs. Le 29 janvier 1998, le parc de génératrices d'Hydro-Québec produisait 57 mégawatts, c'est-à-dire plus que la puissance de la centrale de Rivière-des-Prairies ou le double de la puissance de la centrale de Drummondville.

## **2.5. CINQUIÈME RÈGLE : COMMUNIQUER LES FAITS RAPIDEMENT ET DIRECTEMENT**

La communication est un élément clé de la gestion d'une situation d'urgence. Elle joue un rôle essentiel dans la coordination des actions des différents intervenants et elle a un impact important sur le comportement de la population.

Tout au long de la panne de janvier 1998, Hydro-Québec a communiqué à deux niveaux : avec les différents intervenants du milieu et avec la population. Dans une telle situation, il est nécessaire que les réseaux internes permettent une circulation très rapide de l'information pour assurer sa disponibilité. La communication avec les sinistrés, quant à elle, doit être la plus instantanée possible. C'est ainsi que la population a pu suivre, pratiquement en temps réel, la progression des efforts de rétablissement du service. Cette information, de même que nos prévisions de rétablissement, était immédiatement communiquée aux autres intervenants - Sécurité civile, municipalités, corps policiers, Forces armées - afin qu'ils puissent à leur tour planifier leurs interventions. Par la suite, les plans d'action étaient communiqués à la population lors d'une conférence de presse quotidienne, à laquelle je participais en compagnie du premier ministre et des autres intervenants. Par ailleurs, un contact constant a été maintenu avec les médias. Des studios de radio et de télévision ont été installés en permanence dans le siège social d'Hydro-Québec. En tout temps, nous avons toujours donné l'heure juste et les prévisions de rétablissement communiquées lors de ces rencontres ont été presque intégralement respectées.

La communication avec nos publics touche également les employés. Par exemple, nous avons fait appel à la collaboration des médias pour faire passer des messages en matière de santé et de sécurité au travail.

## **2.6. SIXIÈME RÈGLE IDENTIFIER RAPIDEMENT QUI PEUT NOUS AIDER**

Dans une situation d'urgence, il faut s'assurer de la mobilisation maximale des ressources humaines et matérielles. Les sinistrés s'attendent à rien de moins et ils souhaitent en être informés. En pareille circonstance, tout le monde veut apporter son aide, mais tout le monde ne dispose pas de l'équipement requis. Il faut prendre le

temps de le faire comprendre aux personnes bien intentionnées qui, malheureusement, ne sont pas en mesure d'offrir le service requis.

Dans toute entreprise, on compte des personnes dont la spécialité est de faire des bilans, d'analyser des résultats. Elles travaillent sur le passé. On compte aussi des personnes qui planifient les grandes orientations, qui élaborent des stratégies à long terme. Elles travaillent sur l'avenir. Lors d'une situation d'urgence, il faut travailler au présent et confier la gestion de la situation à ceux qui en sont les plus capables. Il faut aussi identifier rapidement les ressources externes qui peuvent nous aider. Dès le 6 janvier 1998, nous avons sécurisé nos approvisionnements auprès de nos fournisseurs stratégiques. Deux jours plus tard, nous faisons appel aux entreprises d'électricité des autres provinces canadiennes et des États-Unis et nous demandions à la Sécurité civile de faire appel aux Forces armées.

En matière de communication, nous avons mis en place une cellule de communication d'urgence travaillant 24 heures sur 24. Pour ce faire, nous sommes allés chercher parmi nos effectifs tous ceux qui avaient déjà oeuvré aux communications d'entreprise et qui pouvaient nous aider.

## **2.7. SEPTIÈME RÈGLE : DEMEURER EN CONTACT AVEC LES PERSONNES TOUCHÉES**

Toute bonne communication doit se faire dans les deux sens. Elle doit donc passer par une présence sur le terrain. On ne peut pas gérer une situation d'urgence comme la panne du verglas à partir d'un bureau chauffé et éclairé. Il faut aller voir de près et en temps réel ce que vivent les personnes privées de courant, les personnes retranscrites dans des centres d'hébergement. Il faut aller sur le terrain pour voir les conditions dans lesquelles travaillent les employés et les bénévoles. Il faut vivre la situation avec les personnes affectées et mobilisées. Il ne peut y avoir de communication efficace autrement.

Ces règles n'ont pas la prétention d'être exhaustives. Elles résument toutefois l'essentiel des principes qui ont été mis de l'avant pour gérer l'une des plus importantes situations d'urgence qu'ait connu le Québec, soit la tempête de verglas de janvier 1998.

C H A P I T R E

---

3

*RÉUSSIR SES RELATIONS DE  
PRESSE EN SITUATION  
D'URGENCE*

Steve Flanagan  
Hydro-Québec

L'analyse qui suit résulte essentiellement d'une quinzaine d'années d'expérience de l'auteur dans le domaine de la communication, d'abord à titre de journaliste à la radio et à la télévision et plus récemment, à titre de porte-parole principal d'Hydro-Québec lors de la tempête de verglas de janvier 1998.

Sans être une étude de cas proprement dite, cette analyse vise à tirer de cet événement les enseignements généraux qui peuvent être appliqués à des situations d'urgence comparables. Il importe de souligner qu'il est ici question d'urgence et non de crise. Cette précision rejoint la pensée de certains auteurs, dont Hélène Denis de l'École polytechnique de Montréal, qui s'entendent pour dire qu'une crise est une situation inattendue dans laquelle il y a un blocage sérieux de l'action. Une véritable crise a pour effet d'altérer de façon durable l'environnement de l'entreprise, ses relations avec ses clients, ses partenaires, son personnel et l'ensemble de la population. Il faut reconnaître que cela n'a pas été le cas pendant la tempête de verglas de janvier 1998. En tout temps, Hydro-Québec a conservé le contrôle de la situation. Malgré des conditions très difficiles, la situation d'urgence a été gérée efficacement.

Même s'il est question d'urgence plutôt que de crise, cela n'atténue en rien les très grands risques qui ont été associés à cette tempête. En janvier 1998, nous avons réellement fait face à une tempête exceptionnelle qui a eu des effets sans précédent dans le sud du Québec. Rappelons d'abord l'événement dans ses grandes lignes. Selon Environnement Canada, il est tombé de 40 à 90 millimètres de pluie verglaçante entre le 4 et le 11 janvier 1998 dans les régions du sud du Québec. Le poids de la glace, combiné aux vents, a fait s'effondrer plus de 3 000 structures du réseau de transport d'électricité dont 1 000 pylônes en acier, a endommagé 128 lignes ainsi que plus de 16 000 poteaux de bois du réseau de distribution. Au pire moment de la tempête, 1,4 million de clients étaient privés d'électricité. Pour rétablir le courant dans les régions les plus durement touchées, il a fallu dans certains cas jusqu'à cinq semaines. Hydro-Québec a réussi à remonter, au total, 3 000 kilomètres de lignes en un peu plus d'un mois. Dans un tel contexte, les relations de presse revêtent un caractère stratégique dans la mesure où elles font partie intégrante du plan d'urgence de l'entreprise ou de l'organisation concernée.

En situation d'urgence, les relations de presse ont pour rôle premier de suppléer aux mécanismes normaux d'information et de communication entre une entreprise et sa clientèle lorsque ceux-ci ne fonctionnent plus ou sont inefficaces. Elles ont pour rôle bien

précis d'informer, de rassurer et d'accompagner les populations sinistrées au fur et à mesure de l'évolution des événements. La conduite des relations de presse en temps d'urgence est également déterminante pour l'image de l'entreprise, non seulement pendant, mais aussi et surtout, après l'événement. De plus, elle risque même de devenir l'un des enjeux sur lequel l'entreprise pourra être interpellée dans les années qui suivent.

Par ailleurs, les relations de presse permettent d'humaniser l'entreprise en lui prêtant un visage ou une voix. Dans les situations d'urgence, comment fait-on pour réussir ses relations de presse ? L'expérience de la tempête de verglas nous a permis d'identifier six grands facteurs de réussite.

### **3.1. FAIRE PREUVE D'EMPATHIE ET DE SOLIDARITÉ**

Dans une situation d'urgence, on compte toujours plusieurs personnes sinistrées ou menacées. La première règle à suivre consiste à diriger les communications vers ces personnes en leur témoignant une empathie et une solidarité véritables. Toutes les actions entreprises visent à rétablir leur situation. Sur le plan de la communication, il ne faut jamais perdre de vue que ce sont les premiers publics auxquels on s'adresse. Les choix qui doivent être faits en relations de presse doivent donc viser à rejoindre ces publics le plus rapidement et le plus efficacement possible.

### **3.2. CAPITALISER SUR SES AVANTAGES**

En situation d'urgence, les représentants et les porte-parole d'une entreprise disposent, au point de départ, d'un avantage fondamental ils sont les détenteurs exclusifs de l'information et de l'explication de l'événement. Cet avantage peut toutefois s'avérer de très courte durée si l'on ne maîtrise pas bien les rouages essentiels des relations de presse. Il faut savoir capitaliser sur cet atout pour occuper le terrain médiatique dès le départ. C'est un moment critique pour la conduite des relations de presse.

La question ici n'est pas principalement de préserver l'image de l'entreprise, mais plutôt d'éviter toute confusion dans l'information véhiculée qui risquerait de conduire au chaos. En misant sur cet avantage, les relations de presse peuvent faire en sorte que la population reçoive des informations non contradictoires.

Une telle situation s'est produite lorsque, en janvier 1998, une station de télévision annonçait à tort, après avoir été alimentée par des sources autres que les personnes responsables de la gestion de la situation ou de la communication à Hydro-Québec, que l'entreprise s'apprêtait à faire un « black-out » sur l'île de Montréal le même jour. Il en a résulté un début de panique parmi la population et les travailleurs qui commençaient à quitter Montréal pour retourner vers les banlieues, jusqu'au moment où Hydro-Québec a formellement démenti la nouvelle.

### **3.3. SAVOIR ÉVALUER LES RISQUES**

Les risques de perdre le contrôle de l'information sont très élevés en situation d'urgence. En pareille circonstance, plusieurs facteurs peuvent rendre l'entreprise très vulnérable. Le premier facteur est la rapidité de réaction des médias. L'entreprise ou l'organisme concerné doit être en mesure de livrer, dès le départ, une information juste, claire et transparente. Dans le cas contraire, les médias construiront la nouvelle à partir des données disponibles et cela deviendra par la suite la seule réalité prise en compte. La nouvelle sera construite à partir d'éléments partiels d'information provenant de différentes sources. À partir du moment où les médias occupent le terrain médiatique les premiers, l'entreprise est contrainte d'adopter une stratégie de presse défensive. Dans un tel cas, la seule stratégie possible doit viser à réagir aux informations véhiculées et, souvent, à rétablir les faits.

Le deuxième facteur est le volume considérable des demandes à traiter. En situation d'urgence, les médias prennent littéralement d'assaut les entreprises et leurs porte-parole. Ceux-ci peuvent rapidement être débordés ou carrément dépassés par l'afflux soudain d'appels et de demandes. Il faut avoir une expérience solide des relations de presse pour bien identifier les priorités et résister au stress provoqué par cette affluence.

Le troisième facteur concerne les techniques de travail des médias qui consultent les archives et ramènent les erreurs du passé dans l'espace médiatique. Lorsque cela se produit, il devient très facile de suggérer des relations de cause à effet entre des événements antérieurs et la situation d'urgence en cours. Toute l'attention est alors portée sur des reproches qui ont pu être adressés à l'organisation par le passé, au détriment des efforts qui sont déployés pour gérer la catastrophe et des informations qui pourraient être vraiment utiles aux personnes sinistrées.

Le quatrième facteur est la tendance des médias à entretenir des oppositions entre informations contradictoires. Confronté à des informations qui ne sont pas cohérentes, le public risque de ne plus pouvoir faire la distinction entre ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas. A partir de ce moment, ce sont les perceptions et non les faits qui dominent l'espace médiatique. Lorsqu'une telle situation se généralise, les représentants de l'organisation perdent tout contrôle sur leurs relations de presse.

Enfin, le cinquième facteur est une maîtrise inadéquate des contenus. Lorsqu'une situation d'urgence se produit, on assiste à l'arrivée soudaine de nombreux journalistes spécialisés dans divers domaines, qui ne maîtrisent absolument pas celui dont il est question. Il existe des risques importants que l'information transmise soit inexacte lorsque les journalistes ne maîtrisent pas les aspects hautement techniques des contenus qu'ils doivent véhiculer. Très souvent, l'entreprise ou l'organisation concernée doit s'investir d'une mission d'enseignement face aux médias alors qu'elle est en pleine situation d'urgence. Avec si peu d'atouts et autant de risques, comment faire pour réussir ses relations de presse ?

### **3.4. DISPOSER D'UN PLAN DE COMMUNICATIONS D'URGENCE**

Avant même que la situation d'urgence ne survienne, l'entreprise doit disposer d'un plan de communications d'urgence dans lequel les rôles et les responsabilités de chacun sont bien identifiés. Le plan doit également être flexible et prévoir des solutions de remplacement au cas où l'un ou l'autre des scénarios envisagés ne pourrait être retenu. Il est également indispensable de disposer d'un annuaire d'urgence, mis à jour régulièrement, afin de pouvoir communiquer rapidement avec toutes les personnes ayant des responsabilités établies dans le plan de mesures d'urgence de l'entreprise.

### **3.5. MISER SUR LA COHÉRENCE ET LA TRANSPARENCE**

La seule façon de gérer efficacement les relations de presse en situation d'urgence consiste à respecter les principes de la cohérence et de la transparence. Si le public ou les médias ont l'impression que les informations transmises par les porte-parole de l'organisation ne sont pas crédibles, ils iront les chercher ailleurs. À cet égard, comme les

demandes sont très nombreuses et que les ressources sont nécessairement limitées, il importe de se concentrer sur la priorité des communications en pareille circonstance : transmettre des informations justes qui sont utiles dans l'immédiat pour les publics visés, particulièrement pour les personnes sinistrées. Cela signifie qu'il faut reporter à plus tard les demandes des médias qui requièrent des analyses poussées et détaillées. Un tel exercice pourra toujours être fait après l'événement. Évidemment, cela peut susciter le mécontentement. En ce sens, il faut reconnaître que les médias électroniques sont mieux adaptés à la communication en situation d'urgence parce qu'ils sont en mesure de livrer l'information pratiquement en temps réel. C'est d'autant plus vrai depuis l'avènement des réseaux de nouvelles continues. Les médias imprimés, en raison de leurs délais de publication, sont ceux qui exigent des analyses plus poussées et auxquels il est difficile, voire impossible, de répondre en situation d'urgence.

### **3.6. MAINTENIR UN LIEN DIRECT AVEC LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE**

Dernier facteur de réussite mais non le moindre : en situation d'urgence, plus encore qu'en temps normal, il est fondamental d'établir un lien direct entre la direction de l'entreprise et la cellule de communication. Pour que l'information soit communiquée rapidement et efficacement, il faut éviter qu'elle s'enlise dans les cheminements hiérarchiques habituels des grandes organisations. La direction de l'entreprise doit faire connaître ses décisions et les stratégies qu'elle met en œuvre pour rétablir la situation. Cette constatation implique une autre : en temps d'urgence, il est essentiel que la population sache que la situation est prise en charge au plus haut niveau. La direction d'une entreprise ou d'une organisation doit s'adresser à la population touchée et démontrer qu'elle contrôle bien la situation. Cela dit, il ne faut pas oublier que le personnel de la direction est d'abord et avant tout responsable de la conduite stratégique et opérationnelle du rétablissement de la situation. Il faut donc aussi éviter de détourner les membres de la direction de leurs véritables priorités. Leur présence auprès des médias est essentielle, mais elle doit être limitée. D'où l'importance du rôle des porte-parole.

## CONCLUSION

L'ensemble de ces considérations résume l'essentiel des principes mis de l'avant par l'équipe de relations de presse d'Hydro-Québec lors de la tempête de verglas de janvier 1998. Dans les faits, quelque 3 500 entrevues ont été accordées en un mois, soit plus que le volume annuel normal ! Afin d'avoir une disponibilité maximale pour les médias, nous avons permis que les équipes de télévision s'installent en permanence dans le hall du siège social d'Hydro-Québec, lieu d'où les entrevues étaient accordées. Au plus fort de la situation, jusqu'à neuf équipes de tournage étaient sur les lieux. Plus d'une douzaine de porte-parole étaient disponibles pour répondre aux demandes des médias 24 heures sur 24, car la majorité des entrevues étaient accordées aux stations radiophoniques. Les porte-parole ont été attirés à des médias particuliers, de façon à établir une récurrence et un lien de confiance avec le public qui pouvait ainsi identifier une voix ou reconnaître un visage. Comme les informations à transmettre étaient souvent de nature hautement technique, nous avons aussi procédé à des *briefings* de presse et à des visites sur le terrain avec les journalistes. Pour leur part, le président-directeur général d'Hydro-Québec, André Caillé, et le premier ministre du Québec, Lucien Bouchard, faisaient un point de presse quotidien en soirée. Selon un sondage publié le 12 janvier 1998 dans *Le Devoir*, 97 % des Québécois se disaient satisfaits d'Hydro-Québec. Et pourtant, on était encore en pleine situation d'urgence. Lorsque nous avons pris connaissance de ce résultat, nous avons eu le sentiment d'avoir gagné la confiance du public. Cependant, une mise en garde s'impose : un tel succès repose en partie sur le fait qu'Hydro-Québec dispose en permanence d'une équipe de professionnels de la communication. L'entreprise retient quotidiennement l'attention du public, et Hydro-Québec fait l'objet de 20 000 mentions en moyenne par année dans les médias. Ainsi, lorsque les événements de janvier sont survenus, l'entreprise disposait déjà d'une expertise et d'une organisation solide en matière de relations de presse.



# 4

*LA COMMUNICATION  
EN SITUATION D'URGENCE  
L'importance du lien social*

Raymond Corriveau  
Université du Québec à Trois-Rivières

#### 4.1. UN AXE DE TRAVAIL

Lors de l'incendie d'un centre hospitalier, il y a de cela une quinzaine d'années, nous étions plusieurs à convertir un gymnase en hôpital de fortune lorsqu'une dame âgée, visiblement en détresse, nous approcha : « Avez-vous vu ma fille ? », implora-t-elle. « Mais comment s'appelle-t-elle ? », s'informa l'un de nous, espérant sûrement obtenir plus de renseignements quant à son identité, tels son nom, son numéro d'assurance-maladie, son lieu de résidence, etc. Et la dame de répondre : « Ben voyons, ma fille Julie, ma plus vieille ! » En dépit du caractère grave de la situation dans laquelle nous étions, nous nous sommes tous esclaffés : quel écart entre la perspective d'une mère et celle d'une institution ! Nos rires nerveux se transformèrent cette « naïve » intervention venait de nous faire prendre conscience que nous ne disposions d'aucun mécanisme de contrôle pour assurer le suivi des patients. Certains arrivaient déjà à notre « hôpital » de fortune, d'autres avaient été transférés vers d'autres centres hospitaliers et d'autres encore étaient peut-être retournés chez eux. Nous ne savions vraiment pas où se trouvait Julie, sa plus vieille.

Rarement formulée en termes administratifs, la perspective de la communauté est toujours porteuse d'un principe de vérité, celui de la vision du sinistré. Nous avons, depuis cette fameuse journée, décidé d'en faire notre axe de travail. D'autres observations aussi significatives sont venues consolider cette décision à la fois méthodologique et idéologique ; pensons au peu d'espace de parole accordé aux victimes, au déficit démocratique résultant de l'application de certaines mesures ou encore, de façon plus globale, à l'absence de théories du social dans des plans et des programmes où l'on demande aux gens d'agir socialement.

L'objet de ce texte n'est pas de discréditer les approches mises de l'avant par les ingénieurs, ni de critiquer les audits que les organisations autorisées conduisent, mais plutôt d'explorer une perspective un peu moins connue dans le domaine de la communication en situation de crise.

#### 4.2. POUR UNE THÉORIE DU SOCIAL

Les préoccupations dont nous venons de faire état ne forment pas nécessairement un cadre théorique. Nous en suggérons un qui puisse les prendre en considération : la communication comme lien social. Bien qu'un récent numéro de la revue *Sciences humaines* (1998) sur

l'état des savoirs en communication en fasse la promotion, le concept spécifique de lien social est aussi vieux que la sociologie elle-même. Durkheim proposa, il y a déjà longtemps, la triade individu - groupe - morale comme élément structurant du lien social dans le cadre de ses travaux sur l'appartenance sociale. Weber, quant à lui, opta pour une perspective dans laquelle l'individu devient un « décodeur » de sens. Selon lui, c'est à partir de ce processus du sens partagé que l'intégration sociale se réalise, que la cohésion sociale s'opère.

Habermas (1987), ainsi que Chatel (1997), a plus récemment consacré une partie importante de son oeuvre à cette question. Il ne saurait être question de résumer ici une thèse aussi magistrale ; au mieux, nous tenterons d'isoler certains principes fondamentaux qu'il a mis de l'avant pour situer l'agir communicationnel au centre du lien social. La compréhension de notre démarche le réclame.

En réfutant les principes de la raison instrumentale, Habermas rejette une conception de la société basée sur des paramètres techniques et propose un construit social établi à partir d'individus acteurs de leur propre histoire, c'est-à-dire des individus-sujets éclairés, capables d'accéder à une discussion publique tenue selon des règles d'argumentation. Cette vision est messagère d'un idéal démocratique qui postule que les décisions politiques doivent être soumises à une discussion équitable entre tous les partenaires de la vie sociale. L'action ainsi validée par une mécanique consensuelle sera alors porteuse d'émancipation sociale. Soulignons que l'établissement de ce consensus constitue en soi la matrice de l'agir ; la discussion et la décision commune représentent la première phase du « passage à l'acte ». Cette dernière précision est lourde de sens, car elle instaure de façon non équivoque l'activité communicationnelle au coeur de l'action sociale dans une double articulation de cohésion globale de la société par le partage du sens pratiqué par des acteurs libres, affranchis de la raison instrumentale. C'est ainsi que l'agir communicationnel s'oppose à l'agir stratégique.

L'agir communicationnel exige l'établissement d'une entente intersubjectivement partagée. Une action assumée en amont de son mécanisme décisionnel aussi bien qu'en aval de ses conséquences doit se définir à partir d'un processus d'échange centré sur l'entente et non sur la performance entre acteurs socialement concernés. Cette démarche doit s'accomplir selon une procédure équitable de situation de parole. Il y a alors intercompréhension. On voit poindre des obstacles, des interrogations. La situation d'urgence peut-elle se conformer à de

telles exigences ? Situation d'urgence et situation d'intercompréhension sont-elles irrémédiablement vouées à une opposition ?

L'intercompréhension commande la mise en place d'un bon nombre d'éléments. Une situation de parole équitable ne peut se réaliser que dans des conditions d'un savoir partagé dans lesquelles les acteurs sont tour à tour locuteurs, destinataires ou observateurs. Ce schéma d'intercompréhension récuse toute unidirectionnalité, toute linéarité dans les modalités d'échange. Putnam (1993) parle du «capital social» d'une société comme certains le font du PIB. Il fait référence aux normes et aux réseaux d'une société civile qui rendent possible la coopération entre les citoyens pour un bénéfice mutuel, optimisant ainsi l'efficacité des actions sociales, politiques et institutionnelles. Pour nous, il s'agit d'une condition de réalisation, d'un seuil à franchir.

Dans les sociétés libérales avancées, les conditions rendant possible l'établissement d'un agir communicationnel sont suffisamment présentes, que nous soyons des tenants du «monde vécu» d'Habermas ou bien du « discours social commun » de Fossaert (1983). Le concept d'agir communicationnel doit toutefois prendre appui sur les grands conjugués du monde vécu que sont la culture, les institutions et les individus. Avant de voir comment tout cela s'applique aux situations d'urgence, il importe d'apporter quelques éléments de précision au sujet de la méthode utilisée pour mener la présente démarche à terme.

### **4.3. QUELQUES PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES**

On identifie de façon générale (Weinberg, 1996) quatre principaux lieux d'intégration du lien social, soit la famille, le milieu de travail, la communauté et l'État. C'est à partir de ces lieux d'intégration que nous pouvons questionner de façon spécifique la communication en situation d'urgence. Ce processus d'inférence s'appuie sur l'analyse de situations d'urgence, sur l'audit de simulations à grande échelle et d'expériences de gestion, de planification et d'intervention en situations d'exception. En ce sens, nous sommes les premiers récepteurs des critiques antérieurement formulées.

Le cadre d'analyse prend en considération différents types d'urgence (catastrophes naturelles, technologiques ou psychosociales). Dans certains cas, nous disposons d'information de première main. Pour d'autres, vu l'ampleur du désastre à couvrir, le Saguenay

par exemple, nous travaillons à partir de données secondaires. Chaque lieu d'intégration du lien social est lu selon deux axes : le niveau de vulnérabilité et la capacité observée de reconstruction du lien social. Une lecture, tantôt inductive et tantôt déductive, de ces deux axes aux logiques interdépendantes permet de faire des constats difficiles et d'identifier des pistes de réflexion. Nous ne faisons ici qu'une lecture des actions de l'État en situation d'exception selon la perspective du sinistré.

#### **4.4. L'ÉTAT TEL QU'IL EST PERÇU PAR LE SINISTRÉ**

L'État fait l'objet de réflexions et de recherches depuis... plusieurs siècles. (On n'a qu'à penser aux travaux de Rousseau, Montesquieu, Payne, Gramsci, Lefebvre, Giddens pour s'en convaincre.) Aux fins du présent exercice, nous avons choisi d'analyser l'action de l'État comme un «texte social». Faisant nôtre la perspective du sinistré, nous considérons l'action de l'État en situation d'urgence comme un «texte» que la société produit sur elle-même. Lorsque interviewées, les personnes ayant été victimes d'un sinistre indiquent en effet avoir eu l'impression de devenir des spectateurs de leur propre vie tout en déplorant le fait que les décisions se prenaient loin d'elles et, très souvent, par des gens qu'elles ne connaissaient pas. Certains disent même avoir assisté à un «spectacle» d'urgence où le droit de parole des sinistrés était assez limité.

Pour faire l'examen de l'État comme lieu d'intégration du lien social, en respectant la perspective du sinistré, nous faisons appel aux grandes structures narratologiques reconnues que sont l'espace, le temps, les protagonistes et les enjeux, de même qu'aux points de vue exprimés quant aux incidences de la communication sur le lien social.

Une crise, par définition, joue sur des paramètres d'espace et de temps qui sont hors de notre contrôle. Dans notre recherche sur le milieu familial comme lieu d'intégration du lien social, nous avons constaté l'impérieuse nécessité de revoir notre conception du temps d'urgence en fonction des sinistrés, des victimes. Nous avons observé que la reconstruction chez les uns pouvait devenir le sinistre chez les autres et constaté que le rétablissement institutionnel pouvait s'achever au moment où certaines victimes étaient en pleine crise de «déterritorialisation». Bref, la conjugaison des facteurs espace et temps va surdéterminer les autres composantes narratologiques.

Regardons d'abord comment l'espace constitue un facteur lié à la structuration/déstructuration du lien social.

D'entrée de jeu, nous affirmons, preuves à l'appui, que l'omission de parties de territoire (comme ce fut le cas en Montérégie, à Brownsburg, au Saguenay, à Maskinongé, en Haute-Mauricie, etc.) devient souvent le talon d'Achille des intervenants en situation d'exception. Qu'elle soit définie par un oubli systématique, par une prise en considération tardive ou par une impossibilité concrète de porter assistance, l'omission de certaines parties de territoire a toujours pour effet d'exclure les populations marginalisées de toute cohésion institutionnelle. Et ces victimes souffrent alors d'une sorte de détresse sociale, d'un mal à l'État.

L'honnête citoyen ressent une forme de trahison, une négation de son comportement « méritoire » alors que le magouilleur, lui, y prend prétexte. Le sentiment d'amertume sera encore plus fort si l'oubli relève d'une simple question de découpage juridique ou territorial. Sur le terrain, nous avons noté qu'il existe encore un manque de communication entre diverses municipalités et certains protagonistes institutionnels de l'appareil public à la suite de certaines omissions. Force est de reconnaître qu'en pareils cas la rupture entre l'État et le citoyen est sévère et que le lien social est fragilisé.

Seules une évaluation réaliste des risques potentiels et l'articulation des plans d'urgence conséquents peuvent conduire à une planification adéquate et à une mise en commun rationnelle des services et des pratiques d'urgence. En ce sens, l'effort actuel de regroupement de la part de certaines municipalités peut contribuer à une plus grande cohésion visant à éliminer, ou tout au moins diminuer, toutes les formes d'omission territoriale. Mais l'absence d'obligation à l'information concernant le risque industriel, un *Right to know Act* comme il en existe aux États-Unis par exemple, handicape sérieusement toute initiative de cohésion des divers protagonistes institutionnels.

Le fractionnement des sources d'information que l'ampleur d'un sinistre est susceptible d'entraîner peut aussi affecter la cohésion du lien social. Le cas de l'incendie de Parent, en Haute-Mauricie, en est un bel exemple. L'unité administrative concernée par l'emplacement du sinistre, le lieu de repli des victimes et le centre de coordination provincial ont tous émis des avis sur le même incident. Au fil de l'événement, des opinions divergentes, voire contradictoires, commencèrent à circuler. En pareille situation, le citoyen, souvent confiné à une attitude passive et réduit à l'obéissance, est alors enclin à délégitimer les autorités responsables. Cette « délégitimation » lui

laisse faussement croire que sa version des faits et que ses solutions sont aussi bonnes que celles des autres. La cohésion sociale devient difficile à maintenir, le lien social s'effrite et des mouvements de désobéissance civile font leur apparition.

La dispersion dans l'espace, et c'est aussi une des grandes leçons de la « tempête du verglas », provoque non pas une situation d'urgence mais une multitude de situations d'urgence. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous nous sentons mal à l'aise avec toute généralisation concernant le sinistre de janvier 1998. Lors de cet événement, nous avons vu que l'éloignement du centre critique des activités pouvait créer problème.

À nos yeux, l'ampleur du problème vient aussi du fait que ces multiples situations d'urgence vont se développer en étroite relation avec le « capital social » disponible dans chacun des lieux sinistrés. La qualité de la prise en charge est grandement redevable de la qualité du lien social, de la qualité de l'agir communicationnel tel que vécu dans chacune des localités en situation normale. L'appel que les protagonistes institutionnels lancent à la société civile s'exerce trop souvent selon des modalités autoritaires, diminuant *ipso facto* la capacité d'initiative communautaire. Comme les arrimages entre l'État, le pouvoir municipal et la communauté ne se font déjà pas trop facilement en temps normal, il ne faut pas se surprendre que la cohésion en situation de crise ne soit pas toujours très harmonieuse et aussi performante qu'elle pourrait l'être.

La qualité de communication sociale s'amalgame aux paramètres spatiaux pour définir la situation d'urgence. Ce sont toutes les modalités d'intervention qui doivent alors apprendre à se moduler selon une diversité de situations. Nous croyons que tous les acteurs engagés en sécurité publique doivent considérer ce principe comme prioritaire.

#### **4.5. LE TEMPS**

Le temps du citoyen et le temps du spécialiste en situation d'urgence diffèrent grandement. Le spécialiste apprécie le temps en termes de mitigation, de prévention, de préparation, de réponse, de réhabilitation et de reconstruction. Pour le sinistré, le temps se déroule selon un continuum qu'il voudrait cyclique, où les conditions de l'avant et de l'après finiraient par se fondre. Ce n'est, hélas, pas toujours possible.

La prise en considération de la communication demande aussi une nouvelle conceptualisation du temps. Nous avons déjà signalé ailleurs (Corriveau, 1999)<sup>1</sup>, l'hiatus qui peut survenir entre le temps organisationnel de remise en fonction des activités sociales et le temps de crise vécu par les victimes.

Outre cette considération, l'expérience démontre de plus en plus, et nous pensons que ce sera toujours vrai, que les premières heures d'une situation d'urgence appartiennent à la collectivité touchée. Nul ne peut exiger d'un gouvernement de se substituer aux autorités locales. Le faire interpellerait, en un sens, le processus politique lui-même car il supposerait une centralisation outrancière, centralisation dont nous avons déjà expérimenté les méfaits dans certains pays. Du point de vue de la communication, cette centralisation serait une entrave significative à la possibilité d'établir des ententes intersubjectivement partagées, compromettant l'établissement de liens sociaux authentiques et viables. Les autorités locales, par ailleurs, doivent assumer de façon responsable ce potentiel démocratique.

Si les contraintes d'espace et de temps particularisent la situation d'urgence, la communication, elle, impose ses préalables. On ne peut comprendre la communication en termes de canal émetteur et de canal récepteur sans prêter le flanc à de sérieuses critiques. La communication n'est pas et n'a jamais été une mécanique que l'on met en marche au besoin. Le processus de la communication humaine est d'une complexité exceptionnelle et quiconque s'y frotte se voit confronté à une grille de lecture dont l'application rapide est impossible en situation d'urgence. La communication, pour qu'elle puisse s'activer en situation d'exception, doit être établie avant la situation d'urgence. Les périodes de précarité ne sont pas favorables à la structuration de liens sociaux qui doivent rapidement devenir opérationnels. Des solidarités peuvent s'établir, certes, mais la structuration des liens sociaux relève d'une autre dynamique.

Nous sommes ici au coeur du processus démocratique. Pour que ce principe soit respecté en situation d'urgence, il est indispensable que des ententes intersubjectivement partagées soient établies préalablement aux moments de perturbation. Rappelons cependant que ces ententes, pour qu'elles puissent avoir lieu, sont redevables de

1. Raymond Corriveau, « Social Links and Communication Actions: Let Us Think Over the Communication Principles to Be Adopted in Emergency Situations », *The Australian Journal of Emergency Management*, avril 1999.

conditions d'instauration ; elles sont soumises à une éthique de l'instauration et à une exigence de validité de la part des grandes catégories d'acteurs sociaux. Le monde du savoir doit être porteur d'un désir de vérité, le monde de la communauté doit viser un univers normatif axé sur la justesse et le citoyen doit témoigner d'une intention d'authenticité. L'agir communicationnel voit, de cette façon, apparaître son programme de réalisation en établissant les balises qui déterminent les contenus, le processus normatif d'interprétation et d'arbitrage aussi bien que les conditions comportementales à adopter.

Ainsi que nous l'avons vérifié lors de l'examen du milieu familial comme lieu d'intégration du lien social, ces ententes ne peuvent, bien évidemment, se réaliser qu'avec un risque potentiel, connu et partagé. Pour ces raisons, nous nous inscrivons en faux contre certaines déclarations émanant du milieu municipal, déclarations qui remettent en question la pertinence de la planification d'urgence. Ce temps préalable est un temps où l'agir communicationnel vient en quelque sorte baliser les paramètres de l'agir stratégique si ce dernier s'avérait nécessaire. Ce temps préalable vient donc surdéterminer en quelque sorte tous les autres temps d'urgence. Dans l'esprit de l'agir communicationnel, c'est collectivement que l'on décide des mesures d'exception à entreprendre.

Démocratiquement, par la recherche du consensus, on décide des gestes qui n'auront pas le temps d'être démocratiquement décidés lors de leur mise en application. Les plans d'urgence ne doivent donc pas se réaliser en catimini, pas plus qu'entre spécialistes seulement. La consultation et la discussion publique ne doivent pas être réservées aux analyses post-crisis. En étant consultés, les citoyens ont la certitude qu'ils font un prêt consentant de la valeur démocratique et ils se sentiront moins lésés lorsque des mesures d'urgence viendront restreindre certains de leurs droits. Une telle façon de faire atténue le déficit démocratique souvent ressenti par les sinistrés.

Par définition, le temps d'urgence renferme des paramètres d'incertitude. Un moment de crise ou d'urgence n'est jamais inerte et entraîne par essence son lot d'informations contradictoires. Tous ceux qui pensent adapter la situation d'urgence à leur monde administratif ou technique se trompent. Au contraire, c'est notre réalité qu'il faut adapter à la situation d'urgence. Il nous faut aussi apprendre à gérer l'incertitude. Les études psychosociales suggèrent déjà un travail à faire du côté de clientèles spécifiques. Mais gérer l'incertitude n'est pas apprendre à gérer tout court, ce n'est pas non plus tenter

d'établir des liens sociaux et organisationnels qui ne sont pas là en temps normal.

D'ailleurs, les résultats de nos recherches corroborent ceux d'autres chercheurs, à savoir que nombre de gens savent exercer un jugement socialement cohérent lors de situations d'urgence. S'il est impossible de prévoir tous les risques, il est fort plausible de prévoir démocratiquement plusieurs mesures de protection et d'autoprotection applicables à l'individu et à sa communauté.

Comme nous l'avons vu lors de nos travaux sur le lieu d'intégration du lien social que constitue la famille, le temps de reconstruction peut devenir totalement asynchrone avec le temps social tel que vécu dans la cellule familiale. Cette différence de temporalité rend caduque toute espérance d'établissement ou de rétablissement du lien social. La communication publique, au lieu d'appuyer une éventuelle intégration sociale, risque alors de devenir un élément de fragilisation, un facteur de distanciation entre les positions exprimées. Voir brûler sa maison, comme ce fut le cas au Saguenay, alors que les journaux titrent le retour à la normalité, ne forge pas un arrimage social très solide.

Une autre dimension, rarement abordée, est liée à la durée, et donc indirectement à l'ampleur du problème d'urgence, et concerne les gestes posés lors des périodes de reconstruction. La mise en place de mesures de recouvrement d'urgence peut jeter en pleine crise une famille qui n'avait pas été, à l'origine, touchée par ladite catastrophe. Au Saguenay, certaines reconstructions d'usines ou de routes ont plongé des quartiers entiers dans un enfer de bruits et de poussières parce qu'ils se situaient sur le parcours d'équipements lourds devant travailler 24 heures par jour. La santé publique s'est aussi vue interpellée par le danger que pouvait causer le passage de caravanes de camions chargés de produits chimiques dangereux. Pour pallier des bris de voies ferrées, des centaines de camions-remorques ont dû circuler dans des quartiers résidentiels ou sur des routes non aménagées à cette fin. Outre les dangers de déversements potentiels dans des milieux urbains, cette circulation de mastodontes constituait un danger réel pour les jeunes enfants peu habitués à un tel voisinage. La préoccupation du lien social, nous devons en convenir, déborde rapidement les paramètres classiques de la communication pour demander une reconsidération de la temporalité habituelle à l'occasion de la situation d'urgence, interpellant au passage la définition des acteurs. Les phases reconnues de l'urgence peuvent devenir asynchrones, voire contradictoires.

Le maintien du lien social par la communication place alors les protagonistes dans des positions qui peuvent devenir diamétralement opposées, les critères de validité de l'un s'opposant à ceux des autres. Si ce genre de problèmes ne trouve jamais de solutions faciles, les discussions préalables peuvent atténuer grandement les conséquences et orchestrer la mise en place de mesures de correction ou d'atténuation. Gregory Bateson (1977) nous a enseigné que la cohérence ne parvient à se maintenir en situation paradoxale que par le rappel et le partage des ordres logiques. Pour espérer la mise en place d'un agir communicationnel authentique, ce qui prend du temps, le terrain doit être préparé; la définition des raisons de l'agir doit faire l'objet d'un consensus, les locuteurs représentatifs identifiés au préalable, les conditions d'échanges acceptées et partagées.

Dans notre conception de la situation d'urgence, la post-crise, pour qu'elle fasse sens, doit se transformer en temps de prévention. Pour que ce soit possible, il faut établir certains bilans.

Il ne relève pas de la complaisance de souligner et d'applaudir la création des commissions et des audiences publiques sur les sinistres majeurs. Ce sont des lieux d'exercice de l'agir communicationnel. Ce sont des moments où des concepts comme l'agir communicationnel prennent vie. Nous ne pouvons que nous réjouir collectivement de la présence et du soutien de l'État à de telles démarches publiques. L'assistance financière du gouvernement québécois pour favoriser la participation des victimes et des gens concernés par de telles opérations citoyennes qualifie avantagement notre réalité sociale. Dans notre monde contemporain, peu de pays disposent de telles mesures. Il est aussi vrai que certains groupes d'intérêts utilisent ces audiences à des fins d'agir stratégiques, mais il nous faut voir plus loin dans une lecture globale de l'arbitrage social. C'est la société elle-même qui tente de parvenir à l'établissement d'un agir communicationnel.

Il nous faut préserver la légitimité sociale de tels mécanismes en nous assurant de la mise en application des recommandations qui en émanent. Nous aussi nous devons respecter la conception du temps où l'après-crise rejoint l'avant-crise. Nous devons travailler à réintroduire les expériences acquises dans nos modèles de prévention.

Mais la grande conclusion de ce rapide découpage temporel est qu'il faut s'en méfier. La communication n'est pas un service utilitaire on ne peut établir une ligne de communication, ouvrir et fermer le contact à notre guise selon les aléas du jour. La communication est l'articulation du lien social, elle doit être constante, sinon c'est le social

qui se fragilise. Les questions fusent et se bousculent; quels sont alors les vrais enjeux et qui sont les protagonistes de ces enjeux?

Un sinistre devient, en un sens, un protagoniste de premier plan. Des catastrophes naturelles diverses produiront des situations d'urgence fort différentes. Même *l'Act of God* soulève rapidement des questions de responsabilité sociale et fait apparaître un protagoniste en forme de pieuvre aux multiples tentacules. Les sinistres d'origine sociale ou technologique, quant à eux, introduisent un protagoniste qui ressemble plutôt à un dragon à sept têtes. L'enchevêtrement des responsabilités et des pouvoirs représente une difficulté supplémentaire de l'urgence proprement dite. Mais quel qu'il soit, le sinistre n'est jamais statique. Il s'agit là d'un point essentiel à faire comprendre à la population. La première information n'est jamais complète ; ce que nous avons rapporté hier n'est peut-être plus vrai aujourd'hui, la situation initialement décrite va probablement se modifier en cours de route. Les autorités responsables ne se contredisent pas nécessairement, elles ne font que rendre compte de l'évolution normale de la situation d'urgence.

Si tous les protagonistes institutionnels sont mis en question, celui du niveau municipal l'est beaucoup plus que les autres. Des raisons de proximité avec les citoyens le réclament, les réalités juridiques le confirment. Nous avons plaidé d'expérience que les premières heures d'un sinistre appartiennent à la communauté ; il est donc logique que le pouvoir municipal soit le garant et l'arbitre des actes à poser. La conception de protection civile qui accompagne de tels pouvoirs est trop souvent encore à la remorque des événements. Un énorme travail de mise à jour des compétences et des savoirs reste à faire. Les ressources communautaires et gouvernementales existent déjà, ainsi que des programmes de formation, il ne reste qu'à faire les liens nécessaires entre les volontés et les actions.

Pour les intervenants, le concept de *networking* est essentiel car l'urgence laisse peu de place à l'établissement de mécanismes de reconnaissance mutuelle. À l'instar de la communication, la confiance ne fonctionne pas sur appel. Là aussi, des préalables sont nécessaires. Les citoyens, par contre, n'ont qu'une faible connaissance de la structure de reconnaissance des acteurs de l'État. Ils ne connaissent pas ces décideurs que sont les sous-ministres, les directeurs de cabinet, les directeurs régionaux des ministères, etc. ; ils ont peine à faire l'inventaire du rôle précis de ces niveaux d'acteurs dans chacun des ministères. Quant à la Sécurité civile, il semble que son leadership ne soit

pas encore bien reconnu ; certains se demandent si elle l'exerce efficacement ou même si on lui donne les moyens de l'exercer.

Si le citoyen ne repère pas bien les protagonistes institutionnels, il n'éprouve cependant pas d'ennui à identifier les grands fournisseurs de services : les établissements de santé, les centres d'hébergement, le fournisseur d'électricité, etc. Le recours au centre d'hébergement suscite diverses interprétations. Certains y voient l'expression d'un appareil d'État performant alors que d'autres y lisent la trace d'une fragilisation du lien social. Quant à nous, nous retenons trois points à la suite de nos observations : la disparité dans la qualité d'accueil d'un centre d'hébergement à un autre, la culture d'assistantat affichée par certains groupes d'individus et la capacité d'initiative de la société civile. Ces trois objets s'avèrent, selon nous, de très bons indicateurs de la santé de nos liens sociaux.

Le lien social est conceptualisé assez mollement chez le citoyen ordinaire. Ce rattachement à la cohésion sociale s'effectuant par le principe du consentement individuel, il est tout à fait normal que cette « morale » à partager ne soit ni rigide ni univoque. Les mécanismes d'une authentique appropriation l'exigent. Il nous semble toutefois que deux des protagonistes majeurs de la tempête du verglas furent sans aucun doute le travailleur de l'État et le bénévole, ceux qui ont comme mission d'effectuer une prestation de services. Il n'y a pas d'autre raison que celle de comprendre que leur tâche est essentielle au maintien d'une cohésion sociale qui fera en sorte que des gens, souvent eux-mêmes sinistrés, vont assurer à bout de bras le maintien de services d'État tels que des hôpitaux, des centres d'accueil ou des services municipaux. Services qui vont parfois fonctionner à plus de dix fois leur capacité normale. C'est aussi ce qui explique que des travailleurs auront reconstruit en deux ou trois semaines un réseau de distribution d'électricité similaire à celui de certains pays. La société de l'information a soudainement reconnu sa dette envers des acteurs qui reçoivent généralement peu d'attention de sa part.

Les intervenants de première ligne, les protagonistes officiels de l'urgence, possèdent souvent des moyens normaux d'identification (l'uniforme par exemple). Ils évoluent donc selon une logique citoyenne déjà comprise. Les mécanismes d'identification des autres acteurs institutionnels (les politiques, les personnels de la santé, etc.) mériteraient d'être revus ou peut-être corrigés. De façon certaine, ils mériteraient d'être mieux connus. Un maire nous a raconté que, faute de moyen d'identification, il fut longtemps retenu à un barrage

policier alors que, pendant ce temps, des hélicoptères tourbillonnaient au-dessus de sa ville. Ceci dit, certaines figures publiques vont réussir, lors de situations d'urgence, à s'imposer et à personnifier cette grosse machine que les gens connaissent mal mais dont ils ont tant besoin : l'État.

La gravité de certains sinistres, au cours des récentes années, a obligé l'État à faire appel aux Forces armées canadiennes, un protagoniste peu habitué à cohabiter au sein de la société civile québécoise. Si la présence des militaires rassure presque toujours le citoyen, elle lui confirme cependant à coup sûr la situation d'exception. Ce protagoniste de dernier recours doit le rester; il ne faut pas décharger sur l'armée nos responsabilités de prévention et d'intervention. La société civile ne doit pas abdiquer au profit de l'État. Bien que les militaires aient paru heureux de rendre service à leurs compatriotes, on ne doit en aucun cas les substituer aux acteurs de la société civile.

L'ampleur de la crise du verglas a redonné droit au politique, brisant ainsi le diktat de l'économie qui semblait la seule topique acceptable dans cette sphère publique devenue quasi univoque. La tempête de verglas aura permis à la société québécoise de se découvrir plus humaine et sociale ; son sort ne dépendant plus de grandes agences de cotation anonymes. Le Politicien et le Grand Gestionnaire avaient des noms et des visages, ils rendaient des comptes, lançaient des encouragements, recevaient de bonnes et de mauvaises nouvelles qu'ils partageaient en ondes. Au sens durkhémien du terme, nous partagions la même morale; au sens webérien du terme, le sens se construisait devant nous. Partage du savoir et du droit de parole, décisions partagées et discutées, le lien social était en direct à la télévision.

Mais le protagoniste le plus important demeure la victime, celle qui détermine s'il y a situation d'urgence ou problème technique. La victime fournit le sens premier à l'urgence, le sens de nos actions. Le lien entre la victime et l'État ne peut s'établir désormais sans l'aide des médias.

En situation d'urgence, l'État ne peut plus, en effet, rejoindre ses citoyens sans s'adjoindre ce protagoniste d'importance que sont les médias. Dans les conditions d'instauration de l'agir communicationnel, le partage de l'information se veut une condition *sine qua* non. Les médias ne sont pas et ne doivent pas devenir des appendices de l'État. Ils doivent conserver une certaine distance critique face au pouvoir afin de garantir les conditions d'information permettant au citoyen d'agir de façon éclairée, de s'inscrire dans une « morale

sociale » acceptable. L'Histoire est toutefois parsemée de tristes dérogations. Un tel pouvoir et une telle responsabilité ne peuvent s'exercer sans un partage de connaissances. Les maisons d'enseignement, les grandes fédérations de journalistes et les associations représentatives des médias pourraient offrir, en collaboration avec des partenaires de l'État, des sessions de formation pour les chefs de pupitre, les éditorialistes et les journalistes. Il ne faut pas non plus demander aux journalistes de faire ce que nous aurions dû avoir fait collectivement au préalable. Et s'ils dénoncent à l'occasion des problèmes de gestion d'urgence, c'est, la plupart du temps, parce qu'ils existent. Par contre, ils ne doivent pas devenir eux-mêmes un des problèmes de la gestion d'urgence.

De prime abord, les enjeux paraissent clairs pour les citoyens. Tous souhaitent un retour à la normale le plus rapidement possible et c'est essentiellement ce qu'ils demandent à l'État. Certains sinistres rendront impossible ce retour à la situation antérieure. Des vies entières seront bouleversées. Des traces du passé seront perdues à jamais; il y aura des pertes de parents ou d'amis, des pertes de lieux, de sens, de parole. Des pertes, des pertes, rien que des pertes. D'autres, par ailleurs, seront plus chanceux. La situation d'exception leur aura permis de découvrir de nouvelles solidarités et de redécouvrir des dimensions de la vie qu'ils avaient appris à ne plus voir. C'est toute une mécanique sociale de reconstruction du sens qui doit alors se mettre en place.

En plus du rétablissement qui s'exprime à voix forte, il y a toujours en filigrane le « comment » s'est vécue l'urgence. C'est un enjeu constant dont nous font part les sinistrés lorsqu'on leur donne la parole. La considération, la qualité d'écoute et celle de la prise en charge font aussi partie de l'urgence et elles vont tatouer les mémoires. Par exemple, lors de la crise de janvier 1998, les solutions administratives accélérées ont fait l'objet de critiques; le traitement et la distribution des chèques ne se firent pas sans difficulté. Mais il ne faudrait pas oublier que si ces mesures ont pu être critiquées, c'est parce qu'elles remplissaient une condition essentielle : celle d'exister. L'établissement d'un point de service unique fait aussi partie des efforts institutionnels ; il y en a certes d'autres à imaginer.

Apprendre de ses erreurs constitue le privilège de celui qui innove. Nous devons donc continuer à apprendre. L'arrimage de l'État avec lui-même n'est pas encore complété. Si l'État dispose d'énormes ressources - et nous ne parlons pas ici de génératrices ni de lits de camp - pour développer une culture de sécurité civile, il n'en possédera

jamais assez pour se permettre de déresponsabiliser ses citoyens. L'État doit aussi apprendre de ses citoyens ; c'est aussi ce que réclame le principe de l'agir communicationnel. L'apparition des mini-bulletins d'information dans les centres d'hébergement en est une belle démonstration.

La communication, dans sa structuration du lien social, joue un rôle indispensable. Et il devient clair que le travail doit se faire avant la venue d'une situation d'exception. À ceux qui nous demandent à quoi servirait alors la mise en place de toute cette démarche participative qu'exige l'agir communicationnel si d'autres situations d'urgence généralisées tardaient à survenir, nous leur répondons simplement : « À faire vivre la démocratie ! » Ça aussi, c'est un enjeu essentiel de la situation d'urgence.

Pour en revenir à Julie, sa plus vieille, si nous l'avons finalement trouvée, c'est bien parce que nous avons accepté de la chercher !

*LA TEMPÊTE DE VERGLAS 1998*  
*Les sinistrés et*  
*la communication*

Yves Dupré  
Le Groupe BDDS

Nous avons vécu en janvier 1998 une crise majeure tant par son ampleur, sa durée, son étendue que par la médiatisation intensive dont elle a fait l'objet. C'est probablement une première dans l'histoire du Québec moderne et c'est pourquoi, me semble-t-il, il est important d'y revenir non seulement pour se remémorer un événement marquant mais surtout pour en tirer des enseignements utiles dans l'éventualité d'une autre crise. La tempête de verglas offre l'intérêt particulier de ne pas avoir mis massivement la vie des gens en danger comme ce fut le cas pour l'ouragan Mitch en Amérique centrale. Il n'y a donc pas eu de déplacements de population importants, ni de panique généralisée. Avec le recul, on peut dire que la tempête de verglas a provoqué un vaste exercice de communication dont les principaux protagonistes s'en sont assez bien tirés. Les sondages nous l'annonçaient peu après la crise ; ils nous le redisent aujourd'hui : de fortes majorités se montrent satisfaites de la façon dont la crise a été gérée. Mais ce n'est là que la pointe de l'iceberg. C'est, en fait, l'opinion confondue de ceux qui ont subi la crise et de ceux qui l'ont suivie à la télé. Il y a fort à parier que si la tempête avait entraîné des pertes de vie nombreuses, la perception en aurait été différente et l'appréciation sensiblement moins favorable et ce, même si l'action des protagonistes avait été la même. Il faut donc se méfier de l'opinion publique courante et scruter celle des personnes sinistrées. Là, comme on dit, le portrait est moins rose. En effet les personnes qui ont eu le plus besoin d'informations sont celles qui se montrent les plus insatisfaites et leur insatisfaction monte proportionnellement au nombre de jours au cours desquels elles ont été sinistrées. Si l'on s'en tient aux chiffres, et en particulier à ceux d'un sondage mené pour le compte de la Protection civile peu après la tempête, c'est vers le dixième jour de privation d'électricité qu'apparaît la démarcation entre les satisfaits et les insatisfaits.

### **5.1. QUELQUES CARACTÉRISTIQUES « ORIGINALES » DE LA CRISE DE JANVIER 1998**

Avant d'aller plus loin dans l'examen des besoins des sinistrés, il importe de caractériser la tempête de verglas qui a frappé le Québec en janvier 1998. C'est en effet en dégageant les caractéristiques « originales » de la crise que l'on peut le mieux établir ce qui en fait une crise majeure, digne de fournir un modèle d'analyse universel. Ces caractéristiques sont au nombre de sept

1. À son apogée, elle a touché directement plus de trois millions de personnes. Ce qui en fait, sans l'ombre d'un doute, la crise la plus importante de l'histoire contemporaine de la province.
2. Elle a sévi autant dans de grandes agglomérations urbaines que dans des régions rurales à moyenne et faible densités.
3. Elle a duré presque un mois complet. Nous savons en effet que dans la région de Saint-Hyacinthe, de Saint-Jean et de Saint-Bruno, nombre de personnes ont été privées d'électricité pendant des périodes allant de 24 à 27 jours et cela, il faut le rappeler, en plein mois de janvier.
4. Elle n'a, à aucun moment, menacé de causer des pertes de vie massives. Il n'y a donc pas eu de panique généralisée et, somme toute, aucun déplacement de population inquiétant.
5. La crise a été fortement médiatisée. En fait, toutes les programmations habituelles de la radio et de la télévision ont été bouleversées. La Société Radio-Canada allant même jusqu'à mettre en ondes Radio Verglas, une station diffusant, 24 heures sur 24, des informations à l'intention des sinistrés.
6. Elle était modérément prévisible dans la mesure où janvier est, au Québec, un mois très propice aux tempêtes et aux changements brusques de température ; dans la mesure également où une tempête de verglas similaire, mais de moins grande envergure, avait frappé la région de Joliette en 1997.
7. Enfin, elle a fait l'objet d'un appel formel à l'évacuation. Ce qui n'est peut-être pas très original lors de crises majeures ailleurs dans le monde mais parfaitement inédit ici.

Ainsi nous disposons, sans qu'il en ait coûté cher en vies humaines, d'un « modèle », précieux pour les leçons à tirer certes, mais indispensable surtout, pour développer la culture de gestion de crise qui nous fait présentement défaut. Cette crise ne doit pas servir uniquement à peaufiner des plans de communication en situation d'urgence et à se doter de modes de coordination efficaces entre les principaux intervenants. C'est souhaitable, bien entendu, mais c'est loin d'être suffisant. Si on souhaite dépasser le stade des rétrospectives et des réminiscences et regarder en avant, vers l'avenir, il faut plus que cela : il faut des programmes structurés et soutenus de prévention et de sensibilisation aux mesures d'urgence. Alors que tout est frais à

la mémoire, c'est le temps idéal pour propager quelques principes de base et inculquer un niveau maximal de responsabilisation de la population.

## **5.2. LES BESOINS EN COMMUNICATION DES SINISTRÉS UNE HIÉRARCHISATION À FAIRE**

Partant du vieux principe qu'il vaut mieux prévenir que guérir, on peut raisonnablement penser que ce ne sont pas des lois ou des règlements et des consignes qui permettront de mieux gérer les crises, mais bien plutôt un accroissement systématique de la sensibilisation de la population ; c'est ce que j'appelais précédemment « développer une culture de la gestion de crise ». Pour cela, il faut considérer une crise comme un vaste exercice de communication où chaque intervenant, y compris la population et les médias, a un rôle actif à jouer. Il est aberrant de constater, comme le montrent les résultats du sondage omnibus mené en octobre 1998 que 40 % des sinistrés de Montréal se demandaient quoi faire en pareille situation et 20 tentaient de démêler les rôles respectifs des divers organismes impliqués. Ainsi 60 % des Montréalais, atteints à divers degrés, étaient passifs face à la crise ! C'est considérable et tout à fait révélateur de déficiences importantes au chapitre de la prévention et de la sensibilisation aux mesures d'urgence; deux secteurs de prédilection de la communication de masse.

Pour qu'un plan de communication en période de crise ait quelque efficacité, il doit être fondé sur les besoins des sinistrés, non pas tels qu'on les imagine, mais bien tels qu'ils existent réellement. Or, la crise de 1998 est riche d'enseignements à ce chapitre. Les besoins des sinistrés en matière d'information varient selon divers paramètres détaillés comme suit :

- a) La durée du sinistre. Il semble qu'une durée de dix jours constitue un point de démarcation significatif.
- b) La localisation des sinistrés. On a noté des variantes à trois niveaux : les grands centres urbains ; les centres urbains de moyenne densité et, finalement, les régions rurales éloignées de tout centre urbain.
- c) L'accès aux médias. Il s'agit ici d'une notion tant quantitative que qualitative. La rapidité avec laquelle circule l'information dans toutes les directions. La capacité donc

d'étouffer sans délai les rumeurs et d'ajuster constamment le flot d'informations en fonction de la demande.

- d) La nécessité ou non de quitter le domicile permanent. Sans une culture de gestion de crise, il est bien difficile de convaincre les Québécois de quitter leur domicile à moins que leur vie ne soit directement menacée.
- e) La nécessité de communiquer à des réalités culturelles diverses. La visite à domicile des policiers de Montréal en janvier 1998 a été révélatrice à ce chapitre.

Ces besoins doivent être hiérarchisés en fonction des caractéristiques propres à la crise et les plans de communication doivent en tenir rigoureusement compte. Nous savons tous qu'un plan de communication, fût-il génial, ne sera pas efficace si les stratégies retenues ne sont pas faites sur mesure pour les publics qu'elles cherchent à atteindre. Outre les caractéristiques de la crise et les besoins spécifiques des sinistrés, il faut intégrer une troisième dimension, celle de la macro et de la microcommunication. Les conférences de presse quotidiennes du premier ministre et du président-directeur général d'Hydro-Québec ont joué un rôle d'une extrême importance en confirmant, d'entrée de jeu, que la crise était gérée par des personnes crédibles et compétentes. Mais plusieurs sinistrés n'ont vu aucune de ces conférences de presse et ce, pour des raisons évidentes. Il est donc essentiel que les plans de communication soient harmonisés de manière à ce que le relais entre la macrocommunication, adressée à l'ensemble de la population (sinistrée et non sinistrée), et la microcommunication, adressée à des groupes ciblés de sinistrés, se fasse rapidement et soit ajusté constamment aux besoins. Il est bien clair qu'on ne peut s'attendre à ce qu'Hydro-Québec ou le gouvernement soient responsables d'amener l'information pertinente jusqu'aux personnes sinistrées dans un rang isolé en banlieue de Saint-Jean, par exemple. Il en va de même pour les centres d'hébergement dont plusieurs ont bien compris les besoins particuliers de leurs pensionnaires en publiant régulièrement de modestes, mais non moins utiles, bulletins d'information. Les municipalités ont un rôle crucial à jouer sur ce plan.

### **5.3. LES GRANDS DÉFIS**

La question de l'harmonisation des plans d'urgence en général et des plans de communication en particulier est, à mon avis, très stratégique.

En effet, il n'est pas du tout évident d'asseoir à la même table, pour discuter de plans de communication et de mesures d'urgence, patrons et syndicats, gouvernement et secteur privé, organismes communautaires bénévoles et organismes plus officiels, instances fédérales et québécoises, les grandes villes avec les plus petites, etc. Ce défi reste entier et espérons qu'il ne faudra pas une nouvelle crise pour nous convaincre d'y mettre de l'ordre.

Un autre défi de taille consiste à développer des plans de communication de masse dont les stratégies soient adaptées tant aux situations de macrocommunication que de microcommunication. À quoi sert en effet un plan génial pour l'ensemble, s'il ne contient pas de stratégies propres à répondre aux besoins des sinistrés les plus isolés et, de ce fait, les plus vulnérables ?

La réponse à ces défis est de nature structurelle et organisationnelle.

Mais le défi de la prévention et de la sensibilisation est d'une tout autre nature. Il exige la mise en oeuvre de deux stratégies de communication consécutives : une phase de sensibilisation destinée à susciter l'intérêt suivie d'une phase de diffusion d'informations généralement écrites. Les clients pour lesquels nous gérons de tels programmes s'astreignent annuellement à des sessions élaborées de simulation. Il faudra, année après année, reprendre inlassablement les thèmes retenus pour la sensibilisation et ajuster le matériel d'information aux circonstances. Si l'on veut éviter les tensions et les délais qui ont marqué, en janvier 1998, l'arrivée des sinistrés dans les centres d'hébergement, il est essentiel que la population soit mieux préparée. Pourquoi serions-nous mieux informés de sécurité automobile, de sécurité nautique et même de sécurité à vélo que des mesures d'urgence en cas de crise majeure ?

Nous devons nous souvenir, par ailleurs, des résistances des gens à quitter leur domicile surtout dans le cas de crises dont les conséquences, d'évidence, ne sont pas mortelles. Il y a là une leçon fort importante à retenir : plusieurs personnes ont refusé et refuseront de quitter leur domicile par peur du vandalisme ou encore par souci pour des animaux domestiques. D'autres encore rejeteront les offres d'hébergement, si spontanées et généreuses soient-elles, venues d'inconnus accourus au secours avec la meilleure des volontés.

Un autre défi, finalement, et pour lequel il n'y a pas, du moins encore, de recette magique, c'est celui d'inclure les médias dans le développement des plans d'urgence. Compte tenu du rôle central

qu'ils y jouent, il serait inconcevable que les médias ne soient pas parties prenantes du déploiement des stratégies de communication. Il y a, à mon avis, deux extrêmes à éviter : le premier, c'est de laisser les médias carrément en dehors du processus, et le deuxième, c'est de les forcer à y être. Entre ces deux pôles, il y a place à beaucoup de nuances et cela devrait favoriser la discussion et les échanges. Il faut le souhaiter car le fondement même de la gestion de crise, c'est le bien commun et non les intérêts de l'un ou l'autre des groupes d'acteurs.

La tempête de verglas nous donne l'occasion de réfléchir sur nos modes de gestion des communications en de telles circonstances, elle nous propose quelques leçons utiles, mais surtout elle exige que nous nous concertions afin de mieux relever des défis désormais incontournables.



*LES INSTITUTIONS  
FINANCIÈRES PENDANT LA  
CRISE DU VERGLAS*

*- Témoignage -*

Jean-Pierre Beaudry

Fédération des caisses populaires Desjardins de  
Montréal et de l'Ouest-du-Québec

La tempête de verglas, survenue du 5 au 9 janvier 1998, a causé une multitude de problèmes à la population en général ainsi qu'aux membres, aux employés et aux dirigeants des caisses populaires, particulièrement celles situées dans le fameux triangle de glace.

Ces moments difficiles ont été également révélateurs de la très grande solidarité dont savent faire preuve les Québécois. C'est d'ailleurs cet esprit de solidarité qui a animé l'action de Desjardins tout au long de cette crise.

Durant cette période, les caisses Desjardins ont tout mis en oeuvre afin de collaborer à l'effort de solidarité que requérait une situation d'urgence de cette ampleur. Elles se devaient d'offrir à leurs membres et aux communautés les services qu'ils étaient en droit d'attendre de leur coopérative financière.

D'autres institutions financières ont également mis en place des mesures particulières face à cette situation exceptionnelle.

Dès les premières heures de la perte d'alimentation électrique dans les caisses populaires et les guichets automatiques, nous avons pris les mesures correctives usuelles dans ce genre de situation. Mais c'est véritablement à compter du 8 janvier au matin que nous avons compris que, non seulement la situation risquait d'empirer, mais également qu'elle prendrait un certain temps à se résorber.

C'est à ce moment que nous avons décidé d'enclencher le plan de mesures d'urgence prévu en cas d'événements fortuits.

L'objectif de ce plan d'action était d'assurer coûte que coûte, à nos membres aux prises avec cette crise, la disponibilité des services de leur institution financière. Cet objectif reposait sur la prémisse suivante : les services bancaires de base constituent des services essentiels à la population.

C'est pourquoi, alors que de nombreuses institutions bancaires annonçaient dans l'avant-midi du 9 janvier qu'elles fermaient leurs succursales au Québec, chez Desjardins, nous mettions tout en oeuvre pour maintenir des activités minimales sur tout le territoire touché par la panne électrique.

Voici un résumé des cinq phases de l'opération Dépannage Desjardins.

## **6.1. OPÉRATION DÉPANNAGE DESJARDINS**

### **Phase I Assurer la fonctionnalité de nos systèmes ; début, 8 janvier 1998**

Afin d'assurer le service aux membres, il fallait d'abord assurer la fonctionnalité de nos systèmes. C'est ce que nous avons fait par les dispositions qui suivent :

- mise en place du comité des mesures d'urgence et mise en oeuvre du plan des mesures d'urgence;
- mise en place d'un mécanisme de coordination entre la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FCPDMOQ), la Fédération des caisses populaires Desjardins de Richelieu-Yamaska (FCPDRY), la Fédération des caisses populaires Desjardins du centre du Québec (FCPDCQ) et la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (CCPEDQ) ;
- sécurisation des systèmes de télécommunications et des postes de relève;
- mise en place des systèmes de sécurité temporaires pour assurer la sécurité des membres et des employés ;
- établissement des mécanismes de liaison avec la Protection civile et Hydro-Québec;
- accroissement des effectifs au Centre d'assistance Desjardins, devenu un véritable centre d'aiguillage centralisé du service à la clientèle (ce centre, qui connaît en temps normal un achalandage moyen de 2 000 appels par jour, a connu des pointes allant jusqu'à 5 000 appels par jour) ;
- remise en état de fonctionnement des caisses, des guichets automatiques et des terminaux aux points de vente (au plus fort de la crise, le samedi 10 janvier, 568 des 1 258 caisses et 579 des 1930 guichets automatiques Desjardins étaient affectés par la tempête de verglas).

## **Phase II Assurer l'acheminement de liquidités aux membres et à l'ensemble de la population ; début, 9 janvier 1998**

L'objectif visé durant cette phase était d'assurer aux membres et à la population en général l'accès à leurs liquidités. A cet égard, nous avons pris les dispositions suivantes

- transport du numéraire dans les zones sans électricité ;
- large diffusion au public par les médias du numéro de téléphone du Centre d'assistance Desjardins;
- ouverture d'une vingtaine de caisses, le dimanche 11 janvier, à des endroits stratégiques.

## **Phase III Assurer une présence maximale dans la zone sinistrée ; début, 12 janvier 1998**

L'objectif précis de cette phase était de rouvrir, même avec des moyens de fortune, le plus grand nombre de caisses à l'intérieur du triangle de glace.

- Ouverture de plus d'une centaine de caisses dans les zones sinistrées : chandelles, génératrices, etc.
- Comptoir d'échange des chèques aux sinistrés dans les hôtels de ville et centres d'hébergement. Dans la plupart des cas, les caisses Desjardins échangeaient sur place les chèques du gouvernement, évitant ainsi aux sinistrés de devoir se déplacer à nouveau pour encaisser leur chèque. Les caisses Desjardins ont échangé pour plus de 17 millions de dollars en chèques de survivance émis par Québec, ce qui a nécessité plus de 50 000 heures de travail.
- Préparation de 245 000 liasses de 70 \$ afin d'accélérer l'encaissement des chèques aux sinistrés dans les comptoirs d'échange. Les employés de SECUR ont consacré plus de 1 400 heures de travail à ce comptage et ont assuré la sécurité par la mise en circulation d'une voûte mobile.

## **Phase IV Répondre aux besoins particuliers des membres sinistrés ; début, 16 janvier 1998**

À partir du moment où il fut évident que le rebranchement électrique prendrait plusieurs semaines à s'effectuer et que cela entraînerait des

perdes de revenus pour plusieurs entreprises et employés, nous avons mis en place des mesures spéciales.

- Attitude de compréhension quant aux retards dans les paiements des prêts et d'autres transactions.
- Prêt dépannage Desjardins aux particuliers : prêts de 2 000 \$ sans intérêt et sans frais d'ouverture. Plus de 2,6 millions de dollars de prêts ont été consentis.
- Avances de fonds sur la carte Visa Desjardins autorisées par Visa Desjardins. Ces avances de fonds bénéficiaient des mêmes gratuités que tout autre achat de biens ou de services. De plus, cette institution a procédé à la révision automatique à la hausse des marges de crédit pour toutes les personnes résidant dans les zones touchées.
- Annonce des mesures concernant les réclamations de leurs clients par les Assurances générales des caisses Desjardins et la Sécurité.
- Report accordé par Location Desjardins du loyer des mois de janvier et février à la fin du terme de leur contrat, sans intérêt, pour les clients résidant ou travaillant dans le triangle Granby, Saint-Hyacinthe et Saint-Jean.
- Prise de tous les moyens nécessaires par les Services de paie Desjardins (SPD) pour assurer le dépôt de la paie aux 6 000 personnes travaillant pour les quelque 400 entreprises clientes des SPD touchées par le sinistre.

### **Phase V Dresser un bilan de l'opération**

Au terme de cette éprouvante crise, et à la lumière de l'expérience acquise, nous avons dressé un bilan qui nous a permis de revoir en détail notre plan de mesures d'urgence pour événements fortuits et de prendre les dispositions nécessaires pour combler les lacunes que nous avons pu constater dans le feu de l'action.

C'est d'ailleurs en dressant ce bilan qu'il nous a été permis d'identifier certains aspects à améliorer dans la coordination de nos efforts avec ceux de la Protection civile.

## **6.2. UNE SOLIDARITÉ REMARQUABLE**

Notre capacité à répondre aussi rapidement à cette situation d'urgence repose essentiellement sur la qualité des hommes et des femmes de l'équipe Desjardins : nos employés et nos dirigeants bénévoles.

Un très grand nombre des employés et des dirigeants étaient eux-mêmes des sinistrés aux prises avec leurs propres problèmes personnels et familiaux.

À l'intérieur de notre plan d'action, nous avons fait une large place à la communication interne et aux mesures particulières que nous avons mises de l'avant pour notre personnel:

- garantie de traitement pour ceux qui ne pouvaient travailler;
- récupération du temps supplémentaire ;
- prise d'initiatives particulières : services domestiques et de gardiennage.

Une fois rassurés, ces employés et ces dirigeants ont fait preuve d'un très grand esprit civique pour assurer à leurs communautés respectives les services financiers de base en acceptant de travailler dans des conditions extrêmement difficiles.

### **6.2.1. OPÉRATION RELÈVE DESJARDINS**

L'énergie déployée par ces personnes leur venait peut-être des élans de solidarité qu'ils ont sentis de la part de leurs collègues à travers le Québec, qui sont venus prendre la relève ou simplement agir comme bénévoles dans les centres d'hébergement.

En effet, près de 700 employés et dirigeants bénévoles de caisses Desjardins des régions de Québec, de Sherbrooke, de Joliette et de Trois-Rivières, de l'Assurance-vie Desjardins-Laurentienne, de la Fédération des caisses de Québec ainsi que de la Confédération des caisses Desjardins à Lévis ont organisé une opération Relève Desjardins. Au total, il s'agit de plus de 7 000 heures de travail qui ont été offertes dans les centres d'hébergement, les garderies et les autres organismes communautaires de la Montérégie afin de prêter main-forte aux bénévoles.

## **6.2.2. OPÉRATION CROIX-ROUGE**

De façon toute spontanée, les caisses Desjardins ont été sollicitées par leurs membres qui souhaitaient pouvoir verser des dons pour cette cause, souhait que nous avons communiqué à la Croix-Rouge. Dès l'annonce de la collecte de fonds, les caisses ont reçu les dons de leurs membres et ainsi recueilli 1,8 million de dollars et nous croyons qu'une campagne plus hâtive aurait permis de recueillir des montants encore plus importants.

## **6.3. PLAN DE COMMUNICATION**

Dès la mise en place des mesures d'urgence, un plan média souple, ciblé particulièrement sur les médias électroniques, a été élaboré. L'objectif était de joindre le plus grand nombre de membres possible et les informer des services que nous étions en mesure de leur offrir.

La stratégie-média retenue prévoyait l'établissement de relations de presse proactives, ciblées de manière prioritaire vers les médias électroniques. On a particulièrement misé sur les stations radiophoniques à grand rayonnement (CKAC, CKVL) de même que sur les stations des régions durement touchées par la tempête (Granby, Saint-Hyacinthe, Saint-Jean, Valleyfield, Bois-Francs, Drummondville et Trois-Rivières). Les nombreuses entrevues téléphoniques accordées à ces stations ont permis de diffuser régulièrement le message de Desjardins.

De plus, un deuxième blitz médiatique a été enclenché au moment du lancement du Prêt dépannage Desjardins, destiné aux membres particuliers et entreprises. Ce dernier a été accompagné d'une campagne publicitaire dans les quotidiens de même que sur les ondes de CKAC et de la radio Desjardins.

Comme en témoigne le tableau à la page suivante, le nombre de mentions et d'entrevues accordées à Desjardins, que ce soit dans la presse écrite ou à la radio, dépasse largement celui obtenu par nos concurrents. On a de plus constaté que les commentaires concernant la présence de Desjardins sur le terrain, tout comme ceux concernant les services offerts aux membres, étaient très positifs.

Desjardins a donc atteint son objectif: être le plus près possible de ses membres et leur offrir le meilleur service qui soit.

## Nombre de mentions et d'entrevues accordées

	Médias électroniques	Presse écrite	Total
Desjardins	106	47	153
Banques	39	32	71
Total	145	79	224

### 6.3.1. DES EFFORTS APPRÉCIÉS

Afin de mesurer la pertinence de nos actions envers nos membres, nous avons mené, vers la fin de février, un sondage auprès des adultes francophones de Montréal et de la Montérégie.

Les résultats de ce sondage nous démontrent que la population en général et nos membres en particulier ont grandement apprécié nos actions d'aide aux sinistrés. En fait, la caisse Desjardins est l'institution financière qui s'est distinguée le plus dans l'esprit de la population, et ce, surtout grâce à nos efforts pour rouvrir les caisses et à nos services financiers de dépannage.

## CONCLUSION

Outre les correctifs que nous avons apportés à notre propre plan de mesures d'urgence et au plan de communication, nous avons formulé deux recommandations à la Commission Nicolet qui nous apparaissent être d'intérêt public dont une qui fut la base de notre expérience : « Dans le cadre d'un plan d'urgence plus global de la Protection civile, on devrait considérer le besoin de liquidité financière des sinistrés et s'assurer de la collaboration d'au moins une institution financière capable de servir rapidement et avec efficacité la population touchée. »

Par ailleurs, avec le recul, nous considérons avoir choisi la bonne stratégie de communication : une stratégie basée sur l'information. Les résultats du sondage nous démontrent que la stratégie de publicité sociétale déployée par les banques n'a pas eu le même impact dans l'opinion publique.

*L'INFORMATION AU COUR  
DE LA PROTECTION DU  
CITOYEN*

*- Témoignage -*  
**Paul Leduc**  
Maire de Brossard

C'est à titre de maire de Brossard et membre du conseil d'administration de l'Union des municipalités du Québec que je vous présente le point de vue du milieu municipal sur la gestion des communications en temps de crise.

Je signalerai d'entrée de jeu que malgré les événements que nous connaissons et malgré le fait qu'on ait constaté, au cours des dernières années, une hausse marquée du nombre de catastrophes naturelles, il semble bien que le concept de la « culture de l'urgence » trouve difficilement application au Québec.

Pour une bonne partie de la population touchée par la panne d'électricité de janvier 1998, on croyait qu'il suffisait que le courant revienne dans le domicile familial pour que se termine la situation d'urgence.

On oubliait bien sûr que des centaines, voire des milliers d'autres, n'avaient pas eu cette chance, que l'hébergement, les transports publics et le déblaiement des artères faisaient encore problème. Pour beaucoup, la culture de l'urgence n'est qu'une vague notion ne prenant son sens que lorsque la crise survient. L'instant d'après, plus rien n'y paraît.

S'il est un autre enseignement que nous devons retenir, c'est combien les communications entre les pouvoirs publics, les services d'urgence et la population sont importantes pour bien remplir notre mission première en pareil cas : protéger le citoyen.

J'entends par « communications » un échange soutenu et constant d'information entre tous les services publics et parapublics dans le but de procurer aux citoyens un minimum de confort, soit un gîte, de la nourriture et un peu de chaleur.

Si on accepte le terme « communications » dans son sens le plus large, englobant autant les conversations entre le maire et son conseil que celles entre les services municipaux et les citoyens ou entre tous les intervenants, alors la réponse est simple : les communications sont au centre du problème, et donc, au centre de la solution.

Pour bien saisir la dynamique des communications dans une municipalité en temps de sinistre, il faut d'abord savoir quels sont les pouvoirs des municipalités lors de telles situations.

Cette question a fait l'objet d'un important débat à l'occasion des travaux de la Commission Nicolet. L'Union des municipalités du Québec avait déposé le 10 septembre 1998 son mémoire à cette

commission. Nous y proposons une série de recommandations visant justement à clarifier ces pouvoirs, bien que certains soient déjà confirmés par la réalité des choses.

Ainsi, la maîtrise d'oeuvre des interventions en mesures d'urgence, au niveau local, est et doit demeurer la responsabilité des municipalités, tout simplement parce qu'elles ont la connaissance et l'expertise nécessaires pour agir sur le territoire et intervenir auprès des citoyens touchés par un sinistre. De manière générale, la responsabilité de décréter les mesures d'urgence et d'assumer les responsabilités qui en découlent incombe au maire.

Le terme « communications », rappelons-le, doit être compris dans son sens large : il doit transcender la sphère des professionnels de cette discipline pour déborder sur le quotidien de chacune des personnes participant aux mesures d'urgence. J'illustrerai mon propos de la manière suivante.

À Brossard, durant ce qui a été appelé « la crise du verglas », il est très rapidement apparu que nous allions devoir communiquer fréquemment et rapidement avec les personnes qui étaient accueillies dans les trois sites d'hébergement.

Le premier site d'hébergement ouvert était le Centre socioculturel situé tout juste derrière l'hôtel de ville. Il fut décidé qu'à au moins deux reprises durant la journée, le maire, accompagné du directeur de l'information en situation d'urgence, se rendrait sur les sites d'hébergement afin de faire un point d'information avec les sinistrés. Munis certaines fois d'un porte-voix, d'autres fois d'un système de son conventionnel, nous distribuions l'information recueillie au centre de coordination, par exemple les prévisions météorologiques, l'état du réseau électrique, les pronostics d'HydroQuébec à l'égard du rétablissement du courant ou les services offerts dans les sites d'hébergement. Les mesures prises pour assurer la protection des résidences laissées vacantes pendant la crise étaient également communiquées.

Ces rencontres avec le maire étaient fort appréciées et nous permettaient d'informer les citoyens sur tout ce qui était mis à leur disposition par la municipalité afin de leur venir en aide.

Ce mode de communication, s'il était satisfaisant au début, a rapidement démontré ses faiblesses. En effet, si au départ les gens avaient l'habitude de demeurer sur les lieux des sites d'hébergement, une bonne partie d'entre eux les quittaient durant la journée pour vaquer à certaines occupations et, parfois, se retrouvaient dans

d'autres sites. Il devenait donc difficile de les joindre et de leur transmettre l'information.

Si un tel scénario devait se reproduire - ce que nous ne souhaitons pas, bien sûr - nous établirions un stand d'information dans chaque site d'hébergement. De cette manière l'information serait facilement diffusée aux sinistrés présents sur les sites.

Très rapidement lors de la crise, les circuits téléphoniques de la Ville sont devenus encombrés. Plusieurs appels provenaient de différentes sources (police, greffe, travaux publics, etc.) Il est donc devenu évident qu'il fallait mettre de l'ordre et régulariser l'information donnée au téléphone. Sous la responsabilité du directeur de l'information, il a été convenu de mettre en place un centre téléphonique devant fonctionner sept jours sur sept, 24 heures sur 24. Des horaires de travail pour les employés de différents secteurs ont été faits et les services technologiques ont mis en place un réseau de lignes téléphoniques afin de répondre rapidement à tous les appels. La plus grande congestion téléphonique est survenue la journée du 13 janvier 1998 avec 4 455 appels. L'affluence téléphonique n'est revenue à la normale que vers le début du mois de février.

Cette façon de faire permettait de standardiser l'information qui était fournie. La responsable du centre d'appels recevait les informations du directeur de l'information et donnait une rapide formation en début de quart de travail aux différentes téléphonistes.

Au cours de cette formation, les questions les plus souvent posées étaient passées en revue : *Y a-t-il encore du bois de chauffage disponible ? Comment pouvons-nous devenir bénévole dans un centre d'hébergement ?*

Comme tout centre de coordination en mesures d'urgence l'exige, nous avons mis sur pied un « centre de lecture des médias ». En effet, il nous est apparu encore plus nécessaire durant la crise du verglas d'avoir recours à ce procédé puisqu'il était difficile, à l'occasion, d'obtenir de l'information des services publics, surtout l'information personnalisée à notre situation.

Des quarts de travail, encore là, ont été organisés et 24 heures sur 24 par moment, l'on faisait la lecture et l'écoute des différentes stations de télévision et postes de radio et l'on épluchait les journaux. Cette façon de faire nous a permis, à l'occasion, de rattraper certaines informations erronées ou imprécises qui risquaient d'induire en erreur notre population. Le maire pouvait faire rapidement une interview à

la radio ou à la télévision et venir corriger le tir pour éviter la confusion dans la population.

Soulignons ici une idée originale mise de l'avant par Brossard la collecte de données et la présentation de l'état du réseau électrique sur le territoire par le système de cartographie municipal. Ces cartes étaient diffusées au centre de coordination, dans les sites d'hébergement et permettaient de dire avec une relative précision quels secteurs étaient alimentés et quels secteurs ne l'étaient pas. Nous précisions bien aux citoyens qu'il se pouvait que leur résidence ne soit pas alimentée si le branchement individuel de celle-ci avait été également endommagé par le verglas. Par contre, ceci permettait d'éviter les déplacements inutiles entre les sites d'hébergement et les résidences individuelles, les gens sachant que si tout leur secteur était encore dans le noir, il ne servait à rien de retourner à la maison.

Fait à souligner, ces cartes ont aussi été utilisées lors de l'émission des chèques d'indemnisation de la part du gouvernement. En effet, les gens avaient droit à un certain montant pour chaque journée pendant laquelle ils avaient été privés d'électricité. Au moment de remplir leur demande d'indemnisation, souvent les citoyens n'avaient pas un souvenir exact des journées pendant lesquelles ils n'avaient pas bénéficié de ce service. Les cartes avaient été affichées dans le centre d'indemnisation et permettaient aux gens de remplir leur demande avec une plus grande précision.

Les événements de janvier 1998 ont démontré à satiété combien les citoyens comptent sur leur municipalité en tant que lieu commun de rassemblement. Hébergement, sécurité publique, voirie et autres services de première ligne faisaient à ce moment partie des préoccupations premières des citoyens, et c'est tout à fait normal.

Bref, dans une optique de sécurité publique, la diffusion d'informations aux citoyens devient un rempart efficace contre les fausses rumeurs, ou pire, les mouvements de panique. Le réconfort de la population, c'est aussi un état d'esprit, un sentiment de confiance du citoyen que quelqu'un, dans la municipalité, sait ce qui se passe et s'en occupe.

À ce chapitre, j'aimerais ramener à l'avant-scène une dimension importante de l'organisation des communications en temps de sinistre : les communications avec les communautés ethnoculturelles. Dans ce cas précis, les événements de l'an dernier ont illustré les limites des communications par les médias de masse.

De par leur culture et parfois en raison de la langue, ces citoyens, placés dans des situations d'urgence, peuvent ne pas capter les messages de sécurité publique diffusés par la radio, les journaux ou la télévision. Par conséquent, les indications sur l'existence d'abris, les consignes de sécurité ou tout simplement le bilan de la situation risquent de complètement leur échapper.

Il faut aussi penser à l'organisation en elles-mêmes des mesures d'urgence. Par exemple, durant le verglas, les mesures d'urgence coïncidaient avec le délai de prescription pour l'observation du ramadan. Dans les municipalités où certains citoyens observaient les règles inhérentes à cette période, on a dû aménager les sites d'hébergement de manière à séparer les lits des couples, afin de respecter la tradition. De même, aucun repas ne pouvait être servi entre le lever et le coucher du soleil. Connaître tous ces détails dès le déclenchement des mesures d'urgence peut éviter bien des problèmes d'organisation.

On le voit, diffuser de l'information est essentiel. Mais l'inverse est aussi vrai. S'il est une chose que l'expérience nous a enseignée, c'est que bien plus que de parler avec les communautés ethnoculturelles, il faut savoir les écouter, comprendre leurs besoins. Identifier des moyens simples et directs de communication avec chacun de ces groupes évite de créer un climat de panique et de méfiance envers les autorités locales. Parce que c'est par la circulation de l'information que s'organisent les secours aux sinistrés et parce qu'informer les citoyens en temps de sinistre est la première tâche à laquelle les municipalités doivent travailler, les communications jouent un rôle de premier plan dans la gestion des situations d'urgence.

Ce qu'il nous faut apprendre à mieux maîtriser, c'est le contenu de l'information. Chaque minute qui passe nous éloigne du climat de sécurité et de la stabilité sociale si nous ne parvenons pas à diffuser efficacement une information concise en utilisant les canaux appropriés. Mais la communication ne peut plus être unidirectionnelle, elle doit également nous ramener l'écho des citoyens frappés par l'épreuve. Car au-delà des mots, la communication réunit les gens sous le grand manteau de la sécurité et du réconfort. Ce que nous devons en comprendre, c'est que parler entre nous, parler à ceux qui ont besoin d'aide, c'est essentiellement une affaire de sécurité publique. Voilà où réside le rôle des communications en temps de crise.

C H A P I T R E

---



*LES CRISES SONT TOUJOURS  
CELLES DES AUTRES*

René-Jean Ravault, Ph.D.  
Université du Québec à Montréal

Le constat de l'écart, pour ne pas dire du gouffre, qui existe entre, d'une part, la perception des acteurs qui se trouvaient au sein du « triangle noir » pris, durant la quasi-totalité du mois de janvier, dans une gigantesque panne d'électricité qui était pour eux, la principale et souvent l'unique source de chaleur et d'énergie et, d'autre part, la perception des spectateurs montréalais qui n'ont connu que l'« inconfort » d'un manque d'éclairage de quelques heures, m'a paru digne d'un long préambule.

## **8.1. LE CONSTAT**

Un malheur n'arrivant jamais seul, avant même que commence l'année 1998, 1997 s'était fort mal terminée pour moi. Tout au long de l'automne, ma soeur me fit savoir que la santé de mon père, âgé de 93 ans, se détériorait. Dès que les cours furent terminés, je me précipitai en France où mon père était encore en vie.

À mon arrivée, il était toujours conscient et me reconnut mais il n'agissait plus de façon coordonnée. Après quelques jours et sur l'avis du médecin, nous décidâmes de le faire entrer en clinique où, moins d'une heure après son admission, il sombra dans le coma. Comme personne ne savait combien de temps cet état allait durer et que les médecins étaient certains qu'il ne reprendrait pas conscience, je décidai de retourner au Québec pour passer Noël avec la famille que j'y ai fondée il y a plus de 30 ans et préparer les cours de la session d'hiver, sachant qu'il me faudrait sous peu revenir en France.

Une fois de retour, pour quelques jours, au Québec, je fus vite rappelé à des considérations plus terre à terre. Après avoir passé Noël en famille, je sortis de chez moi, inconscient qu'il était tombé une petite pluie verglaçante sur Bethléem ainsi que sur Carignan, je glissai et tombai sur le dos dans l'escalier de pierre qui hausse mon logis au-dessus du plancher des boeufs et des ânes. « Oh la vache ! » m'écriais-je, les reins en compote et incapable de me relever. J'ai compté les moutons des bergers de la crèche de mon voisin d'en face pendant près d'une demi-heure en attendant (sous la pluie verglaçante) que mon épouse, ma fille et son compagnon (qui ne m'entendaient pas) viennent me ramasser à la petite cuillère. Une semaine après, ayant réussi à faire quelques pas hors du lit pour répondre au téléphone, ma soeur m'apprit que mon père était décédé !

Nous décidâmes alors de nous rendre tranquillement à Dorval en quête d'un restaurant ouvert pour nous mettre quelque chose sous

la dent. Le parcours de l'itinéraire généralement anodin CarignanDorval, fut épique ou, devrais-je dire, «hippique». En effet, il fallut sauter les obstacles composés de toutes sortes de choses: branches déjà au sol ou pendantes, fils électriques ou téléphoniques ou vidéotroniques se dandinant comme des serpents dans la forêt amazonienne - quelques degrés en moins, s'entend - blocs de glace tombés ou tombant des superstructures métalliques des ponts. Enfin, après quelques heures de rodéo et de train fantôme, nous arrivâmes à Dorval ayant oublié que nous avions faim !

Arrivé en France, tout se déroula comme prévu avec, en plus de toutes les tracasseries typiques de la bureaucratie française et les peines inhérentes à la perte d'un être cher, l'inquiétude grandissante que suscitait le sort des deux dames âgées qui habitaient le rez-dechaussée de ma demeure québécoise ainsi que l'état même de cette demeure toujours privée d'électricité et ensevelie sous la glace et les branches tombées des arbres du voisinage.

Bien que je connaissais le côté fabulateur et dramatisant de mes deux locataires, les descriptions des événements qu'elles me donnaient chaque jour au téléphone confirmaient les reportages tout aussi catastrophistes que j'e pouvais voir sur le Québec parmi les nouvelles télévisées françaises. Deux jours avant la fin de notre bref séjour, elles nous apprirent qu'elles devaient quitter les lieux pour se rendre chez des parents qui pouvaient les héberger.

Débarquant à Dorval dans l'inquiétude et l'ignorance totale, nous nous sommes enquis de l'état de la situation auprès de l'officier préposé aux douanes et à l'immigration. Après nous avoir demandé où nous habitions à la fois pour qu'il puisse répondre à notre question et que nous puissions répondre aux siennes, il fit une tête d'enterrement lorsque nous lui répondîmes que nous vivions à Carignan. Il s'empressa de faciliter notre rentrée au pays en cessant de nous poser les autres questions rituelles qu'implique sa fonction et nous répondit rapidement qu'il ne savait pas au juste où en étaient les réparations mais qu'il y avait encore une très grande partie de la Rive-Sud qui était dans l'obscurité !

Passant devant les guichets des douanes, nous posâmes la même question à d'autres officiers qui nous firent tous cette tête d'enterrement aussitôt que nous prononcions le mot Carignan !

Après avoir récupéré notre petit véhicule que j'avais eu la sagesse de mettre dans la partie couverte de l'espace de stationnement « à ciel ouvert », nous nous rendîmes, sous un éclairage resplendissant,

jusqu'au pont Champlain qui, lui aussi, était fort bien éclairé et d'où nous vîmes que Brossard était illuminée tandis que l'horizon immédiatement au-delà se confondait avec le ciel obscur.

Effectivement, la 30 était dans le noir, le chemin Chambly itou et la petite ville où il mène, aussi. Carignan étant la périphérie de Chambly comme le tiers-monde est la périphérie du premier, il est inutile d'ajouter que mon humble demeure aurait été dans le noir le plus total si la neige n'avait pas diffusé son obscure clarté qui paraît si romantique, surtout lorsque l'on est sur le point de passer le reste de la soirée dans une demeure bien chauffée.

En ouvrant la porte, nous constatâmes que la demeure était glaciale !

Nous commençons à désespérer de la situation lorsque des amis d'Ottawa (avec qui j'avais enseigné à l'Université de Moncton au début de ma carrière dans les années 1960-1970) nous proposèrent généreusement d'aller nous réfugier dans le pied-à-terre qu'ils venaient d'acheter à Montréal et qu'ils n'occupaient pas encore.

Nous ne nous fîmes pas prier, d'autant plus que les militaires qui patrouillaient l'Île Demers à Carignan nous suggéraient vivement de quitter les lieux.

Seule ombre au tableau, le plombier (que j'avais fait venir pour vider les tuyaux et y mettre de l'antigel) m'avertit de la possibilité que ma maison subisse des dommages structurels lorsque le gel rejoindrait les fondations par l'intérieur.

Nous décidâmes quand même de nous installer dans le pied-à-terre montréalais de nos amis pour retrouver les conditions sanitaires de base que certains citadins indifférents appellent « le confort » !

En quittant Carignan pour nous rendre chez nos amis si généreusement hospitaliers, je compris alors tout le bien-fondé de l'affirmation prémonitoire du sociologue Vincent, « il n'y a pas, non plus, de progrès technique ! »

Effectivement, la dépendance, l'« *addiction* » comme diraient les Américains, dans laquelle l'électricité nous maintient nous empêche de nous rendre compte qu'en cas de « manque prolongé<sup>1</sup> », ce n'est pas au XIX<sup>e</sup> siècle romantique que nous retombons mais plutôt à l'âge

1. Quelques heures ou même quelques jours de panne ne suffisent pas pour en prendre conscience.

de pierre, au temps maudit de l'expulsion du paradis ! Si la panne se prolonge plus d'une semaine (cas de figure que n'ont pas connu les Montréalais), ce n'est pas à l'« inconfort » que nous sommes condamnés (comme le croient les citadins, trop tôt sauvés des glaces!) mais au retour à la « débrouille » élémentaire pour subvenir aux besoins de base et pour protéger les seuls biens que nous ayons péniblement acquis au cours de notre existence ou qui nous ont été transmis par des parents qui ont passé la leur à les acquérir.

Il est vrai, toutefois, que quelques voisins, plus précautionneux et peut-être aussi plus fortunés ou tout simplement plus économes, se sont effectivement retrouvés au XIX<sup>e</sup> siècle en se rabattant sur l'énergie d'alors, le gaz ou, encore, au XVIII<sup>e</sup> siècle en ayant recours au poêle à bois. Si, en plus, ils ont eu la bonne idée de se brancher sur l'eau de la Ville en dépit du fait que les égouts de l'Île Demers vont toujours nulle part, leur «inconfort» sanitaire a été moindre. Mais, dans mon cas, ayant fait totalement confiance à Hydro-Québec, tout, chez nous, fonctionne à l'électricité : éclairage, chauffage, et surtout, eau courante. Le foyer n'a qu'une fonction décorative et surtout (ce qui manque le plus dans ces cas là!), il n'y a pas de « bécosse » dans la cour !

Notre dépendance totale de l'électricité nous interdit donc de revenir au XIX<sup>e</sup> siècle, et, comme Adam et Ève, chassés par la nature devenue diabolique, il nous fallut abandonner notre demeure paradisiaque !

Toutefois, pour éviter que cette demeure, déjà fortement menacée par le poids de la glace (elle a un toit plat), ne soit aussi attaquée à sa base, de l'intérieur par « le froid devenu espion », je pris l'habitude de m'y rendre tôt le matin et tard le soir en ajoutant aux deux minables radiateurs alimentés par le groupe électrogène, un « lance-flammes » à gaz propane qui fit grimper la température de 0 à 18°Celsius en moins d'une demi-heure dans les deux appartements de la maison. On comprendra que les deux allées et venues quotidiennes, Montréal-Carignan, l'allumage du foyer, le démarrage et l'alimentation du groupe électrogène, l'allumage et la surveillance de la torche de maçon à propane ainsi que les mille et une petites choses qu'il faut faire dans ces cas - et que l'on n'a jamais à faire quand tout va bien - ne m'ont pas laissé beaucoup de temps pour écouter la radio ou parcourir les journaux.

## 8.2. MON HUMBLE DIAGNOSTIC

Je compris qu'il y avait eu deux crises du verglas. La vraie, celle que les gens du « triangle noir » ont vécue d'heures en heures, de jours en jours, de semaines en semaines et sa parodie spectaculaire, l'événement médiatique, le «pseudo-event» (pour reprendre la terminologie de Daniel Boorstin<sup>2</sup>) que les Montréalais, titillés par quelques pannes de courant, ont regardé à la télé le soir, après avoir langoureusement fait leurs besoins, pris leur douche à la température idoine, et dégusté un bon repas bien chaud « à la chandelle » (par pur romantisme ou pour narguer leurs concitoyens de la Rive-Sud) dans le confort moelleux et l'indifférence cossue de leur appartement bien chauffé.

Je compris aussi qu'il y avait eu deux types de communications. Les communications que l'on peut qualifier d'utiles, d'instrumentales, indispensables à la gestion efficace de la crise et les communications contemplatives, purement symboliques, destinées aux spectateurs de la crise, peut-être trop tôt épargnés. Bien sûr, la distinction entre ces deux types de communication n'est pas toujours très nette !

Dans le premier cas, il me semble toutefois qu'à part quelques bavures, par ailleurs compréhensibles, les intervenants (employés d'Hydro-Québec ou d'autres compagnies appelées à la rescousse, militaires, policiers, etc.) ont été bien guidés et donc bien informés pour accomplir leurs tâches. Les gens d'Hydro ont fait tout ce qu'ils ont pu de façon logique, en commençant par les zones les plus peuplées et les moins atteintes pour terminer par les régions rurales les plus durement touchées mais aussi les plus faiblement peuplées. Les militaires ont assuré une protection civile discrète et généralement très efficace tout en s'efforçant de veiller à l'équité de la distribution du bois et des chandelles. Certes, beaucoup de municipalités ont manifestement été débordées et ne se sont pas toujours montrées à la hauteur de la situation. Mais à quoi pouvions-nous sérieusement nous attendre ? Surtout à Carignan où, dans le calme le plus total, l'installation d'un système d'égouts déjà financé par les contribuables locaux et provinciaux, fait, depuis plus de trois ans, l'objet de litiges, de tergiversations et de controverses lamentables !

2. Daniel J. Boorstin, *The Image : A Guide to Pseudo-Events in America*, New York, Harper Colophon Books, 1961, 315 p.

Pour les sinistrés, la source d'information la plus fiable était, comme pour tout bon chercheur, l'information de première main; c'est-à-dire tout ce qu'ils pouvaient observer par eux-mêmes. Tant que la pluie verglaçante tombait, on ne pouvait que redouter que les dommages et la durée des réparations s'amplifient. Ce type de précipitation arrêté, il ne restait plus qu'à observer l'absence ou la présence dans le voisinage des camions d'Hydro ou des autres compagnies. Enfin, quiconque faisait, comme moi, le va-et-vient entre sa résidence et Montréal pouvait très bien constater dans quelles villes et sur quelles routes la lumière était rétablie. Après quelques jours d'observations de ce genre, j'étais en mesure de prédire qu'il y en aurait encore pour une semaine avant que l'électricité ne revienne chez nous ; si la météo le permettait... bien sûr !

Les informations que je captais de temps à autre grâce à mon autoradio ne faisaient, au mieux, que confirmer mes constats *de visu* et, en général, les prévisions étaient plus pessimistes que ce qui arrivait. Je me doutais alors que les informateurs officiels avaient dû recevoir la consigne de ne pas créer de faux espoirs ; ceux-ci pouvant avoir un effet dévastateur sur un public qui commençait à s'impatienter sérieusement. Aussi, comme saint Thomas, j'ai persisté, avec raison, à me fier uniquement à ce que je pouvais, moi-même, observer.

Autrement dit, si les systèmes de communication internes ont fort probablement permis aux intervenants de bien faire leur travail, les communications médiatiques, accessibles aux individus cherchant à limiter les dommages de la crise par eux-mêmes, ne me semblent pas avoir été d'un grand secours.

Alors, il faut se demander à quoi tout ce brouhaha médiatique, dont ce colloque célèbre le premier anniversaire, a-t-il bien pu servir ?

Les médias ont-ils réussi à faire, pour les Montréalais, ce qu'ils ne semblent pas avoir pu faire pour les habitants du « triangle noir » ?

Ayant dû quitter Montréal le 4 janvier alors que les pannes locales s'y multipliaient<sup>3</sup>, et étant revenu une semaine après, alors que tout fonctionnait bien ou presque, je serais mal venu de critiquer le rôle que les médias ont pu jouer auprès des Montréalais au cours

3. Mon agence de voyages a dû fermer après que j'y eus pris mon billet ! Je l'ai rappelée le lendemain, car nos bagages avaient été égarés (un malheur n'arrivant jamais seul!), et elle était fermée !

de cette période qui, je l'imagine, fut, pour celles et ceux qui l'ont vécue, fort inquiétante.

Comme la panne totale ne dura que quelques heures, je comprends que les stations radiophoniques, équipées de groupes électrogènes puissants ont pu diffuser de précieuses informations et de bons conseils pour éviter la panique et rassurer l'auditoire transistorisé avant qu'il ne soit transi. Dès que le courant fut rétabli dans certains quartiers, j e comprends que les stations de télévision aient pu se joindre aux premières pour «tenir la population au courant» de ce qu'Hydro-Québec comptait faire et faisait. En particulier, elles purent avertir la population que certains secteurs éclairés devraient temporairement retomber dans le noir en expliquant qu'il était nécessaire de «délester» les parties surchargées du réseau pour procéder à d'autres raccordements.

Toutefois, il me semble que tout cela s'est relativement bien passé parce qu'aux pires moments de la crise, la pénurie ne fut jamais totale. Nombreux sont les Montréalais chauffés au gaz de ville et beaucoup d'entre eux, surtout dans les restaurants, font cuire leurs plats sur des cuisinières à gaz et, l'eau n'a manqué que quelques heures en quelques endroits seulement. L'essentiel n'étant donc pas partout affecté, les médias ont certainement pu jouer un rôle de coordination susceptible de limiter significativement les dégâts et les difficultés rencontrées par les parties de la population les plus touchées par la crise. Grâce à eux, il était possible de savoir dans quels quartiers voisins trouver des restaurants et des magasins ouverts, etc. Grâce à eux, Hydro-Québec et le gouvernement purent faire connaître l'état de la situation et les plans d'interventions qu'ils élaboraient ainsi que les mesures ponctuelles qu'ils prenaient pour faire face aux diverses difficultés générées par cette crise. Il semble donc que, pour Montréal, contrairement à ce qui s'est produit dans « le triangle noir », les communications aient joué un rôle très positif!

Néanmoins, on ne peut pas oublier que ce succès des médias montréalais auprès des habitants de la métropole est dû au fait que, contrairement à ce qui s'est passé dans «le triangle noir», il y a presque toujours eu, çà et là et de temps à autre, du courant ! Comme Marshall McLuhan l'avait bien pressenti, « le médium est le message » ! Pas d'électricité, pas de médias ! Et pas de médias, pas de messages ! Il est, par ailleurs, très significatif que le héros de cette épopée hivernale, Steve Flanagan, ne soit pas un journaliste mais un relationniste d'Hydro-Québec ! Le succès que les médias ont alors

connu à Montréal était indissociable, dépendait même des exploits d'Hydro-Québec !

Toutefois, quels que soient les lauriers que l'on puisse lancer ou « les bretelles que l'on puisse se péter », il y a quand même une ombre au tableau, même si, fort heureusement, l'objet projetant cette ombre ne s'est concrétisé que peu de temps et qu'en quelques endroits.

Comme je l'ai mentionné plus haut, l'une des conséquences les plus pénibles d'une panne de courant qui perdure est d'être privé d'eau lorsque celle-ci, bien sûr, provient d'une pompe à eau électrique. Les grandes masses d'eau qui descendent du nord de la province permettent, par la magie des turbines et des fils à haute tension, de faire monter l'eau dans les appartements les plus élevés de Montréal ! Pas d'eau descendante, pas d'électricité et pas d'électricité, pas d'eau montante, donc plus de douche, mais surtout, plus de toilettes ; ce qui est très problématique quand il n'y a pas de « bécosse » dans la cour ou pas de cour du tout, comme c'est souvent le cas à balconville !

En fait, si les Montréalais ont l'eau courante et n'ont donc pas besoin de pompes personnelles, la Ville, elle, est un peu comme ma maison. L'eau qu'elle distribue à tous est aussi acheminée à ses réservoirs par des pompes électriques. La seule différence étant que ma maison est dépourvue de réservoirs. Mais si les pannes d'électricité s'étaient généralisées et avaient duré quelques jours ou peut-être même seulement quelques heures de plus, les réservoirs de la Ville se seraient asséchés et tous les Montréalais auraient aussi compris ce que signifie manquer de « bécoses » à la fin du XX<sup>e</sup> siècle !

Et c'est sur cette question cruciale que les médias montréalais semblent avoir achoppé. Fallait-il avertir la population et lui demander de limiter sa consommation d'eau pour être sûr qu'il y en ait assez pour tout le monde au cas où d'autres pannes surviendraient ou était-il préférable de ne pas faire état de ce problème potentiel qui, par le fait de son évocation publique, risquait de s'autoprovoquer. Les citoyens n'ayant pas pensé à ce problème par eux-mêmes auraient pu paniquer à l'annonce de sa possibilité et l'auraient généré en s'efforçant de se faire des provisions d'eau personnelles.

Toutefois, reconnaître que les médias se sont avérés impuissants devant ce grave dilemme n'équivaut pas à les condamner seuls. Comme Francis Balle l'a bien vu, « une société a les médias qu'elle mérite ! » et c'est donc surtout, le public, son civisme, sa maturité,

son éducation, sa capacité à comprendre les enjeux collectifs qui sont ici sérieusement mis en question.

On ne saura jamais si la plupart des Montréalais que les médias auraient pu ainsi avertir auraient effectivement adopté un comportement civique en réduisant leur consommation d'eau ou, au contraire, se seraient conduits en égoïstes barbares en s'empressant de remplir leur baignoire et tous les récipients qui auraient pu leur tomber sous la main.

Ce qui est évident dans cette histoire est que les médias ne réussissent pas à maintenir le sentiment de solidarité et même la compassion qui caractérisent les relations des personnes en difficulté, dès que certaines d'entre elles sortent de la crise. En dépit de toutes les descriptions hyperdramatiques de ce que pouvaient vivre les gens coincés dans le «triangle noir», celles et ceux que la crise avait épargnés ou simplement titillés, comme ce fut le cas pour la plupart des Montréalais, sont en fait restés totalement insensibles aux difficultés des premiers qui, pourtant et manifestement, s'amplifiaient avec le temps.

La leçon qu'un communicologue peut tirer de cette crise est que les médias, qu'ils soient écrits ou électroniques, ne sont pas en mesure de faire ressentir ou même de rappeler les difficultés d'une expérience qui affecte beaucoup plus de sens et de sentiments que la vue et l'ouïe. Voir et entendre ne permettent pas de ressentir le chaud et le froid ou d'éprouver le sentiment de panique, d'angoisse que provoque l'obligation d'avoir à s'extirper de sa coquille, de son cocon, de son habitacle quand on ignore le sort que la nature et parfois aussi des êtres humains mal intentionnés peuvent réserver à son habitation. Il faut non seulement avoir expérimenté cette situation mais même être en train de la vivre pour la comprendre adéquatement et, alors, faire preuve de solidarité ou de compassion. Le pire est qu'un jour après avoir retrouvé tous les avantages que procure l'électricité, les médias qui dépeignent la situation de celles et ceux chez qui le courant n'a toujours pas été rétabli ne réussissent pas, par leurs sons et leurs images, à nous faire ressentir ce que nous avons, nous-mêmes, vécu la veille.

J'ai, moi-même, adopté un comportement semblable une journée après que le courant fut rétabli dans ma demeure en exigeant du plombier qu'il se précipite chez moi pour rouvrir l'eau alors que je savais, par les médias, que l'électricité n'était toujours pas revenue chez lui.

Cette expérience, dont je ne suis pas fier, m'a démontré pourquoi et comment les médias, qu'ils soient écrits, radiophoniques ou électroniques, simples ou conjugués en multimédias, ne parviendront jamais à nous faire ressentir et donc comprendre ce que vivent celles et ceux qui ne partagent ni notre confort matériel, qu'il soit dû à l'électricité ou à d'autres sources d'énergie, ni notre niveau de vie et de paix sociale, juridique, économique, religieuse ou culturelle.

Cette réflexion qui porte sur notre incapacité d'imaginer, de sentir et de comprendre l'Autre qu'il soit dans un tiers-monde lointain ou dans le quart-monde immédiat m'amène à conclure cette première partie par le bilan suivant :

- Incontestablement, les médias se sont avérés assez efficaces pour gérer les pannes de courant qui ont partiellement et temporairement affecté la vie montréalaise au début du mois de janvier 1998 et ont donc contribué à en limiter les dégâts physiques et psychologiques. Mais ce bulletin de victoires pour les communications doit, quand même, être très nuancé par le fait que le « messenger » pouvait annoncer de bonnes nouvelles du front des réparations qui progressaient sans cesse, rapidement et de façon perceptible !
- Par contre, il est loin d'être certain qu'ils aient joué un rôle aussi positif dans la crise qui a affecté plus longtemps et plus intensément la Montérégie et ce, pour la raison bien simple que, pendant près de trois semaines, les réparations dans cette région n'avançaient que très lentement. Par ailleurs, il est évident qu'au niveau de la manipulation symbolique, du spectacle et des « *pseudo-events* », les médias n'ont pas réussi à sensibiliser les personnes peu affectées par la crise aux difficultés grandissantes de celles qui étaient encore en son centre.
- Plus généralement, le caractère des destinataires façonné par leur histoire personnelle, et le vécu immédiat de ces derniers dépassant de loin ce que les médias peuvent refléter et affecter, il est vain et dangereux de penser que les communications puissent jouer un rôle significatif lorsque éclatent des crises naturelles et/ou culturelles graves ! On peut considérer qu'une crise devient grave si des pistes de solution ou des lueurs d'espoir de l'enrayer n'apparaissent pas dans des délais jugés raisonnables par la population qui en souffre !

Certes, ce constat personnel, plutôt pessimiste, ne semble pas être partagé par les principaux intéressés, qu'ils soient journalistes ou relationnistes !

Bien que les journalistes se méfient souvent des relationnistes et que ces derniers redoutent les premiers, surtout s'ils font bien leur travail, ces deux groupes de communicateurs ont néanmoins des affinités et des intérêts communs. Les uns et les autres ont besoin de faire croire à leurs employeurs (et aussi de se persuader eux-mêmes) que ce qu'ils font et disent a un impact sur la population ou, plus précisément, sur « les publics cibles ». Si cela ne devait pas être le cas, ils n'auraient tout simplement pas de raison d'être.

Aussi, pour ne pas prendre trop de risques en cherchant à savoir ce que les destinataires ultimes font de leurs produits, ils préfèrent s'évaluer mutuellement. Les relationnistes « se pètent les bretelles » en se félicitant d'avoir été cités tant de fois dans tant d'articles de tant de lignes ou dans tant d'émissions d'affaires publiques ou d'actualités de tant de secondes au « prime time » ou en première page par tel journaliste qui a plus ou moins respecté ou répété leurs propos initiaux. De même, les journalistes sont satisfaits de voir leurs papiers publiés, leurs topos diffusés, etc. Ils sont heureux d'être félicités et surtout réinvités aux conférences de presse (ou à d'autres activités plus gratifiantes) des politiciens et des relationnistes. C'est dans ce petit milieu où tout le monde se connaît que se trouvent les lecteurs de journaux et les observateurs de nouvelles télévisées les plus assidus. Relationnistes et politiciens se félicitent d'être l'objet de mentions dans les médias et se délectent des propos que les journalistes tiennent sur eux ou sur leur organisation ou le parti qu'ils représentent.

Ce milieu fonctionne dans un système autarcique qui frôle parfois l'inceste. « Tout le monde y est beau, tout le monde y est gentil ! » « Tu publies mes propos et je te donne un scoop », et ainsi de suite<sup>4</sup> !

4. Mes propos peuvent paraître ici outranciers mais ils s'appuient sur l'analyse que fit James Carey, dont la réputation est solidement établie tant aux États-Unis qu'au Canada ou en Europe, dans un article qu'il publia pour la première fois en 1969: «The Communication Revolution and the Professional Communicator » récemment reproduit et commenté dans un ouvrage réalisé sous la direction d'Eve Stryker Munson et Catherine A. Warren, James Carey, A Critical Reader (London & Minneapolis, the University of Minnesota Press, 1997, p. 128-143). Il y soutient que les journalistes sont en fait beaucoup plus proches de leurs sources, politiciens et relationnistes, que du public qu'ils sont censés desservir en priorité.

Parfois, quelques universitaires entrent dans ce manège de « tiges de papier, de celluloid ou de silicones » et jouent les dompteurs-critiques-scientifiques en comptant les lignes ou les minutes dévolues à tel sujet ou à tel personnage. Ils vont parfois jusqu'à évaluer, à l'aide de logiciels maintenant préconçus à cet effet, quels mots ont été associés (et de quelle façon) à une compagnie, un parti ou une personnalité. Certains, surtout des linguistes ou des sémiologues, se considèrent comme les seuls exégètes aptes à décrypter « la signification authentique » des mots et des images et y vont, à leur tour, de leur propre vision ou de la vision à la mode que leurs titres et leur affiliation à une école de pensée bien établie font passer pour « scientifique ». Tout ce petit monde grenouille et scribouille dans la connivence la plus complète ! Rares sont celles et ceux qui s'efforcent de savoir si la « visibilité » (pour employer un terme fétiche dans ce milieu) qu'affirment donner les communicateurs à tel ou tel personnage, à tel ou tel produit ou service, etc., a bien été appréhendée par les personnes qui constituent le prétendu « public cible » ? Encore plus rares sont celles et ceux qui se demandent si le fait d'avoir été vus implique aussi les faits d'avoir été compris et retenus. Certes, des recherches sont conduites à ces niveaux de perception et de mémorisation mais elles sont rares, coûteuses, portent sur des échantillons très restreints et demeurent souvent trop impressionnistes. Il arrive même parfois que des sondages mathématiquement plus rigoureux sont réalisés auprès d'un échantillon respectable, mais on peut se demander alors ce que signifie le fait qu'à une question du genre, « qui, pendant la crise qui s'est produite il y a un an, vous a le mieux informé ? » les interviewés répondent en chœur : « les informateurs » !

Comme la façon dont j'ai vécu la crise du verglas l'a montré, en cas de persistance des problèmes, les médias ne parviennent ni à limiter les dommages ni à faire comprendre à ceux qui sont sortis de

5. Je conviens que la brièveté obligée de cet article m'amène à des contractions trop rapides. Je tiens quand même à souligner que ces attaques à boulets rouges contre les spécialistes de la manipulation symbolique que sont les relationnistes mais aussi les journalistes et de nombreux universitaires me sont inspirées par les arguments bien articulés et solidement documentés de Robert Reich qui, plus que Clinton, est responsable du retour à la prospérité économique que connaissent les Etats-Unis au cours de la dernière décennie du siècle. Pour comprendre les fondements de ma critique, je renvoie le lecteur au chapitre IV, « The Profession of Management » du livre de Robert Reich, *The Next American Frontier* (New York, Penguin Books, 1984) et aux chapitres intitulés : « A Digression on Symbolic Analysis and Market Incentive, » et « The Education of the Symbolic Analyst I & II » de *The Work of Nations* (New York, Vintage Books, 1991).

la crise, les difficultés qu'éprouvent encore celles et ceux qui y sont toujours confrontés.

Puisque l'efficacité de la communication descendante, postcrise me semble très contestable, il serait peut-être temps de donner aux relationnistes une fonction personnellement plus gratifiante, professionnellement plus importante et éthiquement plus satisfaisante que celle de communicateurs condescendants ou de spécialistes de la communication « vaseline » cherchant à estomper, par des manipulations symboliques, les erreurs de leurs employeurs.

S'ils sont sérieux, en plus des quelques trucs qu'ils ont acquis sur le tas, des quelques recettes que des collègues plus expérimentés ont pu leur transmettre et des quelques techniques qu'ils ont pu tirer d'études de cas commentées dans des écoles de gestion, ils ont dû étudier la communication en profondeur et réfléchir longuement sur ce processus ou phénomène éminemment complexe.

Ces longues études et ces profondes réflexions devraient donc leur permettre de jouer un rôle dans l'information de leurs patrons avant que ces derniers ne prennent des décisions qui pourraient générer des crises ou les faire éclater ou encore, les amplifier si elles sont d'origine naturelle. De spécialistes de « l'image » ou de « la visibilité », de la manipulation symbolique, de la communication descendante postdécisionnelle, ils devraient donc devenir, comme nous nous efforçons de le faire dans notre programme de baccalauréat en relations publiques, des spécialistes en information ascendante, en information destinée aux patrons-décideurs et ce, afin d'anticiper les crises et d'éviter les dommages qu'elles engendrent.

### **8.3. COMMENT L'ÉTUDE DE LA COMMUNICATION POURRAIT-ELLE CONTRIBUER À ÉVITER OU MINIMISER LES CRISES ET LES DOMMAGES QU'ELLES FONT ?**

Dans notre champ d'étude<sup>6</sup> où les disciplines se croisent mais ne fusionnent pas et donc ne se fécondent pas mutuellement, nous avons

6. L'étude de la communication qui devrait être une discipline en soi, la communicologie, où viendraient se fondre de façon synergique toutes les sciences qui, directement et indirectement, s'intéressent à l'homme, centre incontournable du processus communicationnel, ainsi qu'à ses moyens de communication en partant des signes, des langues, etc., pour arriver aux nouvelles technologies, n'est dans bien des cas qu'un centre de regroupement administratif et bureaucratique de professeurs-chercheurs issus d'autres disciplines et peu intéressés à travailler ensemble pour créer la communicologie.

trop tendance à croire que ce sont les médias, les nouvelles technologies de communications ou, même, certaines nouvelles pratiques discursives ou relationnelles qui pourraient contribuer à résoudre les crises politiques, économiques, sociales ou, encore, personnelles.

Bien que l'âge ou la sagesse me rendent de plus en plus sceptique, je persiste à croire que, seule, l'étude de la communication (la réflexion sur la façon dont la communication humaine fonctionne, la façon dont l'être humain construit le sens de sa vie et du monde qui l'entoure) est peut-être encore porteuse d'une petite lueur d'espoir.

Plus que sur les artifices communicationnels (discours, symboles, contenus, etc.) et que sur les médias, envisagés autant comme moyens de diffusion que comme institutions socio-politicoéconomiques, plus que sur les structures et que sur les systèmes, c'est sur l'être humain, l'acteur-communicateur, émetteur mais aussi et surtout destinataire, qu'il faut mettre l'accent<sup>7</sup>.

Comme j'ai tenté de le faire dans ma précédente étude de cas, c'est sur la personne qui se trouve concernée par une crise ou la nécessité de prendre une décision qu'il faut se concentrer et non sur

7. Il est impossible ici d'étoffer et de justifier plus en détail cette importante prise de position épistémologique ou paradigmatique. Je l'avais présentée au Département des communications dans un document interne pour convaincre certains de mes collègues de la nécessité cognitive et éthique de mettre sur pied le programme de relations publiques qui est maintenant en train de produire sa première cohorte de relationnistes uqamiens. Ce document s'intitulait « Relations publiques, nouveau profil du baccalauréat en communications ». Il se situait dans le contexte de globalisation ascendante fort bien dépeint par Robert Reich dans *The Next American Frontier* et *The Work of Nations* précédemment cités. En ce qui concerne l'orientation communicationnelle ici proposée, je faisais référence à bon nombre de mes travaux où je mets de l'avant le rôle crucial que joue le destinataire dans le processus communicationnel et, plus précisément, les prises de décisions dans la vie quotidienne. Les documents les plus utiles pour bien saisir cette position sont ma thèse de doctorat : « Some Possible Economic Dysfunctions of the Anglo-American Practice of International Communications ! » (University of Iowa, Iowa City, août 1980) ainsi qu'une série d'articles que j'ai publiés depuis : « Information Flow : Which Way Is the Wrong Way? » (*Journal of Communication*, USA, automne 1981, p. 129-134), « Défense de l'identité culturelle par les réseaux traditionnels de "coersédution" » (*International Political Science Review*, USA, vol. 7, no 3, 1986, p. 251-280), « International Information: Bullet or Boomerang? » dans David Paletz (dir.), *Political Communication Research, Approaches, Studies, Assessments*, (Norwood, N.J. Ablex, 1986, p. 245-266, repris et complété dans le volume II du même ouvrage publié en 1996, p. 253-276) ou encore, « Développement durable, communication et réception active » dans Thérèse Paquet Sévigny (dir.), *Communication et développement international* (Presses de l'Université du Québec, 1996, p. 59-80).

des entités comme les médias, la culture, l'identité collective, la communauté, etc., qui restent à jamais impalpables dans leur exhaustivité et dans le nombre infini des combinaisons possibles.

Cette priorisation de l'acteur-communicant qui s'oppose à d'autres mises en priorité comme l'étude des médias, les « *cultural studies* », etc., ne peut être considérée comme un nouveau dogmatisme ou un impérialisme psychologisant. Il est possible d'avoir une

vue dogmatique sur le rôle des médias ou des cultures mais l'être humain échappe perpétuellement aux carcans dans lesquels les théoriciens des sciences sociales ou humaines prétendent l'enfermer.

C'est donc une attitude à la fois cognitive et éthique qui nous pousse à rechercher et stimuler en l'être humain tout ce qui assure sa liberté maximale en société et permet à sa créativité, son imagination, sa réflexion, son jugement et ses capacités d'analyse de se développer optimalement pour lui-même et pour le plus grand bien de tous.

« Avec » et, peut être aussi, surtout, en régime démocratique, « contre » la coercition et la séduction, la communication est ce phénomène par lequel nous construisons le monde et nous-même, et par lequel, de façon systémique, le monde nous façonne aussi et ce, conjointement ou en dépit de la coersédution<sup>8</sup>.

On comprend donc que celle ou celui qui saisit plus ou moins bien la façon dont l'être humain communique (aux autres et à lui-même) et se fait communiquer (par les autres - conversation-débat - et lui-même - réflexion-méditation) peut jouer un rôle considérable dans le processus décisionnel. Ce rôle est, en tout cas, plus important et très différent de celui que l'on réservait traditionnellement aux relationnistes : le rôle de « patchage » de l'environnement symbolique précisément perturbé par certaines décisions malheureuses.

S'il y a ainsi quelque chose de nouveau à attendre de celles et ceux qui réfléchissent sur la communication et la façon dont l'être humain en est le produit ou s'en sert, leur contribution la plus utile et éthiquement la plus recherchée doit être située non pas en aval des décisions susceptibles d'engendrer des crises ou des catastrophes

8. Ce néologisme de mon cru provient du télescopage des concepts de coercition et de séduction pour tenter d'accommoder, entre autres, deux écoles de pensée qui traditionnellement s'opposent pour expliquer la façon dont l'être humain se socialise. Celle de Comte et de Durkheim qui prétendent que la socialisation de l'être humain se fait essentiellement de façon coercitive et celle de Tarde et de Freud qui laissent une place plus grande à l'imitation (mimesis) et à la séduction (eros).

mais en amont, de façon préventive, dans l'information ascendante destinée aux décideuses et décideurs avant qu'elles ou ils décident !

Ce déplacement d'aval en amont du rôle des relationnistes me semble d'ailleurs encore plus nécessaire lorsque les crises sont culturelles que lorsqu'elles sont naturelles !

Allons d'abord au plus simple et examinons quelques exemples de ce que peuvent faire les communicologues-relationnistes pour anticiper et donc éviter les crises « naturelles », ou au pire, les gérer et les minimiser lorsqu'elles s'avèrent inévitables.

Tout d'abord, comme cette « mini-crise » (ou « crise du confort » pour les gens de la Montérégie et de « l'indifférence » pour les Montréalais) dont les médias ont fait grand cas, nous le démontre éloquemment, il faut garder présent à l'esprit que, malgré tous les discours modernistes et postmodernistes, l'être humain, quelles que soient les technologies de toutes sortes qu'il ait pu, puisse et pourra inventer, ne parviendra jamais à contrôler la nature. Il y aura toujours des incendies (« Tower Inferno Syndrome ») des naufrages (« Titanic Syndrome »), des inondations (« Syndrome du Saguenay et de la rivière Rouge ») - à propos j'ai aussi été inondé deux mois après le verglas, mais je ne vous en parlerai pas ici - des cyclones et des tornades (« Twister Syndrome »), des sécheresses, des tempêtes de sable ou de poussière, des sauterelles (« Bible Syndromes »!), des tremblements de terre (« Earthquake Syndrome ») et des éruptions volcaniques (« Dante's Peek Syndrome ») sur la surface de la terre et même du soleil. Il y aura aussi des virus et des microbes de toutes sortes qui feront que l'on ne parviendra jamais à triompher ni de la mort, ni des maladies.

Les communicateurs, dont les interventions sont toujours immédiates et très souvent éphémères, ne peuvent ni défaire ni refaire ce que les éducateurs, responsables de « la programmation mentale<sup>9</sup> » des citoyens, n'ont pas fait ou ont mal fait.

9. Bien que je sois allergique à toutes les tentatives, très à la mode, visant soit à humaniser les machines (ex. « mémoire vive de l'ordinateur », « intelligence artificielle », etc.) ou, au contraire et pire encore, à mécaniser l'humain comme le laisse entendre la notion de « programmation mentale » (que j'emprunte ici au grand spécialiste hollandais de l'analyse des rapports entre cultures nationales et cultures d'entreprise, Geert Hofstede - *Vivre dans un monde multiculturel, Comprendre nos programmations mentales*, Paris, Les Éditions d'Organisation, traduit par Marie Waquet de *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation, and Its Importance for Survival*, London, McGraw-Hill International, 1991), j'emploie ici cette expression précisément parce qu'elle est à la mode et qu'elle évoque de façon lapidaire ce que j'expliquerai un peu plus bas à propos de « pédophilie intellectuelle » !

Comme le cas précédent l'illustre fort bien, dans les situations d'urgence, les médias ne peuvent pallier l'absence totale d'éducation civique et l'exacerbation de l'esprit de compétition à outrance qui, tous deux, résultent d'un très long processus de socialisation. On ne peut annoncer qu'il y a risque de manque d'eau et, en même temps, faire comprendre aux gens que, s'ils réagissent en fonction de l'esprit de compétition qu'on leur a inculqué à l'école et se mettent, conformément à cette éducation, à faire des réserves personnelles inutiles, ce risque va inéluctablement se transformer en prophétie, alors qu'il n'était qu'une possibilité qui aurait pu être évitée si l'information diffusée par les relationnistes et les journalistes avait provoqué l'action civique collective que l'on peut attendre de gens éduqués dans le respect de la solidarité humaine.

Ceux qui confondent leur culture imparfaite avec la « Nature » diront que de tels « réflexes » relèvent de l'instinct, de l'incurable « bêtise humaine » et qu'il n'y a rien à faire sinon, comme on l'a fait dans le cas qui nous a préoccupé plus haut, taire l'existence même du problème, quitte à être accusé, par la suite, d'avoir manqué de transparence ! Mais il faudrait d'abord s'assurer que les citoyens comprennent que la meilleure façon d'éviter une pénurie de ressources quelconques et d'en assurer le partage équitable est d'en sauvegarder un stock collectif. Cependant, les directives des médias n'étant acceptées que dans la mesure où elles confortent ou s'inscrivent dans les préjugés ou les valeurs de leurs auditoires, ce n'est ni au relationniste, ni au journaliste que revient le rôle de changer les valeurs individuelles, même si elles étaient totalement inadéquates, voire suicidaires lorsqu'il s'agit de faire face à des situations extraordinaires.

Par contre, le relationniste-communicologue-intervenant-avant-la-prise-de-décision, fort de ses réflexions sur la communication humaine et « in-formé » par ses expériences antérieures, connaissant donc parfaitement les limites de la science et des technologies, pourra conseiller aux décideurs, tout d'abord de ne pas céder eux-mêmes au « Manhattan Syndrome<sup>10</sup> » et ensuite, d'avertir leurs publics et leurs clients des lacunes et des risques inhérents à la mise en marché de leurs produits et/ou de leurs services (ex.: « China Syndrome »).

10. Ce concept, provenant du cœur de la modernité américaine, évoque les dangers d'une croyance excessive en la toute-puissance de la science et des technologies. Un exemple en serait de croire qu'avec davantage de temps et d'argent on arrivera à résoudre tous les problèmes qui se posent à l'humanité et à éradiquer toutes les maladies du genre sida ou cancer.

Ainsi, après avoir rappelé les principaux risques de rupture du système de distribution de l'électricité, les responsables d'HydroQuébec devraient suggérer à leurs clients de conserver ou d'acquérir des moyens alternatifs de survie décente qui soient aussi peu polluants et aussi économiques que possible.

Dans un autre ordre d'idées, des subventions tirées des profits d'Hydro-Québec et de compagnies privées ou semi-privées de distribution d'énergie devraient être versées au ministère de l'Éducation pour que des cours de civisme, susceptibles de développer des attitudes et des aptitudes à s'organiser et à agir collectivement en cas de défaillance des systèmes de distribution d'énergie, soient offerts à tous les futurs citoyens de la province. S'il restait encore quelques dollars après cette opération, ils pourraient être sagement investis dans des séminaires internationaux de spécialistes de l'enseignement qui pourraient se consacrer à une réflexion collective, un « brainstorming » - comme on disait dans le temps ! -, sur l'incidence de l'exacerbation de la compétitivité dans les systèmes scolaires<sup>11</sup> sur le niveau de civisme, de solidarité et de compassion chez les citoyens que forment nos systèmes d'éducation.

Réciproquement, perpétuellement rendus conscients du caractère indomptable de certaines forces de la nature et des dangers de dépendance que crée l'usage de nouvelles technologies (en particulier tous les outils électriques en partant de la lampe d'éclairage jusqu'aux ordinateurs les plus sophistiqués, en passant par les pompes à eau - c'est une obsession chez moi -, les perceuses et les poêles électriques), les consommateurs, après avoir été bien

11. Je pense ici au courageux et généreux exposé contre la compétition pratiquée et entretenue par le système scolaire (surtout le système scolaire français) que fit Albert Jacquard, lors d'une « grande conférence » qu'il livra au Musée de la Civilisation à Québec, le 8 octobre 1992. Entre autres envolées superbes, magnifiquement documentées et articulées, ce docteur en génétique et biologie humaine qui jouit d'une réputation nationale et internationale incontestée a eu l'audace de faire l'aveu suivant : « Et dire que l'on ose transformer ce qu'il y a de plus beau dans une culture : l'endroit où l'on fait des hommes, ou plutôt où l'on permet à des hommes de se fabriquer eux-mêmes, le système éducatif en un lieu de compétition ! Il faut être premier, donc détruire le second et détruire le dernier. Je sais ce que c'est. J'ai été, non pas dernier, parce que le seul de ma classe dont je me souviens, c'est celui qui était dernier. Il s'appelait Bélanger et c'était un type épataant. Moi, j'étais avantdernier. Cela a failli me détruire. Jusqu'au jour où, bêtement, j'ai été compétitif; mais je m'en repens » (p. 42-43. de *Construire une civilisation terrienne*, Montréal, Fides, 1993).

avertis, devraient aussi prendre certaines responsabilités et accepter certains risques.

Par exemple, dans un domaine voisin, si quelqu'un construit un édifice dans une zone réputée inondable ou l'achète en pleine connaissance de cause, c'est lui et lui seul qui devrait assumer les frais de remise en état ou de démolition si inondation il y a. Pourquoi d'autres « payeurs de taxes » et/ou de primes d'assurances devraient-ils payer pour des folies surtout s'ils n'ont jamais joui des plaisirs que ces folies génèrent quand les rivières restent tranquillement dans leur lit ?

Conserver à l'esprit l'idée que la nature est, au moins par moments, indomptable et envisager tous les coûts humains, physiques, économiques, financiers, écologiques, etc., que génèrent les velléités humaines de la contrôler scientifiquement et technologiquement constituent deux variables incontournables qui devraient toujours obséder les relationnistes-aviseurs.

Ce sont là des questions qu'ils devraient se poser et poser aux décideurs chaque fois que la nature est impliquée d'une façon ou d'une autre par les projets des entreprises privées ou des institutions publiques pour lesquelles ils travaillent.

Mais, encore une fois, bien des réponses à ces questions vont dépendre de l'éducation familiale, scolaire et collégiale que les acteurs (décideurs et usagers) de la région concernée par ces projets ont reçue. Que l'on parle de Dieu ou de la Nature, c'est toujours l'être humain qui en parle et sa façon d'en parler n'est pas sans rapports avec la culture de la communauté.

Et ceci, bien sûr, nous amène aux cas beaucoup plus graves et complexes des crises culturelles.

#### **8.4. QUE PEUVENT FAIRE LES COMMUNICOLOGUES POUR ANTICIPER ET DONC ÉVITER LES CRISES D'ORIGINES CULTURELLES ?**

Tout d'abord, il faut rappeler qu'il n'est pas toujours facile de distinguer les communications instrumentales ou utilitaires des rituels ou de la communication contemplative ou des événements purement

médiatiques (*pseudo-events*), comme on l'a suggéré plus haut<sup>12</sup>. Il n'est pas toujours possible non plus de distinguer la crise qui relève du naturel de celle qui appartient au culturel.

12. À ce propos, il n'y a pas si longtemps, beaucoup de gens croyaient que ce qu'on leur apprenait dans leur famille, leur école, leur collège ou leur église était la vérité, la réalité, « la nature des choses » comme se plaisait à le répéter le général de Gaulle. Par l'éducation qui leur était si généreusement prodiguée par leur nation ou leur province, les gens s'imaginaient acquérir un accès direct à la nature, au monde, aux autres et, même, à eux-mêmes. Les mots de leur langue étaient les signifiants (représentations verbales ou écrites) des signifiés (les choses « telles qu'elles sont! »). Peu de gens étaient conscients de l'aspect conventionnel ou arbitraire du langage. Rares étaient ceux qui avaient fait leur ce que des linguistes tels que Claude Hagège nous enseignent ou nous répètent après que nombre d'entre eux l'eurent déjà enseigné, à savoir que « Le signifiant du signe est *immotivé*, c'est-à-dire sans attache formelle avec la réalité qu'il traduit en langue. » (C. Hagège, *L'homme de paroles, contribution linguistique aux sciences humaines*, Paris, Fayard, 1985, surtout la section intitulée : « L'animation des signes » dans le chapitre sur « Le territoire des signes »). Non seulement le rapport du mot à la chose ou le phénomène qu'il évoque ou représente est *immotivé* (sans liens directs) mais en plus le rapport du mot aux sentiments naturels de celui ou celle qui l'utilise est aussi *immotivé*. Un son n'évoque pas un sentiment de façon directe, propre à l'ensemble du genre humain. Tout langage est une convention sociale et n'implique pas un rapport direct entre le signe et le signifié. En d'autres termes, tout ce que l'Homme exprime et comprend est largement médiatisé et même construit par la culture de la communauté à laquelle il appartient. Comme la notion d'étymologie le suggère, les systèmes de signification, de codage et de décodage sont affectés par l'histoire des communautés qui les a inventés et les perpétuent en les utilisant. Selon Hagège, plus l'histoire d'une communauté est longue, plus il y a de chances que les systèmes de construction du sens dans cette communauté soient riches et complexes. On pourra dire aussi, après Kuhn et Bourdieu, que plus les liens entre les membres d'une communauté sont serrés et exclusifs, plus le langage utilisé par les membres de cette communauté semble précis et donne l'illusion de mieux coller à la réalité ou encore d'être *motivé*. Sans perdre de vue ces constats cognitivistes, sociologiques, épistémologiques et linguistiques, au niveau de l'analyse des rapports psychosociologiques dans les organisations, Lee Thayer affirme aussi que la précision et la pertinence d'un système de signification, d'une langue propre à une communauté ou à une organisation sont aussi reliées et dépendent de l'intensité des liens qui unissent les membres de cette organisation. Thayer va même plus loin en affirmant que les problèmes n'existent que parce qu'ils sont nommés et conçus comme tels par les membres de la communauté qui les vit. Ainsi, selon Hannah Arendt (dans son *Essai sur la révolution*), la pauvreté était considérée comme inévitable et donc naturelle par tous les pauvres d'Europe jusqu'à ce qu'un nombre significatif d'entre eux se rendent sur le continent américain et s'y enrichissent. C'est après avoir appris qu'en Amérique, la fortune n'était pas nécessairement liée à l'origine, au fait d'être « bien né » que les « leaders » du tiers état prirent conscience de l'aspect artificiel, arbitraire et donc culturel de leur situation. Alors que tant que la pauvreté fut perçue comme naturelle et incontournable, les pauvres ne s'engagèrent que dans des jacqueries dont l'objectif n'était que de diminuer l'intensité de leur exploitation par la noblesse, dès qu'elle fut perçue comme une invention des membres des classes ou castes ou états dirigeants, la révolution française et surtout la Terreur furent possibles. Ce long commentaire a, au moins, l'avantage de nous montrer que la notion même de crise est liée à la prise de conscience des dimensions humaines et culturelles de ce qui, au préalable, pouvait être considéré comme naturel et donc incontournable.

Il existe, néanmoins, un critère assez simple et subjectif qui permet de faire cette distinction. Quand on a compris que l'on est victime d'une crise essentiellement naturelle, par exemple, des circonstances climatiques extrêmement rares comme celles qui ont provoqué « la crise du verglas », une maladie que la médecine n'a pas encore réussi à enrayer et qui n'a pas été transmise volontairement ou par incompetence crasse, un accident dû à la pure malchance, etc., en général, à moyen et long terme, on n'en veut à personne (ce qui est tout à fait mon cas pour la crise du verglas!) On accepte son sort avec un sentiment de fatalisme plus ou moins résigné ! Par contre, dans le cas de crises qui sont manifestement la conséquence des actes humains, les victimes conservent une haine farouche envers les auteurs de leurs difficultés ou, dans le cas de crises extrêmes, de leur drame.

Là encore, on se demandera peut-être ce que les relationnistes viennent faire dans ce genre d'affaires, surtout s'ils ne peuvent intervenir qu'après que la crise a éclaté. Mais, si l'on admet que le relationniste doit être aussi un « communicologue », une personne qui a passé une bonne partie de sa vie à essayer de comprendre ce que sont la communication et « l'homme communiquant » au lieu de ne chercher qu'à utiliser des instruments de communication et à concevoir et développer des stratégies communicationnelles pour atteindre ses propres buts ou les objectifs précis de son employeur, il peut et doit alors jouer un rôle considérable d'anticipation et d'éradication des crises d'origines culturelles.

Pour donner quelques exemples de ce qu'un communicologue, devenu conseiller de décideurs, peut faire, il est peut-être nécessaire de distinguer différents types de crises culturelles, toutes n'ayant pas la même intensité ! Je distinguerai trois types de crises que l'on peut classer en ordre d'intensité et de gravité croissantes les crises de démotivation, les crises pouvant conduire au suicide et les crises fondées sur la haine meurtrière de l'autre.

Bien que le principe de compétitivité interpersonnelle me semble incompatible avec l'idée d'éviter les crises naturelles et culturelles ou d'y remédier lorsqu'elles sont devenues inévitables, il faut admettre qu'aujourd'hui, la compétition entre les États-nations ou les nations transformées en corporations du genre Japan Inc., U.S. Inc. et même Québec Inc. semble être la règle du jeu. Règle du jeu qui n'est certainement pas incontournable contrairement à ce que

beaucoup prétendent mais que, par ailleurs, personne ne semble être en mesure de renverser sans sombrer dans le djihad<sup>13</sup>.

Si nous acceptons temporairement cette règle du jeu, on convient alors que, pour ne pas perdre, il faut travailler dur et faire preuve d'ingéniosité mais surtout il ne faut pas s'en remettre au hasard ou s'évader dans le rêve. Si les relationnistes qui travaillent pour les multinationales et les gouvernements qui les soutiennent sont sérieux, ils doivent pousser leurs employeurs à être cohérents dans l'agencement des signaux qu'ils envoient aux travailleurs et aux citoyens. Si l'on a décidé, en tant que nation, de se lancer dans la compétition économique planétaire, les relationnistes des organisations dirigeantes gouvernementales ou privées devraient conseiller à leurs employeurs de ne rien faire qui serait susceptible de démotiver ou de démobiliser les citoyens-travailleurs qui acceptent de participer à cette entreprise. Or, depuis 1970, au Canada et au Québec, les mêmes gouvernements qui nous imposent de faire des efforts considérables et soutenus pour faire face à la compétition économique mondiale, nous incitent à rêver à tout ce que l'on pourrait faire sans travailler si nous gagnions à la loterie, loterie qui rapporte des centaines de millions de dollars aux gouvernements qui sont inaptes à prélever leurs revenus là où ce serait équitablement souhaitable.

Comme cet argument a été brillamment soutenu par John Saul dans une conférence qu'il a présentée au Musée de la Civilisation à Québec, le 6 octobre 1994, je lui cède la parole :

D'un côté, nos gouvernements et nos élites du monde des affaires nous disent que nous ne travaillons pas assez, que nous ne sommes pas assez compétitifs à l'échelle globale. Il faut travailler plus, il faut être plus compétitifs, il faut qu'il y ait une rééducation sérieuse car la vie est dure, il faut être réaliste, n'est-ce pas ? D'un autre côté, ces mêmes gouvernements, ces mêmes élites essaient de financer l'État par les jeux, par la loterie. Le phénomène date des années 1970. Maintenant les citoyens, encouragés par leurs représentants, dépensent. Ils dépensent des centaines de millions de dollars pour rêver. Rêver qu'on peut échapper, rêver qu'on n'a pas besoin de travailler, rêver qu'on va gagner cinq millions. Et maintenant, les gouvernements vont plus loin : ils vont ouvrir des casinos un peu partout. Mais il y a une contradiction totale et absolue entre ces deux

13. Je pense ici, évidemment à l'ouvrage de Benjamin Barber, *Djihad versus McWorld, Mondialisation et intégrisme contre la démocratie* (Paris, Desclée de Brouwer, 1996) où le djihad, guerre de religions, serait la seule solution - d'ailleurs dialectiquement opposée - à la mondialisation de l'idéologie capitaliste et des pratiques exclusivement commerçantes (ce que Kahn appelle *La pensée unique*).

discours. (*Le citoyen dans un cul-de-sac? Anatomie d'une société en crise*, Montréal, Fides, 1996, p. 31)

Il me semble donc que ce soit aux spécialistes de la diffusion des messages gouvernementaux, aux relationnistes traditionnels, de veiller à la cohérence de ces messages. Si de telles contradictions persistent et s'ajoutent, d'une part, à l'impression (que ressent aussi John Saul) que les contributions fiscales et les subventions gouverne mentales sont inéquitablement et injustement réparties et, d'autre part, à la sensation que le système capitaliste repose autant sur le hasard que sur le travail et l'ingéniosité créatrice de véritables productions économiques et non de jeux de passe-passe financiers (comme le constatait Robert Reich en le regrettant), il est évident que la motivation au travail et la volonté créatrice des citoyenstravailleurs s'étioleront au point de disparaître.

Ce constat que des relationnistes traditionnels pourraient ou auraient dû faire devrait être retourné aux décideurs par les voies de la communication ascendante que les relationnistes devraient aussi maîtriser. La condamnation rapide, le jugement à l'emporte-pièce, le mépris ou pire, l'indifférence devant la créativité des uns ou la non reconnaissance du travail des autres seraient peut-être des causes aux quelles les relationnistes pourraient davantage sensibiliser les évaluateurs-décideurs. Mais, évidemment, là encore, dès que l'on va au fond des crises culturelles, ce sont davantage les responsables de l'éducation qui sont visés. Peut-être serait-il temps de donner aux enseignants une formation en communication. Non pas comme trop de gens le croient bêtement aujourd'hui, en leur apprenant à se servir des nouvelles technologies de communications comme Internet mais, d'abord et avant tout, en leur apprenant à réfléchir sur ce qu'est et sur ce que fait la communication. Comme le suggère encore Jacquard,

Il faudrait que le système éducatif soit un endroit où l'on transforme complètement la signification du mot «échec». L'échec scolaire, ce n'est pas l'échec de l'enfant, c'est l'échec du système à tous les coups. Comment ose-t-on faire de la compétition quand il s'agit de construire? Et cette compétition, on en fait même une course de vitesse. Or la vitesse n'a rien à voir avec l'éducation, avec la construction de soi. On ne peut aller que lentement pour se construire, pour comprendre. Celui qui ne comprend pas comprend qu'il n'a pas compris. Donc, il progresse dans la compréhension. Celui qui croit avoir compris « bluffe » ; en réalité il va vite et on lui donne une bonne note. Ce n'est pas sérieux<sup>14</sup>.

14. A. Jacquard, *Construire une civilisation terrienne*, Montréal, Fides, série « les Grandes Conférences », 1993, p. 38.

On se rend très bien compte en comparant tout ce que l'on suggère de faire en éducation de nos jours avec ces quelques propos de Jacquard qui me semblent être d'une grande perspicacité que l'on s'en va à tombeau ouvert dans une direction suicidaire. Et, en réfléchissant un peu plus, si on en prend le temps, on se rend compte également que ceux qui n'ont pas compris et à qui on refuse d'accorder le temps de chercher à comprendre seront déprimés et, peut-être, iront jusqu'au suicide ou s'évaderont dans l'alcool ou la drogue tandis que les autres qui ont « bluffé » finiront par prendre conscience qu'ils n'ont pas vraiment compris, ce qui les entraînera finalement dans la même spirale dépressive.

Si les technologies de communication nous font gagner du temps, comme on nous le répète sans cesse, profitons du temps ainsi gagné pour perfectionner notre éducation et mieux éduquer nos enfants.

Et pour nous améliorer, il faut nous extraire du système compétitif, comme le rappelle encore Jacquard :

Les grands scientifiques, les grands découvreurs n'étaient pris dans aucune compétition. Ils étaient en combat avec eux-mêmes. Les peintres le savent bien. Imaginez Michel-Ange en haut de son échafaudage à la Sixtine ; il ne voulait pas faire mieux qu'un autre. De temps en temps, il se battait contre des petits camarades, il se battait contre le pape, mais il se battait surtout contre lui-même, il fallait qu'il fasse mieux que lui. Tous les peintres le savent bien, ils se battent contre leurs tableaux<sup>15</sup>.

Se battre contre soi-même ou contre son oeuvre et non contre les autres (qu'ils soient à l'extérieur ou à l'intérieur de la province), tel est « le message » que les relationnistes pourraient apporter aux décideurs politiques pour éviter les pires crises culturelles ; celles qui sont fondées sur la haine de l'autre et/ou l'exhorte.

## CONCLUSION

Il semble évident qu'au coeur des crises naturelles, les communicateurs (qu'ils soient relationnistes, journalistes ou même politiciens) ne peuvent réussir leurs opérations d'information et de manipulations symboliques que dans la mesure où les acteurs - dans le cas de la crise du verglas, les ingénieurs et les réparateurs d'Hydro-Québec -

15. *Ibid.*, p. 36.

trionphent rapidement et visiblement de la nature et qu'en cas d'échec prolongé de ces acteurs, comme ce fut le cas dans « le triangle noir », ils ne parviennent ni à informer adéquatement les victimes, ni à faire prendre conscience à ceux qui ont été épargnés par la crise ou que brièvement affectés par celle-ci, des problèmes quotidiens que rencontre encore la population plus longuement touchée par la crise, il me semble que le rôle des relationnistes devrait être repensé et même inversé !

Au lieu de ne chercher qu'à protéger et, s'ils sont aussi « bons » que Steve Flanagan, à faire mousser l'image des institutions impliquées, ils devraient jouer un rôle beaucoup plus important dans la prévention des crises et des dommages qu'elles entraînent. Puisque les crises culturelles sont étroitement liées au communicationnel, domaine d'expertise des relationnistes par excellence, c'est là qu'ils pourraient jouer un rôle crucial. De nombreuses crises pointant à l'horizon au-delà de l'an 2000, ils ne devraient plus se contenter d'informer les journalistes, mais, au contraire, partir de l'analyse des travaux et des constats de ceux-ci pour informer leurs employeurs, qu'ils soient privés ou publics, avant qu'ils ne prennent des décisions ou posent des gestes susceptibles d'affecter négativement les populations qu'ils sont censés servir en tant que clients et/ou citoyens.

C H A P I T R E

---

9

*LES ENTREPRISES  
EN TEMPS DE CRISE  
Le syndrome de l'assiégé*

- *Témoignage* -  
Michel Audet  
Chambre de commerce du Québec

Célébrant cette année son 90<sup>e</sup> anniversaire de fondation, la Chambre de commerce du Québec représente plus de 50 000 entreprises sur l'ensemble du territoire québécois. Elle regroupe également 3 600 entreprises - petites, moyennes et grandes - qui y adhèrent directement.

## **9.1. ÉTABLIR LES PRIORITÉS**

Au tout début de la crise du verglas, dès les premiers jours de janvier 1998, la Chambre de commerce du Québec, elle-même sinistrée, a mis en branle son propre plan d'urgence afin d'aider les entreprises sinistrées à se sortir du marasme.

La priorité consistait à déterminer rapidement les besoins des entreprises touchées par le verglas et ensuite, à travailler avec les autorités gouvernementales pour que soit mis sur pied un programme d'aide s'inspirant de ce qui avait été établi pour les sinistrés des inondations de la rivière Rouge au Manitoba.

## **9.2. DÉTERMINER LE RÔLE DES ACTEURS**

Dans toute activité de communication, et d'autant plus en situation de crise, il est essentiel de bien identifier les acteurs qui possèdent l'information et ceux qui auront à la véhiculer auprès des différents publics cibles.

C'est donc dans cette optique que s'est constituée une toute petite équipe d'urgence à la Chambre de commerce du Québec, laquelle était composée principalement du président du conseil d'administration, de la directrice des communications et de moi-même - tous reliés par le « bon vieux téléphone », car certains d'entre nous étions hébergés chez des parents et amis.

De concert, nous avons rapidement déterminé les rôles de chacun, en regard des communications avec les publics cibles : la directrice des communications serait donc responsable des relations avec les médias et avec les publics internes de la chambre, et je m'étais réservé les communications avec les chambres de commerce locales et les relations avec les divers niveaux de gouvernement, municipaux, provincial et fédéral.

Aussitôt les rôles de chacun bien identifiés, nous avons mis en branle la « stratégie de la chaîne téléphonique » afin de rejoindre

le plus tôt possible les dirigeants des chambres de commerce situées dans les zones sinistrées et d'effectuer les premiers constats.

Dès les premières communications avec les chambres de commerce locales, et devant la disparité des informations obtenues, nous avons décidé d'effectuer un sondage, avec la maison CROP, afin d'évaluer l'ampleur des difficultés rencontrées par les entreprises affectées à des degrés divers par le verglas. La recherche effectuée avait pour but de bien identifier les besoins des entreprises afin de nous permettre de formuler des demandes, aux deux paliers de gouvernement, correspondant aux besoins réels de celles-ci.

Le sondage CROP réalisé pour la Chambre de commerce du Québec auprès de 500 entreprises sinistrées du verglas entre les 30 janvier et 3 février - lequel a été repris par plusieurs chambres de commerce localement - démontrait que, sans aide additionnelle, de nombreux entrepreneurs risquaient de fermer leurs portes mettant ainsi en danger plusieurs milliers d'emplois.

Entre-temps, en réponse à notre demande, le vice-premier ministre d'État de l'Économie et des Finances, Bernard Landry, annonçait, le 23 janvier, la création d'un programme de garanties de prêts appelé le fonds spécial Redémarrage-Entreprises géré par la Société de développement industriel du Québec (SDI) et les institutions financières participantes.

Le sondage démontrait également que, si le programme du Québec répondait bien aux besoins des entreprises dont les activités avaient été interrompues pour une courte période, il s'avérait insuffisant pour celles qui avaient été plus longuement affectées et qui avaient besoin de liquidités.

Les diverses pressions de notre organisme ont amené le gouvernement du Québec à annoncer le 11 février une aide exceptionnelle de 135 millions de dollars pour le remboursement des dépenses liées à l'utilisation de génératrices et des frais encourus pour réparer ou limiter les dégâts non couverts par une assurance (par exemple, les pertes d'inventaire).

La Chambre s'est réjouie de cette mesure, mais a demandé qu'elle soit complétée par un programme permettant la couverture des frais fixes et des frais exceptionnels de redémarrage afin d'aider les PME et les micro-entreprises.

Le programme annoncé le 13 février par le président du Conseil du Trésor, Marcel Massé, et par le Secrétaire d'État responsable de

Développement économique Canada, Martin Cauchon, à la suite d'une vaste consultation avec les chambres de commerce, est venu combler ce besoin.

### **9.3. DIFFUSER UN MESSAGE COHÉRENT**

La Chambre de commerce du Québec a la chance de pouvoir compter sur un réseau de plus de 200 antennes locales fortement enracinées dans leur milieu depuis plusieurs décennies. Ces chambres affiliées ont permis, au fil des ans, la constitution de politiques d'action couvrant l'ensemble des secteurs d'activité socio-économiques qui servent de guide aux interventions de la Chambre de commerce du Québec. Ces politiques d'action mises à jour régulièrement pour tenir compte des modifications de l'environnement sont adoptées en assemblée générale annuelle.

Dans le cadre de la tempête du verglas, les demandes de la Chambre de commerce du Québec n'avaient pas pour objet de subventionner les pertes de revenus des entreprises qui se chiffraient à des dizaines de millions de dollars par jour. Il s'agissait plutôt de leur permettre d'obtenir des facilités additionnelles de crédit et, pour les plus fragiles, le remboursement de certains frais fixes (loyers, taxes, etc.) afin de permettre le retour au travail de centaines de milliers de travailleurs qui avaient été suffisamment éprouvés sur le plan personnel.

Comme on peut le constater, le travail effectué par la Chambre de commerce du Québec s'effectuait sur trois fronts :

- recherche d'information fiable auprès des entreprises touchées (état de la situation et identification des besoins) ;
- établissement des liens de communication avec les publics internes et externes (entreprises, médias, institutions financières, etc.) ;
- relations gouvernementales pour la mise sur pied d'un programme de soutien aux entreprises.

## **CONCLUSION**

Je terminerai en soulignant trois importantes leçons à tirer de cette expérience. Premièrement, les situations de crise sont constituées d'événements la plupart du temps imprévisibles - aussi bonne que

puisse être la préparation, le jugement et le gros bon sens sont les préalables de toute stratégie d'intervention. Deuxièmement, dans le cas de crises touchant une grande partie d'une communauté, il est essentiel de pouvoir compter sur un répondant bien implanté dans le milieu, afin de faciliter la coordination des échanges et surtout d'arrimer l'aide disponible avec les besoins réels. Troisièmement - ce message s'adresse davantage aux autorités gouvernementales responsables des aides publiques -, il faut faciliter l'accès aux programmes d'aide rendus disponibles afin que les efforts consacrés pour profiter de ces programmes ne dépassent pas les bénéfices retirés.



C H A P I T R E

---

10

*L'HORREUR DU VIDE*

**Antoine Char**  
Université du Québec à Montréal

Les médias québécois ont-ils disjoncté lors de la tempête du verglas ? Les dérapages et dérives alimentés par les folles rumeurs ont-ils été aussi nombreux que lors de la crise d'Oka, par exemple ? Le soupçon médiatique marque-t-il systématiquement un recul lors de toute crise, comme l'ont montré le faux charnier de Timisoara en Roumanie en 1989, ou l'« affaire des couveuses » imaginée de toutes pièces par une firme américaine de relations publiques pour faire croire que les soldats irakiens auraient laissé mourir des prématurés koweïtiens en 1990, quelques semaines avant le déclenchement de l'opération « Tempête du désert » ? De tous temps, les dérapages médiatiques ont fait florès. En voici un, plus récent et qui mérite toute notre attention puisqu'il s'agit d'une interruption d'électricité pendant deux heures dans un hôpital.

Citons cet extrait d'article d'un grand magazine à ce sujet :

L'angoisse monte, au fil des minutes puis des heures d'une panne qui n'en finit pas. Les infirmières, les aides-soignants, les brancardiers s'activent à tâtons dans le noir, s'éclairant parfois avec une lampe coincée dans la bouche. Ils procèdent au sauvetage de patients déjà mal en point. Des médecins et des infirmières se relaient pour actionner à la main des pompes qui ne sont plus alimentées en courant. D'autres, dans l'obscurité, courent d'ascenseur en ascenseur pour vérifier qu'aucun malade n'est resté coincé [...] Vers 3 heures du matin, lorsque la lumière revient, lorsque les gyrophares bleus cessent de tourner entre les pavillons, le personnel, épuisé, est persuadé d'avoir sauvé tout le monde. Une semaine plus tard, il attendait encore de sa direction des informations, peut-être un mot de remerciement, sans même parler de félicitations, après cette nuit invraisemblable. Au lieu de quoi le personnel a découvert dans les journaux, à la télé et à la radio, un bilan effarant. Deux morts lundi, cinq mardi, sept mercredi, dix jeudi<sup>1</sup> !

Cela se passait dix mois après notre crise du verglas, au mois d'octobre 1998, à plus de cinq mille kilomètres du Québec, à l'hôpital Édouard-Herriot de Lyon qui a connu une surenchère médiatique de morts pendant cette panne d'électricité. L'information, ciment social de notre société éclatée, a par définition horreur du vide. Cette formule, « l'horreur du vide », se veut évidemment provocante, mais n'a pas pour but de pratiquer le « lynchage médiatique » si cher à certains intellectuels.

1. *Le Nouvel Observateur*, octobre 1998, p. 46-47, 8-14.

### 10.1. « WHITE NOISE »

L'horreur du vide est partagée par tout le monde. Pour les médias, mieux vaut du « *white noise* », comme disent les Américains pour parler des parasites informationnels, que pas de nouvelles du tout. « *No news is bad news* », nous rappellent-ils encore. Tout ceci est bien connu. Tout ceci a été dit et redit. Tout ceci fait partie de la critique quotidienne et *ad nauseam* de la médiasphère. Mais qu'en est-il de l'information en temps de crise quand le citoyen a véritablement besoin de balises pour se retrouver? Deux scénarios se développent rapidement quand éclate une crise, c'est-à-dire un événement imprévisible, un dysfonctionnement inquiétant pour la société : la crise peut être amplifiée par les médias pour mieux en tirer profit dans un système soumis aux exigences du marché ; la crise peut être transformée en une saga émotionnelle avec tous les rebondissements et arcs de tensions propres aux romans-savons.

Les deux scénarios ont tendance à surgir naturellement et automatiquement quand une crise éclate. Dans les deux cas de figure, il y a un déficit de communication de la part des pouvoirs institutionnels et un déficit de l'information de la part des pouvoirs médiatiques.

Dans les deux cas, le constat est le même : toute crise pervertit le travail de la presse. Toute crise accélère le règne de la vitesse médiatique et enterre, momentanément, toute « philosophie du doute ». Le réel d'une crise est plus que jamais artificiel.

La raison en est fort simple : une crise est synonyme de complexités et, pour bien les comprendre, il faut immanquablement du recul, ce dont personne ne dispose en étant sur la « ligne de front » surtout pas les médias forcés par le public à tout dire, tout expliquer sur le champ. « Ils veulent une vérité, une vérité extérieure, n'importe laquelle, pourvu qu'elle soit catégorique ; elle les calmera ! » nous dit d'ailleurs, fort à propos, Luigi Pirandello. Le vraisemblable constitue alors « la normalité de l'information », le vraisemblable étant « ce que le public croit possible<sup>2</sup> ». On l'a vu avec la crise du verglas, on veut tout savoir, tout de suite. Le public ne veut pas attendre dans l'inconfort de l'incertitude. Le problème du traitement journalistique de la complexité de l'actualité en temps de crise est un dossier en soi. Avec toute sa bonne volonté et ses talents de vulgarisateur, jusqu'où un

2. Gloria Awad, *Du sensationnel - Place de l'événementiel dans le journalisme de masse*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, décembre 1995.

journaliste peut-il « avoir la prétention, pourtant légitime, d'appréhender et de restituer des événements, des situations, des contextes qui ne sont *a priori* pas immédiatement saisissables par le bon sens commun<sup>3</sup> » ? La complexité devient encore plus insaisissable en temps de crise avec tous les arcs de tension qui sous-tendent le quotidien et « en matière d'actualité, l'effet loupe sur la partie immergée de l'iceberg prime le plus souvent sur une navigation en profondeur et en nuances<sup>4</sup> ». En temps de crise, le journaliste est condamné à simplifier la réalité. Il ne peut d'ailleurs faire autrement. L'urgence de l'actualité le condamne à travailler à chaud. Il doit cependant éviter que l'emballage prime sur le contenu. Il doit, chaque fois que cela est possible, faire preuve de recul et de hauteur pour livrer une information de qualité indispensable au bon fonctionnement de la démocratie.

Mais dans un marché en compétition où le direct est gage d'authenticité, cela est-il encore possible ?

## 10.2. SILENCE EN TEMPS DE CRISE

L'horreur du vide étant partagée par tout le monde, il faut à tout prix maintenir l'émetteur ouvert car le silence en temps de crise est aussi intolérable que le mensonge et le sensationnel. On le sait, le silence nourrit toujours les préjugés. Si le journal parlé ou écrit est un énorme bazar où l'on doit trouver de tout pour satisfaire le client, en temps de crise, ce bazar doit constamment être approvisionné : il faut donc produire de la nouvelle à tout prix. Mais voilà, bien souvent coupé de ses sources, le journaliste aura alors tendance à se laisser séduire par la rumeur qui se fait nouvelle. « Aucun autre réseau de circulation de l'information n'existe en dehors de la presse, sauf bien entendu la rumeur, qui a d'autant plus de poids, on le sait, que les systèmes de communication sont verrouillés<sup>5</sup>. » Alors, pour concurrencer ce plus vieux média du monde qu'est la rumeur, l'information se « rumorise ». Dans un environnement médiatique « scoopesque », la spéculation gagne aussi du terrain. On le voit, en temps de crise, le récit journalistique est plus troué que jamais.

Le soupçon médiatique a tendance à marquer un recul face à la nouvelle officielle qui l'emporte sur celle qui dérange - comme

3. Thierry Watine, « Journalisme et complexité », *Les Cahiers du journalisme*, no 3, juin 1997, p. 14.

4. *Ibid.*, p. 15.

5. Philippe Breton, *L'Événement du jeudi*, 16-22 octobre 1997, p. 61.

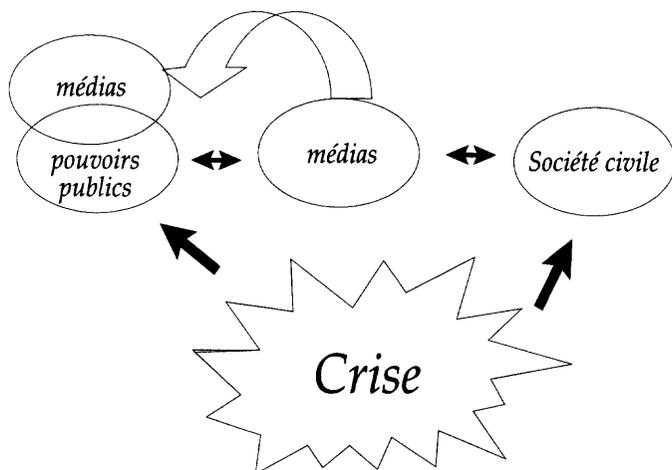
cela a été le cas lors de la tempête du verglas. Encore une fois, mieux vaut des pseudo-informations, de la désinformation, c'est-à-dire de la diffusion de messages erronés qui ressemblent à des vérités que pas de nouvelles du tout. Dans une société habitée par l'image, voir, c'est croire et en temps de crise, la télévision aura souvent tendance à miser sur le culte facile de l'émotion basée sur l'expression visuelle. La nudité du fait est alors noyée dans le spectaculaire. Dans les deux cas, en presse écrite comme en presse électronique, le contenu rédactionnel prend les apparences de l'information. Malgré cela, en temps de crise, c'est encore la parole médiatique qui reste la plus crédible aux yeux du public. On l'a vu lors de la tempête du verglas. Car, quand une crise éclate, la propagande a tendance à vouloir prendre toute sa place. « Toute propagande, nous rappelle néanmoins Jean-François Revel, n'est pas méprisante à condition qu'elle s'avoue pour telle et qu'on puisse aisément l'identifier. » Cette propagande est de plus en plus difficile à identifier à une époque où la transparence des pouvoirs publics est le mot d'ordre. Finie la langue de bois. Les relationnistes l'ont enfin compris. La langue de coton et de velours irriguent certes les canaux officiels d'information, avec quelques explications en clair-obscur offertes à un public qu'on veut tant rassurer. Mais quel est donc ce public ? C'est une « énigme », affirme Alain Minc dans *L'ivresse démocratique*<sup>6</sup>. Dans cet essai sociologico-politique, cet intellectuel et homme d'affaires français estime qu'aujourd'hui l'opinion publique est « insaisissable », qu'elle ne serait ni le produit des médias, ni celui des sondages mais s'identifierait à une sorte d'humeur collective, imprévisible par nature. Et lorsqu'il y a crise, que les politiques ne savent plus où donner de la tête, qu'ils ne répondent plus aux attentes du public, que la rumeur serpente, enflé et court, que font certains médias sinon se placer en maîtres de cérémonie et dicter parfois ce qu'il faut faire ou ne pas faire ?

### 10.3. COUP D'ÉTAT MÉDIATIQUE

Posons-nous à présent la question suivante : en temps de crise, surtout prolongée, le « quatrième pouvoir » a-t-il tendance à se substituer aux trois autres pouvoirs (exécutif, législatif, judiciaire) ?

6. Gallimard, 1995.

FIGURE 10.1



Y a-t-il coup d'État médiatique comme le suggèrent certains auteurs ? A ce sujet, Jean-Claude Guillebaud, ex-président de Reporters sans frontières, nous rappelle que :

Le médiatique est, comme on le sait, aspiré par le vide. Il tend à se substituer mécaniquement à toute institution défaillante ou trop affaiblie pour résister (justice, enseignement, Parlement, police même, etc.). Partant, et sans l'avoir clairement revendiqué, il est sommé d'exercer des fonctions qui ne sont pas les siennes et pour lesquelles il n'est ni armé, ni préparé, ni surtout responsabilisé. C'est donc sous l'effet d'une logique qui lui échappe que le prétendu « empire des médias » étend son autorité et recule ses frontières. Cet impérialisme des médias a ceci de notable qu'il est sans empereur identifiable. « Ce qui importe, c'est de bien voir dans l'omnipotence obsédante du « médiatique » un symptôme de crise. Dans le procès assez vain que la démocratie instruit inlassablement contre les médias, c'est son propre procès et son propre délabrement qui sont en jeu. Ou en creux<sup>7</sup> ».

Avant la reconnaissance de la liberté de presse, les médias étaient unis à l'État pour dominer le citoyen (État + Médias), comme l'illustre la figure 10.1. Puis, jusqu'à ce que les dérives médiatiques prennent des proportions himalayennes, la presse et le citoyen se sont naturellement unis comme contre-pouvoirs à l'État (Citoyens

7. *Esprit*, mars-avril 1993, p. 99.

+ Médias). Aujourd'hui, on a parfois le sentiment que l'État et le citoyen (État + Citoyen) ont constitué une alliance objective par laquelle ils se protègent mutuellement de ce qu'ils considèrent comme les trop nombreux excès de la presse. Citons ici Francis Balle :

Les journalistes font souvent figure d'accusés, aux yeux de l'opinion ou sur les bancs des tribunaux : soupçonnés de dicter aux gouvernants ce qu'ils doivent faire et aux gouvernés ce qu'ils doivent penser, coupables de subvertir, en Amérique comme en Europe, la démocratie qu'ils sont censés servir. Simples revirements des opinions publiques, souvent portées à vouer aux gémonies ce qu'elles adulaient la veille? Ou bien mise en cause, au nom même des principes qui le fondent, d'un pouvoir devenu soudain impudent et exorbitant? Davantage, sans nul doute, que l'expression des palinodies de l'opinion; mais autre chose, pareillement, que la contestation imprévue et radicale du «quatrième» pouvoir : l'aboutissement d'une double mystification, à propos à la fois de ce que les médias « font » aux gens et de ce qu'ils doivent « faire » pour la société. Double mystification qui ne pouvait pas, avec le temps, ne pas produire ce funeste résultat : la désinformation, au nom de l'information<sup>8</sup>.

On le dit et le redit, les médias sont en crise. La presse a mauvaise presse, la télévision est mal vue. Les médias ne sont plus perçus comme médiateurs dépourvus *d'a priori*, sans pouvoir décisionnel, opérant une catalyse entre pouvoirs publics et sociétés civiles. Lorsque l'État se décompose, les médias peuvent même être des vecteurs de guerre. Les deux cas extrêmes les plus connus de ces cinq dernières années : le Rwanda avec Radio Mille Collines, qui justifiait d'heure en heure le génocide contre la communauté tutsie, et l'exYougoslavie, où certains médias électroniques ont appuyé la « purification ethnique » prônée par les Serbes extrémistes. Un autre exemple moins sanglant nous vient de Belgique. Il nous est offert par Renaud de La Brosse, de Reporters sans frontières :

C'est un État bâti sur des communautés linguistiques francophone et flamande. Depuis quelques mois, les différences entre ces communautés sont artificiellement amplifiées, grossies et exagérées par la presse des autres provinces. Même des journaux sérieux, des journaux d'information générale, participent aujourd'hui à véhiculer les stéréotypes et les clichés les plus stupides sur ceux d'en face, c'est-à-dire ceux qui sont différents.

8. Balle, *Et si la presse n'existait pas !*

#### 10.4. PARADOXE MÉDIATIQUE

Le paradoxe médiatique est entier : parce qu'il défend fondamentalement les valeurs de l'ordre établi, le journalisme cherche, le plus possible, en temps de crise, à prendre ses distances vis-à-vis de ce pouvoir pour mieux servir l'espace public. Mais une fois de plus, estil possible de le faire lorsque la parole publique, si souvent manipulatoire, monopolise toute l'information en temps de crise ? Si la société civile a déjà tendance à ne pas trop faire confiance à l'information dite institutionnelle, elle compte de moins en moins sur les méthodologies médiatiques censées garantir une certaine objectivité. Malgré tout, dans un système en crise, les médias deviennent un élément de stabilité. En effet, le mimétisme grandissant des médias, leur comportement répétitif, collectif et prévisible finissent par rassurer la population<sup>9</sup>. Le débat est récurrent, le malaise est toujours le même. Comment remettre en cause la pratique journalistique actuelle sans commettre un crime de lèse-démocratie ? Les journalistes, eux, ne « reconnaissent pas souvent l'exercice de leur métier dans la description qu'en donnent leurs censeurs. Ils se disent que le champ des médias est traversé de trop de contradictions pour qu'une approche uniformément négative en rende compte avec exactitude [...]»<sup>10</sup>. « Chiens de garde » de la société, « pit-bulls » diront certains, les médias tiennent entre leurs mains l'outil le plus puissant des temps modernes, l'information dont a tant besoin la démocratie. Jean-François Revel rappelle que : « Le politique peut bien être tantôt le maître tantôt l'esclave de la communication. Mais de l'information, à l'heure des comptes, il ne peut être que l'esclave. La démocratie a besoin parfois de la communication, parce qu'il ne suffit pas d'avoir raison pour avoir le pouvoir. Mais elle a surtout besoin de l'information, parce qu'il ne suffit pas d'avoir le pouvoir pour avoir raison. » L'auteur de la *Connaissance inutile* formule également un postulat de base dans tout débat sur les médias libres en droit : la confusion entre l'information et la communication<sup>11</sup>. Cette confusion est encore plus grande en temps de crise. Les médias communiquent certes, mais informent-ils vraiment ? Qu'apprend le citoyen lors d'une crise ? Ce qu'il reçoit des médias lui permet-il de reconnaître et de comprendre la situation qu'il vit ou que d'autres habitants du «village global» vivent ? Jean-Marie Colombani, directeur du *Monde*, affirme que « la

9. « Médias et situation de crise : invitation à un partage d'expérience », *Les Cahiers du journalisme*, n° 3, juin 1997, page 74.

10. *Le Monde*, 18 septembre 1998, p. 14.

11. *Le Point*, n° 1114, 22 janvier 1994.

seule information est celle qui dérange les consciences assoupies et les consensus commodes ».

Jonathan Fenby, ancien rédacteur en chef adjoint du *Guardian* de Londres, précise qu'« une information, c'est quelque chose que quelqu'un, quelque part, ne souhaite pas voir publier ou diffuser ». C'est encore plus vrai en temps de crise. Les volées de bois vert, la forêt médiatique en reçoit une pleine cargaison tous les jours. Faudrait-il pour autant dire comme Balzac, dont on fête cette année le bicentenaire de naissance, que si la presse n'existait pas il ne faudrait surtout pas l'inventer ? Faisons plutôt écho à Alexis de Tocqueville : « J'avoue que je ne porte point à la liberté de la presse cet amour complet et instantané qu'on accorde aux choses souverainement bonnes de leur nature. Je l'aime pour la considération des maux qu'elle empêche, bien plus que pour les biens qu'elle fait<sup>12</sup>. » Voilà une vision cynique mais juste de la biosphère médiatique qui devrait peut-être penser à concevoir et animer régulièrement des simulations de crises afin de mieux apprivoiser leurs complexités et ne plus avoir le rôle qu'ils ont souvent en temps de crise : des serviteurs surmenés du vide.

12. Alexis De Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, p. 275.



# 11

*HYDRO-QUÉBEC  
ET LES MÉDIAS*

*Un cas de déplacement de  
responsabilités*

Lise Chartier  
Le réseau Caisse, Chartier

Un an après la tempête de pluie verglaçante, on se demande encore ce qui a bien pu causer une telle catastrophe, écrivait l'humoriste Stéphane Laporte dans *La Presse* du 10 janvier 1998. « C'est simple, il y avait un enfant, quelque part, qui n'avait pas étudié pour son examen du lendemain. Cet enfant a pris une chance et il a imploré le ciel d'envoyer une bonne tempête de neige pour garder l'école fermée. Et il a gagné le gros lot ! »

C'est une boutade qui nous fait réaliser à quel point nous sommes à la merci de n'importe quelle crise. Et nous en sommes tous témoins quotidiennement : quand les médias choisissent de faire d'une crise leur sujet de prédilection, si petite soit cette crise, elle risque de prendre une importance insoupçonnée.

Personne ne contestera le rôle de premier plan qu'ont joué les médias tout au long de la crise du verglas de 1998 et même après, comme on le verra plus loin.

À titre de rappel, mentionnons que les stations de radio CKAC, CKVL, CBF, CJAD et la première chaîne de Radio-Canada, qui n'était pas encore officiellement transférée sur la bande FM à 95,1, ont consacré pratiquement deux semaines de couverture ininterrompue à la crise du verglas. Les autres stations ont aussi fourni leur effort, moins intensif toutefois, RDI et LCN ont parcouru constamment la zone sinistrée à la recherche d'images inoubliables et la plupart des stations de télévision ont produit quotidiennement des émissions spéciales sur la crise pendant une dizaine de jours. Les journaux quotidiens et certains hebdomadaires ont largement fait place, souvent dans des cahiers complets de leurs éditions, à des reportages sur cette même crise.

Ce fut une couverture de presse massive, omniprésente, incessante où l'information est toutefois devenue fort répétitive au fur et à mesure que la crise se prolongeait. Mais comment cette couverture de presse, qu'on peut qualifier de titanique par son volume, a-t-elle été transmise par les médias ? A-t-elle modifié le cours des événements ? Aurait-elle pu se faire différemment ?

Précisons tout d'abord que chaque type de média, qu'il soit imprimé, sonore ou visuel, a fourni une information d'un type spécifique avec une approche différente même si tous les reporters, journalistes et animateurs s'abreuyaient aux mêmes sources de renseignements.

La télévision nous a présenté la crise à la manière de voyeurs qui regardent des séquences d'un film à l'intérieur d'un temps limité

et qui s'arrêtent sur les moments les plus palpitants, tels les conférences de presse quotidiennes et les événements particulièrement spectaculaires. Dans certains cas, des séquences télévisées ont relevé des situations d'abus ou de misère humaine qui ont amené rapidement des correctifs.

Les stations de radio, plus précisément les stations AM (et la première chaîne de Radio-Canada) ont vécu la crise de minute en minute à la manière de la bonne vieille radio d'antan : utile, rapide, à l'écoute de ses auditeurs, à la recherche de toute information de dernière heure, dans un esprit d'entraide.

La crise a d'ailleurs ressuscité certains « vieux pros de la radio en direct » qui ont repris du service pour l'occasion. Quant aux animateurs de tribunes téléphoniques plus habitués que d'autres à la communication instantanée, ils ont prolongé leurs horaires au micro dans un contexte inédit : celui d'informer le public sur tout ce qui les touche personnellement, rapidement et sans arrêt.

Les journaux qui présentaient leurs nouvelles avec un décalage important reprenaient en grande partie beaucoup d'éléments qui avaient déjà été montrés à la télé ou expliqués à la radio, tout en y ajoutant des précisions utiles que n'avaient pas données les autres médias, soit par manque de temps (ce qui était la caractéristique de la télévision) ou soit par empressement de passer à un autre sujet (ce qui est arrivé, à certaines occasions, à la radio). Les journaux, et particulièrement les quotidiens qui avaient la possibilité de se distancier de l'événement, ont davantage commenté et critiqué les actions des divers intervenants publics et privés durant et après la crise.

Il est clairement apparu durant cette crise que certains médias plus que d'autres, et notamment la radio AM, se sont montrés davantage utiles pour répondre aux besoins des personnes, des organisations et des populations touchées par la crise. Ces médias sont ceux qui, en général, ont présenté une information de « proximité », c'est-à-dire qu'ils ont privilégié la dissémination de l'information pratique et mis de côté le commentaire et l'éditorial, ce qui s'est avéré un geste rassurant et responsable dans une période où les esprits troublés par des conditions exceptionnelles ont davantage besoin qu'on leur dise quoi faire. Entendre ou lire des critiques et doléances à l'égard des systèmes et des organisations ne représente vraiment pas leur priorité en tant que publics touchés par les événements.

Comme nous l'avons relevé dans les analyses de presse, la crise du verglas s'est déroulée à trois niveaux, celui du citoyen au coeur de

la crise, celui des organisations publiques (et privées) gérant cette crise et celui des médias tout au long de l'événement.

C'est à compter du lundi 5 janvier 1998, durant l'après-midi, que les médias ont débuté leur couverture de l'événement, comme pour toute situation météorologique un peu spéciale.

Le vent et la pluie se mettant de la partie et le nombre de pannes augmentant, les médias ont consacré un peu plus de temps et d'espace qu'à l'accoutumée, le mardi 6 janvier, à relever les pannes, les conditions de la route et à recenser les prévisions météo.

Les conditions se détériorant sans arrêt, il y eut en soirée une accélération de l'information du côté de la radio, concernant en particulier le dénombrement des pannes d'électricité.

Le coup d'envoi, pourrait-on dire, eut véritablement lieu le mercredi matin alors que l'ensemble des médias s'est engagé dans ce qui a probablement été au Québec la couverture la plus soutenue sur un seul événement depuis les Jeux olympiques de juillet 1976.

Même si la journée fatidique du mercredi 7 janvier n'a pu permettre aux médias de cerner l'ampleur de la situation, c'est à ce moment qu'ils ont quand même sonné l'alarme qui devait « réveiller » la Sécurité civile demeurée jusque-là bien discrète, pendant qu'Hydro-Québec tentait, tant bien que mal, de rebrancher ses abonnés. L'ampleur des pannes d'électricité conjuguée aux efforts de rebranchements étaient maintenant à la une partout.

Les journalistes ont peu après amorcé un décompte des journées de pannes, à l'inverse d'une campagne électorale. Plus la durée des pannes se prolongeait, plus le décompte augmentait. Ce qui a dû faire paraître le temps encore plus long à tous ceux qui vivaient au cœur de ces pannes.

Le vendredi 9 janvier a représenté la journée la plus intense pendant laquelle les stations de radio ont probablement dépassé (en dépit des pannes) tous les sommets de cotes d'écoute de leur histoire, car elles demeuraient la seule source d'information publique disponible.

C'est à partir du moment où les pannes ont atteint leur sommet que les médias sont devenus des intervenants précieux dans cette crise. Entre autres, la radio qui a retrouvé sa ferveur d'antan, donnait la parole à tous ceux qui avaient un message à transmettre. Et ils ont été fort nombreux. Bien sûr, les autres médias ont aussi contribué à l'effort d'information mais la radio ressort comme la source d'information la plus présente, la plus suivie et probablement

celle sur qui les citoyens se fiaient davantage, constituant pour un très grand nombre leur seul lien avec le monde extérieur.

Parmi les organisations qui ont utilisé ces moyens de communication pour transmettre leurs messages, Hydro-Québec occupe sans contredit le premier rang, tant par sa présence ininterrompue auprès des médias que par le volume d'informations que ces derniers lui ont consacré.

Afin de donner une idée de l'ampleur de la couverture de presse, nous avons recueilli quelques statistiques se rattachant aux nouvelles où l'on retrouve les mots « pannes », « électricité » et « Hydro-Québec ». Un inventaire de 14 400 documents a été dressé sur un mois.

En tout, 8 800 extraits de nouvelles, émissions spéciales ou extraits d'émissions ont été répertoriés à la radio et à la télévision au Québec (en temps ordinaire, on en dénombre entre 500 et 1000); 3 900 entrevues avec des porte-parole d'Hydro-Québec ont été décomptées à la radio et à la télévision (en temps normal, cela varie de 50 à 250) ; 5 600 articles de journaux ont décrit l'ampleur des pannes (en temps ordinaire, il y a tout au plus une vingtaine d'articles traitant de pannes d'électricité) ; 2 200 articles ont abordé plus en détail la destruction ou la reconstruction du réseau électrique ; 3 000 articles proviennent d'agences de presse ; 725 photos ont illustré l'ensemble de ces articles et 150 éditoriaux ont analysé cette crise (habituellement, on dénombre tout au plus une demi-douzaine d'éditoriaux traitant d'Hydro-Québec ou abordant le sujet plus large de l'électricité).

Comme on le voit, Hydro-Québec, le fournisseur de service, a largement été sollicité par les médias dans la transmission de l'information sur cette crise, relativement aux pannes, aux rebranchements, à la reconstruction.

Ce type d'information a surpassé, et de beaucoup, celle concernant l'ensemble de cette situation d'urgence dans la société. Mais qui d'autre avait quel que chose à dire ?

Il y eut le premier ministre Lucien Bouchard qui, à compter du jeudi 8 janvier, s'est joint à Hydro-Québec et a amorcé une campagne visant à rassurer la population. Faut-il rappeler que peu de personnes connaissaient à ce moment l'ampleur du désastre ? Ensuite, les agents de l'ordre, policiers et militaires qui patrouillaient les zones sinistrées pour dépanner les gens aux prises avec le froid et inciter les personnes à se rendre dans des centres d'hébergement temporaires.

Puis tous ceux qui rendent des services à la population mais qui étaient dans l'impossibilité de le faire comme à l'accoutumée, par exemple : les institutions bancaires, les services gouvernementaux, les cliniques médicales, les municipalités, les assureurs, les maîtres-électriciens, les supermarchés, et tous ceux qui avaient des conseils pratiques et pertinents pour l'occasion.

Comment transmettre une adresse utile, y a-t-il du bois, des chandelles, des piles ou des génératrices, ou de l'argent comptant ? Comment s'y rendre le plus efficacement possible compte tenu des circonstances et de la cohue ? Ou plus simplement, comment soigner des engelures ou éviter l'asphyxie quand on chauffe son foyer au bois de façon continue ? Autant d'informations variées dont le monde ordinaire a besoin lorsqu'il vit dans l'isolement.

Comme on l'a appris par les données transmises par Yves Dupré, du Groupe BDDS Communication, les besoins d'information de la population sont insatiables durant une crise. Mais la volonté d'y répondre varie grandement selon l'intérêt de chacun à communiquer ce qui est prioritaire pour lui. Et les médias n'y font pas exception. A la lumière de ces données, il semble pertinent de se demander comment l'information aurait pu être transmise différemment à la population ? De quel genre d'information a-t-elle besoin ? Qui doit la lui communiquer au moment d'un sinistre ? En vertu de quelles priorités ? Qui doit les définir ? En fonction de quels critères ?

Bien sûr, l'identification de la nature du problème devrait susciter les solutions à court terme et à long terme et indiquer les renseignements qu'il faudra de toute évidence transmettre le plus rapidement possible. On peut ensuite se demander comment le quotidien des sinistrés se déroule afin d'être en mesure de répondre à leurs besoins, jusqu'à ce que le problème soit résolu.

Dans le cas de la tempête du verglas 1998, les médias semblent avoir été ceux qui ont pris le contrôle de la crise, en se lançant littéralement vers la seule source d'information structurée, c'est-à-dire Hydro-Québec. Tout au long de cette crise et bien après, les médias ont littéralement pris d'assaut la société d'État pour obtenir un bilan continu des pannes et de l'état de santé du réseau de distribution et de transport d'électricité. Les porte-parole d'Hydro, qu'on le veuille ou non, ont véritablement accompli un marathon de transmission d'informations. Hydro-Québec, dont le Service de communication disposait d'une équipe bien organisée, a même dû emprunter à ses régions des communicateurs pour parvenir à alimenter, jour et nuit, des équipes insatiables de reporters, d'animateurs, de caméramen, de

photographes, de réalisateurs, de chercheurs qui n'en finissaient plus de la solliciter.

Mais était-ce là ce qui était le plus important ? Et pourquoi les médias ont-ils littéralement assiégé la même source ? Ils ont répondu à cette question presque au début de la crise en invectivant le seul organisme qui aurait dû prendre les choses en mains, la Sécurité civile. En effet, la meute des médias, insatisfaite de la lente réaction de cet organisme public, a rapidement constaté qu'il faudrait pratiquement se fier aux messages du premier ministre et du président d'Hydro-Québec pour savoir ce qui attendait la population.

Que l'on se souvienne de l'image qui est restée des points de presse quotidiens alors qu'au bout de la table, la présence la plus discrète était celle du ministre responsable de l'ORGANISME qui aurait dû mener d'une main de maître la gestion de toute cette crise. On avait parfois l'impression qu'il aurait souhaité ne pas être là. D'ailleurs, la symbolique de sa présence en bout de table est tout à fait révélatrice de l'importance attribuée à la Sécurité civile.

Qu'ont retenu les médias de cette situation? Dès le début, ils ont tourné le dos à la Sécurité civile comme source d'information sur l'événement en général. Ils ont monopolisé les communicateurs d'Hydro-Québec à propos des pannes, estimant cette information plus importante ou intéressante pour leurs auditoires.

La société d'État s'est donc résolument engagée dans une campagne d'information de crise, épaulée par le premier ministre qui y a joué un rôle apaisant. Ce dernier a en effet démontré que l'État veillait au grain et compatissait avec ses citoyens. Ce rôle devait d'ailleurs servir Bouchard tout au long de l'année jusqu'à la tenue des élections de novembre 1998. Il est difficile d'oublier la personne qui vous a rassuré lors d'un moment difficile.

Ces conférences de presse quotidiennes mettant en valeur le chef du gouvernement et le président de la société d'État présentent un tandem qui contrôle la crise. Selon certains médias, Hydro-Québec la gère dans un contexte où tout n'est pas limpide alors que des décrets sont passés à toute vapeur.

Entre-temps, l'organisation sur le terrain connaît de sérieux ratés, nous montrent et nous disent les médias : on manque de bois pour les foyers, de génératrices pour les urgences, certains centres hospitaliers vivent des épidémies, les maires se plaignent d'incohérence de la part du gouvernement quand ils ne décident pas de se

débrouiller seuls pour informer et fournir les services d'urgence à leurs concitoyens. Les agriculteurs s'improvisent producteurs d'électricité dans leurs fermes. Les centres d'hébergement s'ouvrent et s'organisent. Les citoyens trouvent le temps long.

A travers cette quasi-anarchie entre les ressources d'aide telles que décrites par les médias, la radio a continué sans arrêt à mettre en valeur les messages de tous ceux qui avaient des renseignements à transmettre à la population.

Pour mémoire, il y a eu les maires et les préfets de comtés qui voulaient identifier les ressources locales pour leurs concitoyens ; les assureurs qui souhaitaient informer leurs assurés de leurs droits et devoirs ; les maîtres-électriciens qui devaient indiquer quoi faire pour rebrancher le courant quand les arbres ont brisé le fil d'entrée d'Hydro, les banques et caisses populaires qui offraient des services bancaires mobiles, les supermarchés qui offraient des produits périssables directement des camions de livraison, les fournisseurs de bois de chauffage, les vendeurs de génératrices, les compagnies de téléphone et de nombreux bénévoles qui offraient de multiples services à leurs concitoyens, etc.

Mais, à travers toute cette information, les médias accordent toujours la vedette à Hydro-Québec, à l'état des pannes et à la reconstruction du réseau de transport et de distribution. Dès la deuxième semaine, les médias diffusent un décompte quotidien des rebranchements. À l'exception de quelques commentaires discordants, les médias accordent unanimement à Hydro-Québec et à ses porte-parole un rôle de héros pendant que la Sécurité civile est toujours laissée pour compte. Il n'y aura d'ailleurs jamais de porte-parole officiel clairement identifié pour la Sécurité civile tout au long des quatre semaines qu'aura duré la couverture intensive de la crise dans les médias. Quelles auront été les conséquences de ce détournement de responsabilité de gestion de crise par les médias ?

Du côté du premier ministre, comme tout le monde le sait, cette crise a eu un effet très favorable sur son image mais a laissé un arrière-goût de cachotterie en ce qui a trait à l'avenir d'Hydro-Québec. Du côté de la Sécurité civile, la couverture médiatique a été si négative que déjà, à la fin de janvier, l'ensemble des médias tombait à bras raccourcis sur l'inefficacité de l'organisme et du ministre. Celui-ci n'a d'ailleurs jamais pu s'en remettre. Quant à la société d'État, le rôle médiatique majeur qu'elle a tenu tout au long de la crise a eu des conséquences fort lourdes au chapitre de ses relations subséquentes avec les médias en 1998.

Interpellée en commission parlementaire dès la mi-février à propos de son plan quinquennal, Hydro-Québec a par la suite vécu une année médiatique fort houleuse. Il y a eu, en mars 1998, la conférence de presse ratée de Churchill Falls, puis la très controversée ligne Des Cantons-Hertel qui n'a jamais cessé de faire l'objet d'une couverture intensive dirigée contre Hydro-Québec. Sont ensuite venues s'ajouter les inquiétudes à propos de l'état de ses réservoirs, le leitmotiv lancinant des médias l'accusant de manquer de transparence, puis la diminution de ses profits et la formation d'une coalition demandant une révision de sa mission et de sa tarification en tenant compte de l'évaluation de ses coûts de production.

Après avoir parcouru la revue de presse de cette crise assez unique, force est de nous demander quelle aurait été la situation si la Sécurité civile avait véritablement fait preuve de leadership. Qu'auraient été les conséquences d'une priorisation, par la Sécurité publique, des messages à transmettre à la population sinistrée dont faisait elle-même partie la société d'État ? Car si Hydro-Québec a assumé la plus grande part de la transmission de l'information durant la crise à titre de vedette et de source principale, se disant qu'elle était une société suffisamment grande, forte, organisée et responsable pour ce faire, les médias n'en ont que redoublé d'ardeur après pour la piéger, commenter son manque de transparence et accorder une place prépondérante durant tout le reste de l'année à ceux qui la contestaient.

En comparant les nouvelles traitant d'Hydro-Québec sur une période de 6 mois avant la crise et 10 mois après, nous nous sommes rendu compte que les médias ont augmenté leur ratio de couverture sur Hydro, passant de 8,1 nouvelles entre juin et décembre 1997 à 10,2 nouvelles, pour la période de février à novembre 1998. Toutefois, pour la même période, la présence des porte-parole d'Hydro a diminué : de 40% qu'elle était entre juin et décembre, elle a baissé à 36% entre février et novembre 1998. La situation aurait-elle été différente si une Sécurité civile organisée pour répondre aux médias avait géré la crise en englobant Hydro-la-sinistrée? Dans un contexte de crise, les médias veulent se montrer objectifs et fiables, la population s'attend à obtenir de l'information utile et les gestionnaires espèrent que les renseignements transmis seront clairs, complets et rassurants. Il faut donc se demander un an plus tard, si Hydro-Québec-la-sinistrée-vedette n'a pas été poussée par les médias, avec son consentement, à assumer le rôle de quelqu'un d'autre. Et qu'en ce faisant, elle allait ultérieurement en subir le contrecoup. Ne dit-on pas que les médias ont la critique plus facile pour ceux qui sont forts, pour ceux qu'ils aiment et respectent ?



C H A P I T R E

---

# 12

*LES MÉDIAS  
EN TEMPS DE CRISE*

Sylvain Lafrance  
Radio française,  
Société Radio-Canada

La crise du verglas a été vécue à plusieurs niveaux que je ramènerai à trois pour les besoins de mes propos. Tout d'abord, *le niveau des sinistrés*, qui ont été les premiers concernés et les plus immédiatement intéressés par les solutions qui étaient prises à un deuxième niveau, *celui des autorités civiles et d'Hydro-Québec*. La crise a été non moins intensément vécue à un troisième niveau, *celui des médias*, devenus, à cette occasion, des intermédiaires essentiels entre les deux premiers niveaux. Rarement ici, les médias ont-ils été autant placés devant leurs responsabilités, qui consistent, même en des circonstances aussi pénibles, à informer les citoyens le mieux possible, de façon que les institutions démocratiques puissent assumer pleinement leur rôle dans la société.

Pour beaucoup de responsables d'entreprises de presse, pour beaucoup de journalistes, la notion de rôle social des médias avait, jusqu'à ces premiers jours de janvier 1998, valeur de discours théorique. Or, en quelques jours, notre rôle social a tout à coup pris racine dans une réalité brutale, tout près de nous, dans un sinistre dont plusieurs d'entre nous subissaient les conséquences sur le plan personnel. Et ce rôle social a pris corps dans une gestion d'urgence, dans des décisions à prendre rapidement, dans des réorganisations de personnel non prévues aux conventions collectives, dans des logistiques de couverture dont les exigences allaient bien au-delà de nos ressources humaines et techniques. Pourtant, nous n'avions vraiment pas le choix, devant la perspective d'une société qui, autrement, aurait été complètement disloquée, incapable de générer ce sentiment d'appartenance et de solidarité qui devait être le principal levier de sa résistance et de son redressement pendant ces trois semaines de crise.

Nous n'avions vraiment pas le choix mais peut-être avions-nous celui de ne pas nous impliquer, de nous contenter de remplir correctement, rigoureusement, notre programmation courante du plus grand nombre d'informations possibles sans déroger à notre politique habituelle. Nous avions le choix de ne pas déployer les ressources que nous avons engagées. Bref, nous avions le choix de nous en tenir à notre rôle d'informateur. Le vieux concept du journalisme axé sur l'événement (*event-oriented journalism*), qui demeure toujours le fondement du journalisme nord-américain, aurait été respecté.

Qu'ont plutôt fait les médias ? Ils ont pris conscience de leur responsabilité sociale. Ils se sont rappelés que les démunis, les sinistrés, ceux qui sont sans privilège et sans pouvoir, n'avaient pas les moyens, lorsque leur vie ordinaire a brutalement cessé de l'être, de

s'en sortir tout seuls. Pour s'en sortir, ils avaient besoin d'un outil de communication. Ils avaient besoin de dire leur détresse, vécue à travers les besoins les plus primaires du quotidien. Ils avaient besoin de savoir ce qui se passait dans la province, dans leur région, dans leur rue. Ils avaient besoin de nourrir leur espoir des propos rassurants de leurs élus. C'est là que les médias ont joué leur rôle, en informant mais aussi en mettant leurs ressources d'entreprises de communication au service de la population. Avec le recul, il est permis de croire que ce rôle, ils l'auraient joué encore mieux s'ils avaient eu accès à toutes les informations qu'ils jugeaient opportun d'obtenir.

### **12.1. LA RÉACTION RAPIDE DE RADIO-CANADA**

La légende veut que Radio-Canada soit une grosse boîte, difficile à faire bouger et lente à réagir. Pourtant, sa réaction a été d'une rapidité telle que, 24 heures après les premières pluies, nous ajustons notre information aux circonstances. Rappelons d'abord les événements : la pluie verglaçante a commencé tranquillement le lundi soir 5 janvier mais, peu après minuit, le réseau d'électricité connaissait ses premières pannes.

La première émission spéciale à la radio a été diffusée sur le coup de minuit, dans la nuit du 6 au 7. Elle devait être suivie de plusieurs autres émissions spéciales, qui se sont ensuite succédé, à un rythme tel qu'entre le 7 et le 18 janvier, la radio - je parle ici uniquement de la première chaîne - a diffusé 110 heures d'émissions spéciales. En fait, c'est toute la programmation de la radio qui, à compter du jeudi 8 janvier, s'est transformée en programmation spéciale.

Il n'est pas inutile de rappeler, ici, que la souplesse du réseau de la radio de Radio-Canada lui a permis de choisir son rayon de diffusion selon l'importance des informations, de les transmettre pour ainsi dire à la carte, soit dans l'ensemble du pays, soit au Québec, soit dans la région métropolitaine de Montréal, soit à Montréal et même dans la région de l'Outaouais.

Une semaine après le début du verglas, dès qu'il fut évident qu'une partie du Québec allait souffrir très longtemps, nous avons créé Radio services Montérégie. J'y reviendrai un peu plus loin.

Côté télévision, la première chaîne a consacré, dès le jeudi 8, pas moins de 7 heures et demie d'antenne à la tempête et 13 heures le lendemain. Le Réseau de l'information a suivi la même progression.

Du mardi 6 janvier au dimanche soir 18 janvier, la première chaîne de télévision a consacré 136 heures au verglas. Le Réseau de l'information, de son côté, diffusait 272 heures d'information sur la crise.

Chaque jour de la crise apportait son défi à relever, pannes de courant, recours aux génératrices d'urgence, remplacement de personnel incapable de se rendre au travail à cause de la fermeture des ponts, réserves de mazout insuffisantes, pannes d'émetteur, etc. Ces problèmes, nous les avons réglés au fur et à mesure qu'ils se présentaient. Toutefois, un défi nous a accompagnés pendant toute la crise, que nous avons dû relever à chaque instant : celui de maintenir l'équilibre entre l'information, le service public et les témoignages.

## **12.2. L'INFORMATION**

L'information est avant tout une question de sources. À une extrémité de l'éventail des sources, il y a, d'un côté, celles que je qualifie de crédibles. Nos journalistes d'abord, qui deviennent eux-mêmes la source de nos informations lorsqu'ils sont les témoins des événements, ainsi que les agences de presse, qui constituent un point de départ crédible pour la recherche journalistique. À l'autre bout de l'éventail, il y a l'informateur anonyme, inconnu, qui téléphone et dont l'information doit être vérifiée et revérifiée. Pendant la crise du verglas, nous avons reçu beaucoup de ces informations en provenance de citoyens bien intentionnés, des informations, par contre, que nous ne pouvions diffuser sans procéder à une vérification minutieuse. Entre ces deux extrêmes, il y a toutes les autres sources - communiqués, cabinets de relations publiques, attachés de presse, porte-parole officiels, conférences de presse qui, toutes, constituent d'importantes pourvoyeuses d'informations mais qui, toutes, posent le même problème : ces sources ne sont jamais totalement désintéressées et ont toujours un message corporatif à transmettre au public.

En conséquence, les informations que ces sources nous communiquent, si elles sont généralement exactes, demandent néanmoins d'être vérifiées, complétées et, souvent, nous devons aller en chercher la contrepartie.

Il s'agit là d'un système d'approvisionnement d'informations qui fonctionne relativement bien, pour peu que nos salles de nouvelles gardent leur sens critique et maintiennent leur indépendance

par rapport à ces sources. L'ensemble des médias, d'ailleurs, s'en accommode assez bien.

En période de crise, surtout lorsque les médias sont eux-mêmes au coeur de cette crise, ce système est plus difficile à gérer. Les agences sont aussi démunies que les médias et les informations obtenues par ailleurs exigent des démarches considérables de vérification. La démarche de recherche, d'une recherche attentive et complète sur laquelle repose l'application du premier principe journalistique, celui de l'exactitude, devient alors extrêmement difficile. Mais elle n'en demeure pas moins impérative.

Pendant la crise du verglas, elle l'était d'autant plus que les informations nous parvenaient de partout, dans l'ordre et dans le désordre, alors que les sources officielles, celles-là qui auraient pu les confirmer ou les infirmer, s'abritaient derrière Hydro-Québec, plaçant ainsi les médias dans une situation d'extrême dépendance par rapport à la société d'électricité.

### 12.3. L'INFORMATION ET HYDRO-QUÉBEC

Pendant la crise, la principale source d'information, c'était bien sûr Hydro-Québec et même, dans bien des cas, la seule source d'information. Or, face à Hydro-Québec, les médias étaient confrontés à deux problèmes. Le premier, c'est qu'Hydro-Québec, en plus d'être source d'information, pouvait aussi être mise en cause dans la crise.

Le deuxième problème qui nous confrontait, c'est que - il faut bien le reconnaître - la stratégie de communication d'Hydro-Québec a fonctionné. En quelques jours, elle est devenue pour le public la seule force salvatrice capable de ramener le Québec à la normalité. Elle a réussi à créer autour d'elle, de sa compétence, de ses ressources, un *consensus social*, un consensus suffisamment fort pour que toute critique à son endroit soit devenue suspecte.

Dans un ouvrage, construit autour de plusieurs cas journalistiques, des chercheurs regroupés autour de Jean Charron, Jacques Lemieux et Florian Sauvageau, font état de constatations intéressantes. Par exemple, « [...] plus le point de vue de la source fait l'objet d'un fort consensus social, plus le traitement journalistique sera conforme aux objectifs de communication de la source ». Puis, se référant à la situation qui régnait dans les médias à l'occasion de Québec 84 - se souvient-on de l'été « mer et monde » ? - les chercheurs concluent : « Une attitude critique de la presse ne risquait-elle

pas d'être mal interprétée par le public et les divers groupes sociaux ? » On peut, ici, se rappeler la façon dont un journaliste de Radio-Canada a été rabroué pour avoir osé demander au président d'Hydro-Québec si l'entreprise ne devait pas s'interroger sur le type de pylône qu'elle utilisait.

Pendant le verglas, tout média qui adoptait une démarche un tant soit peu critique envers Hydro-Québec risquait d'être lui-même très sévèrement jugé par le public. Ce contexte n'a pas rendu la tâche facile aux entreprises d'information.

#### 12.4. LES SERVICES À RENDRE AU PUBLIC

En dépit de ce contexte difficile, à Radio-Canada, l'application du principe de l'exactitude a constamment conditionné le choix des informations. Ce souci de maintenir le cap ne devait cependant pas nous empêcher de jouer pleinement nos rôles de médias et de services publics lorsque nous avons jugé que les circonstances l'exigeaient.

Par choix et par souci humanitaire, nous avons modifié temporairement la vocation de nos émissions et, dès le début de la crise, nous avons décidé de privilégier l'« information de services ».

C'est ce souci de rendre service qui nous a amenés à créer Radio services Montérégie. Cette radio, nous l'avons voulue dès qu'il est apparu évident que les résidants de la Montérégie allaient demeurer dans le noir beaucoup plus longtemps que les autres sinistrés. L'autorisation du CRTC d'utiliser plus tôt que prévu la fréquence 95,1 FM a été obtenue rapidement et une semaine après le début du verglas, le mardi 13 janvier à 9 heures, Radio services Montérégie entrait en ondes.

Nous l'avons dit au départ : la mission de cette troisième radio était de rendre service aux populations sinistrées, de nous rapprocher encore davantage de notre auditoire et de l'accompagner dans ces moments difficiles. Nous avons créé une radio au service de la communauté, et d'une communauté très spécifique, celle du triangle noir de la Montérégie. Notre objectif était d'être à l'écoute de ces auditeurs, de chercher avec eux, souvent avec l'aide d'autres auditeurs, des solutions à leurs problèmes. Nous voulions placer à la disposition des leaders du milieu, des élus locaux, un outil de communication qui leur a permis de garder contact avec leurs citoyens jusqu'à la fin. Radio services Montérégie a diffusé un total de 400 heures d'émissions axées

uniquement sur le service aux personnes sinistrées. Au plus fort de la tempête et de la diffusion de Radio services Montérégie, trois millions de personnes étaient privées d'électricité et à la dernière heure de diffusion de Radio services Montérégie, il restait un peu moins de 500 personnes encore sans courant mais dont le rebranchement était annoncé pour les heures suivantes.

Nous avons été impliqués dans toutes sortes d'opérations, qui allaient du ramassage des cordes de bois à la recherche de génératrices. Nous étions en contact avec tous les centres d'hébergement pour décrire la situation d'heure en heure et inviter les gens à se rendre aux bons endroits. Nous pouvions indiquer aux sinistrés où ils pouvaient se procurer des denrées et des choses aussi élémentaires que des chandelles qui avaient disparu des tablettes des magasins de la Rive-Sud. Nous avons servi de relais aux conseils les plus variés les électriciens, les plombiers, les assureurs ont défilé à notre antenne. Nous avons multiplié les appels à la prudence. Bref, nous nous en sommes tenus à chercher des solutions ponctuelles à des difficultés très concrètes que vivaient les sinistrés sur une base individuelle.

Ce dont nous sommes convaincus, c'est que cette crise et la manière dont nous l'avons gérée est la preuve de l'attitude responsable des membres du service de l'information de Radio-Canada. Bien sûr, le direct comporte des risques, risques qui sont inhérents à la nature des médias électroniques et auxquels la presse écrite, par exemple, est moins confrontée. Chaque média a des forces qui lui sont propres, je crois que nous avons utilisé les nôtres au maximum.

## **12.5. UNE CELLULE DE CRISE**

Une crise comme celle du verglas doit trouver sa solution dans les mécanismes mis en place par les autorités civiles. Il n'entre pas dans le mandat de Radio-Canada de participer à la recherche de solutions à une telle crise, sinon en remplissant pleinement son rôle d'organisme d'information.

Les résultats que nous avons obtenus dans la couverture de la crise, et singulièrement avec Radio services Montérégie, furent tels que certains ont même suggéré que nous soyons associés dans l'avenir aux mesures d'urgence. La question nous a été posée lors des audiences de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser la crise, la Commission Nicolet. Nous croyons que Radio-Canada rendra

d'avantage service à la population en demeurant à l'intérieur de son rôle d'organisme d'information.

Il y aura parfois des décisions difficiles à prendre. Le cas devenu classique est celui d'une pénurie possible d'eau potable à Montréal le vendredi 9 janvier; dans l'hypothèse où nous en aurions été informés, fallait-il retenir la nouvelle ou la diffuser, au risque de générer un climat de panique dans la population ?

Des situations analogues se présenteront dans d'autres crises mais elles ne seront jamais identiques et les circonstances varieront. Il n'est pas possible de codifier, dans un manuel, les décisions à prendre dans telle ou telle situation. Nous croyons néanmoins que ce genre de décision nous appartient et que nous sommes parfaitement capables de maintenir une attitude responsable face aux conséquences d'une diffusion susceptible de provoquer un mouvement de masse. Nous l'avons dit à la Commission Nicolet : il nous est toujours apparu fondamental de décider nous-mêmes à quel moment nous devons diffuser une information et à quel moment nous devons privilégier l'information de services plutôt que la vocation habituelle de nos salles de rédaction. Nous reconnaissons qu'il serait utile qu'il existe un instrument central de coordination auquel nous pourrions nous référer pour vérifier les faits, pour améliorer les informations de services qui doivent être transmises aux citoyens et pour équilibrer les informations parfois contradictoires qui peuvent circuler à l'occasion d'un sinistre.

Pendant la crise, nous recevions des informations à la pièce en provenance de plusieurs sources : la police de la Communauté urbaine de Montréal, la Sécurité civile, divers ministères, les hôpitaux, les municipalités, etc. Souvent, ces informations ne s'harmonisaient pas entre elles quand elles ne se contredisaient pas tout simplement.

L'existence d'un centre nerveux de coordination nous faciliterait la tâche à cet égard. Cet instrument central de coordination *ne doit cependant pas glisser* vers l'idée d'un guichet unique d'information pour la presse, ce qui risquerait plus d'attiser les rumeurs que de les faire taire.

Nous croyons également qu'il ne serait pas opportun pour une entreprise journalistique comme la nôtre d'être intégrée, directement ou indirectement à une telle cellule de crise, compte tenu de la distance saine et nécessaire qui doit exister entre les médias et les autorités civiles. Radio-Canada continuera toujours de s'abreuver à toutes les sources qui lui apparaissent dignes de foi afin de préserver

sa rigueur journalistique et son indépendance à l'égard du pouvoir politique et des groupes de pression.

Je crois partager cependant l'avis d'Yves Dupré qui soutenait, dans *Le Devoir*, que les médias doivent être inclus dans le développement des plans d'urgence. Je suis d'accord avec lui s'il suggère que la cellule de crise considère la presse comme essentielle à l'application des plans d'urgence mais je le suis moins s'il s'agit de faire participer la presse au processus décisionnel.

Ce n'est pas son rôle, ce ne sera jamais son rôle de se substituer aux autorités compétentes. Son rôle consiste à établir un lien étroit et continu entre la cellule de crise et la population. Or, pour que ce lien existe, il faut la plus grande transparence de la part de la cellule de crise. Le droit du public à l'information n'est pas moins important parce qu'il y a crise dans la société, bien au contraire.

## 12.6. PRIORITÉ AUX MÉDIAS, SURTOUT À LA RADIO

La crise du verglas a, enfin, démontré, s'il en était encore besoin, le caractère essentiel du média radiophonique. Les pannes d'électricité ont rendu les autres médias extrêmement fragiles. Il est vite devenu évident que la radio est le moyen privilégié de véhiculer l'information à l'ensemble de l'auditoire. Il était accessible à tous ceux qui avaient une automobile ou un récepteur à piles. De plus, la radio est un média qui a des caractéristiques bien spécifiques, ce qui lui a permis de démontrer sa pertinence pendant la crise : sa proximité avec les auditeurs, l'instantanéité de ses informations, le type de relation chaleureuse, pour ne pas dire complice, qui s'établit avec son auditoire, la possibilité enfin de donner beaucoup plus d'informations de services que n'importe quel autre média. La radio publique, de surcroît, est dispensée d'avoir à consacrer du temps d'antenne à la publicité et elle a l'avantage supplémentaire de disposer d'un réseau national unique et extrêmement flexible. Cependant, un certain nombre d'éléments échappent à notre compétence et c'est pourquoi la radio, tout essentielle qu'elle soit, demeure vulnérable. Pendant le verglas, par exemple, certains responsables de la gestion de la crise n'avaient pas considéré Radio-Canada comme prioritaire en cas de rationnement du carburant. Or, nos antennes doivent toujours rester ouvertes et il est essentiel que nous puissions assurer leur entretien et leur bon fonctionnement. Radio-Canada est un service public en soi. En cas de crise, ce service public demeure prioritaire en raison de

son réseau de transmission complet à travers tout le Canada. Il nous apparaît extrêmement important que les autorités, à tous les degrés, reconnaissent ce fait.

## **CONCLUSION**

Nous avons tiré, de cette expérience, une leçon que j'aimerais voir partagée par tous ceux qui, directement ou indirectement, auront à assumer des responsabilités décisionnelles dans d'éventuelles situations similaires. Les médias, et singulièrement la radio, deviennent plus que jamais essentiels à la gestion des crises parce qu'ils demeurent souvent le seul lien possible entre les autorités et la population. Les autorités doivent donc considérer leur bon fonctionnement comme prioritaire. Cependant, les médias doivent demeurer indépendants et libres d'adapter leur programmation en conséquence et de fournir à la population l'information qu'ils jugent pertinente, sans déroger aux règles fondamentales du journalisme. Pour que cette information soit exacte et la plus complète possible, il faut, par conséquent, qu'elle soit accessible.

Les médias ont démontré, en janvier 1998, leur capacité à jouer pleinement leur rôle quand les conditions nécessaires à une saine circulation des informations sont réunies.

# 13

**LA RADIO**

**AU CŒUR DE LA CRISE**

- Témoignage -

Z104 FM est une station de radio appartenant au groupe Diffusion Power. On y compte une vingtaine d'employés. Située au centre du vieux Saint-Jean, l'entreprise a subi, en janvier 1998, les caprices de Dame Nature et n'a pas échappé aux griffes du Grand Verglas. Z104 FM est située au coeur de ce qu'il fut convenu d'appeler pour un temps, le triangle noir. La pluie de janvier 1998 s'est présentée chez nous comme une bien mauvaise surprise. Le texte qui suit fait état du rôle joué par Z104 FM durant la crise du verglas dans le Haut-Richelieu, entre le 5 janvier et le 4 février 1998.

### 13.1. DÉJOUER LE SORT AVANT TOUT

Après avoir fait l'inventaire des pannes causées par le verglas un peu partout sur le territoire et avoir constaté avec quelle force la nature venait de se déchaîner, nous avons été nous-mêmes frappés par le sort. L'électricité nous a fait faux bond. Pour notre émetteur en premier, puis pour nos studios.

Pour les locaux et le matériel technique en studio, il y avait bien la génératrice de l'édifice dans lequel nous nous trouvons, mais pour ce qui est des outils de diffusion, il fallait trouver un autre moyen.

Le trajet nous séparant de la tour de l'émetteur était évidemment glacé. Dès le 6 janvier, il a fallu grimper le mont Saint-Grégoire toutes les six heures afin de faire le plein des génératrices destinées à alimenter le matériel en électricité. Cette situation n'a duré qu'un jour puisqu'il fut impossible de gravir la montagne le matin du 7 janvier. Beaucoup trop glissant ! Les génératrices ont cessé de fonctionner lorsqu'elles ont manqué de carburant. Nous avons alors cessé d'émettre.

Après deux jours de recherches et de pourparlers, il fut possible d'avoir accès à un hélicoptère. Malgré les caprices d'une génératrice qui se fait prier, notre émetteur se remet en marche le 10 janvier vers 13 h.

Deux employés restent sur place toute la journée et toute la nuit pour voir à l'alimentation en essence des génératrices. Constatant le lendemain qu'il est impossible de fonctionner ainsi, nous entreprenons l'installation d'un contenant de 45 gallons sur la génératrice. Le même jour, l'émetteur tombe en panne et nous réduisons à 40 watts notre puissance d'émission.

À partir du 12 janvier, une équipe technique se rendra en hélicoptère au sommet du mont Saint-Grégoire pour faire le plein de la génératrice ainsi qu'une inspection du matériel.

### **13.2. UN RÔLE STRATÉGIQUE DANS LA CRISE**

Dès le tout début de la crise, les gens se sont tournés vers nous. En fait, nous n'avons pas eu à imposer notre rôle. La population a rapidement manifesté son désarroi et souvent une détresse impressionnante.

Nous avons vite déployé une stratégie de diffusion de l'information basée sur nos contacts privilégiés avec les gens du milieu. Naturellement, et heureusement, nous avons une longueur d'avance sur tout autre média en ce sens, ce qui a permis le développement d'une marche à suivre quotidienne.

Très tôt l'équipe en place a fait face à un flot incroyable d'appels téléphoniques de telle façon que nous sommes devenus, pour la population, un service d'orientation tant au niveau du contenu diffusé que par les informations livrées au téléphone. Une poignée d'employés et de bénévoles, de six heures le matin à minuit, étaient là chaque jour, pour informer et souvent reconforter près de 300 personnes à l'heure. Les autorités municipales ont distribué des appareils radio transistors pour faciliter l'accès à l'information aux sinistrés.

En plus de faire face à une situation nouvelle et à une série d'événements reliés à la crise, nous devons gérer, avec une équipe réduite, un véritable centre d'information. Le traitement de l'information à livrer devenait d'autant plus complexe que nous faisons face à des cas uniques qui nécessitaient des mesures extraordinaires.

Dès lors, la situation est devenue pénible. Contrairement aux médias nationaux qui jouaient un rôle strictement informatif, nous avons à remplir une mission active de gestion de crise en plus d'un mandat d'information.

Les moyens mis en place pour arriver à gérer la situation confirment le professionnalisme et la justesse du réflexe social des artisans de la radio locale.

Parce qu'il faut dire que les médias locaux n'avaient guère le temps d'y aller de reportages flamboyants sur les victimes du verglas, pas de grands reportages d'intérêt humain, juste de l'information. Il nous fallait livrer les informations sans aucune intention mise à part celle de relater les faits dans un but premier de survie et de saine

organisation des ressources disponibles. De l'évolution des équipes d'Hydro-Québec sur le terrain à l'organisation des centres d'hébergement: tout devenait important.

### **13.3. L'INFORMATION AU PLUS FORT DE LA CRISE**

Si la crise de verglas de janvier 1998 a démontré avec quel acharnement pouvait se démener une population et avec quelle solidarité les citoyens étaient capables d'intervenir, elle a été pour nous une occasion de constater jusqu'à quel point une radio locale, si importante puisse-t-elle devenir dans ce genre de situation, pouvait être laissée à elle-même.

Il y a deux constats : la priorité accordée aux médias nationaux par les intervenants majeurs et l'accès plus que difficile à l'information, notamment auprès de la société d'État Hydro-Québec.

Il est impossible de passer sous silence ou d'ignorer ces gens qui inondaient les lignes téléphoniques de notre entreprise et de ne pas mettre en relief la difficulté que nous avons à leur donner des informations justes en provenance d'Hydro-Québec.

Nous avons déjà compris que l'information devait être gérée de façon efficace et que certains détails ne viendraient qu'alourdir cette inquiétude généralisée. Là n'est pas la question. Il est simplement regrettable que nous ayons eu à corriger, à plus d'une reprise, les informations fournies par Hydro-Québec à la suite d'appels de citoyens qui constataient la fausseté des progrès réalisés localement.

Il faut comprendre que la préoccupation de la société d'État était de renseigner les citoyens du Québec, par la voie des grandes chaînes de télévision notamment, face à la situation que vivaient une partie d'entre eux. Cependant, il est légitime de se questionner sur l'accessibilité à l'information quand il s'agit des gens touchés directement par la crise, quand il s'agit d'informer mais aussi de participer activement à la gestion de la crise en question.

Parce qu'avec une collaboration maximale de toutes les ressources du milieu et d'interlocuteurs tels qu'Hydro-Québec et la Sécurité civile, Z104 FM aurait pu exercer à la fois un rôle d'informateur et de facilitateur. En temps de crise, la radio, média de l'immédiat, doit être vue comme un atout pour une communauté. Un atout aussi pour les ressources impliquées dans la gestion de la crise.

*L'INFORMATION EN TEMPS  
DE CRISE  
Le dilemme  
des médias imprimés*

Claude Masson  
*La Presse*

Au cours de la dernière décennie, le Québec a connu diverses crises importantes : crise linguistique, crise constitutionnelle, crise amérindienne (Oka-Kanesatake et Châteauguay-Kahnawake), crise du verglas et autres. Lorsque la crise est de nature strictement politique, les médias d'information n'ont pas de véritable problème à la gérer. Presse écrite ou presse électronique, toutes deux possèdent des journalistes compétents et des cadres expérimentés qui peuvent suivre adéquatement le déroulement de la crise. Les médias ont l'expertise requise des campagnes électorales ou référendaires, les contacts voulus auprès des sources d'information appropriées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des formations politiques, ils savent à qui faire appel pour obtenir des opinions variées et des commentaires opposés.

Ce sont les crises à portée sociale qui prennent le plus souvent au dépourvu les médias d'information. Avant 1990, le Québec n'avait pas beaucoup l'habitude des crises autochtones avec mort d'homme, barricades, fermeture de pont, interdiction de circuler sur des routes, occupations, affrontements armés, etc. Le traumatisme suscité par cette guerre des nerfs a été collectif. Tous les Québécois étaient concernés et... consternés. Plus près de nous, la crise du verglas, vécue il y a un an, était elle aussi inédite. Tous et toutes, citoyens et autorités à tous les paliers, ont été pris par surprise par l'ampleur et la durée de la crise du verglas. Comment réagir ? Comment procéder ? Comment faire ? Ces questions, les pouvoirs publics se les sont posées. Les médias d'information également. Comment réagir sans créer plus de panique qu'il n'en existait déjà ? Comment procéder à la « couverture » de tels événements inusités ? Comment faire pour informer la population correctement alors que de telles crises sont déjà spectaculaires et sensationnelles en elles-mêmes ?

Contrairement aux crises politiques, les médias n'ont pas de précédent, d'historique, de compétence, d'expérience des crises à caractère social et/ou humanitaire. Aux premières heures sinon aux premiers jours de telles crises, nous faisons ce que j'appellerais du « journalisme de catastrophe » ou du « journalisme-pompier ». Durant la période-choc de la crise amérindienne aussi bien que de la crise du verglas, les gens des médias n'ont pas accompli leur travail selon les règles professionnelles usuelles. Journalistes, nous avons été, par la force des choses, en raison du drame collectif qui se vivait durant la crise du verglas, de véritables serviteurs, des transmetteurs fidèles des pouvoirs publics et des organismes d'entraide alors en cause, que ce soit Hydro-Québec, l'armée canadienne, la Croix-Rouge, la Sécurité publique, les gouvernements municipaux, provincial ou fédéral.

En clair, nous avons dit en ondes ce qu'ils voulaient dire. Nous avons écrit dans les journaux les messages qu'ils voulaient transmettre à la population. Jour après jour, sinon d'heure en heure ou de minute en minute, nous avons servi de relais aux volontés de tous les décideurs, de courroies de transmission de tous les messages. Sans recul, sans vérification des faits ou des énoncés, sans exercer l'esprit critique habituel. Du moins au plus fort de la crise. Je ne critique pas les gens de mon métier d'avoir agi ainsi. Nous avons été, comme tout le monde, pris par surprise... sinon pris de panique. C'était pour nous une première expérience d'un sinistre d'une telle envergure.

Autre phénomène important vécu à l'intérieur des médias durant les deux dernières crises sociales vécues : pour une rare fois, un grand nombre de journalistes ont été aussi des victimes. Le fait de vivre le même drame que les autres citoyens a modifié considérablement notre approche journalistique. Habituellement, nous sommes des spectateurs de la scène et non des acteurs.

Durant la crise du verglas, plusieurs journalistes ont été des acteurs parce que touchés directement par ce malheur. Leur sensibilité a monté d'un cran. Leur façon de voir la crise a été passablement différente de l'habitude. À titre de simple illustration, nous n'aurions jamais accepté de publier dans *La Presse*, en d'autres temps, une manchette comme celle-ci : « 1-800-636-AIDE ». Ce fut une manchette et non un entrefilet paru en page X14. La situation était donc grave. A un autre moment, une telle manchette aurait été considérée comme une forme de publicité gratuite en faveur d'une cause ou d'une oeuvre, comme une promotion pour tel ou tel organisme d'entraide.

Autres exemples de notre façon inhabituelle de fonctionner radio et télévision ont retransmis, fidèlement et sagement, chaque jour, les messages du premier ministre et du président d'Hydro-Québec; *La Presse* et d'autres quotidiens ont publié, quotidiennement et gratuitement, la liste des centres d'hébergement; tous les médias ont lancé des appels répétés à l'utilisation minimale de l'électricité et des rappels constants des mesures de prévention à respecter.

Au-delà de notre rôle usuel qui est celui d'informer, nous avons joué de multiples rôles durant les crises : informer, oui, mais aussi sensibiliser la population, éduquer les citoyens, promouvoir les solutions à apporter pour se sortir des difficultés du moment... et même divertir (une page par jour de jeux pour occuper les gens dans les centres d'hébergement).

À titre de « service public », les médias ont fait une trêve face à leur façon habituelle de fonctionner. La notion de « service à la population » affectée a été dominante dans nos préoccupations. Dans cette perspective, je suis d'accord avec l'opinion émise par Yves Dupré, président du Groupe BDDS, à l'effet que les médias soient parties prenantes, volontairement, du déploiement des stratégies de communication en temps de crise majeure : ils ne doivent pas être laissés en dehors du processus et ils ne doivent pas être forcés d'y adhérer. Mais en réclamant leur collaboration en « temps de paix », en respectant leurs particularités et leurs façons de faire, je crois que la plupart des médias répondront affirmativement à toute invitation en ce sens.

Au cours de la dernière crise, c'est comme si les gens des médias s'étaient dit, collectivement : le secours aux citoyens d'abord, l'évaluation des actions posées par les pouvoirs publics ensuite. La critique de certaines lenteurs ou de certaines décisions controversées ou contestables a été remise à plus tard, après que la situation fut redevenue quelque peu à la normale.

Le dilemme des médias imprimés face à l'information en temps de crise a été réel. La presse électronique a bénéficié de tous les égards. Les autorités voulaient passer leur message directement à la population éprouvée, sans passer par des intermédiaires que sont en particulier les journalistes de la presse écrite.

Les médias électroniques campaient littéralement au siège social d'Hydro-Québec et les représentants de la société d'État étaient, en direct, presque à volonté, dans les émissions spéciales ou les bulletins de nouvelles de la radio et de la télévision. Au crédit d'Hydro, il faut dire que les événements se précipitaient et qu'il fallait constamment rassurer la population. La presse écrite s'est sentie brimée à tel point qu'il nous a fallu à un moment donné intervenir auprès de la direction d'Hydro pour qu'elle agisse plus correctement avec les médias écrits. Sans qu'il y ait eu la moindre concertation ni la moindre consultation entre les quotidiens, *Le journal de Montréal*, *Le Devoir* et *La Presse* ont dû faire des représentations auprès des pouvoirs publics durant la crise du verglas. Évidemment, l'approche de la presse écrite n'était pas la même que celle de la presse électronique. Le direct, l'instantané, l'immédiat appartenaient exclusivement à la radio et à la télévision.

Les journaux tentaient de dépasser la « nouvelle de l'heure » pour faire mieux comprendre à leurs lecteurs ce qui se passait : Quelles

en étaient les causes ? Les raisons ? Les mesures prises étaient-elles adéquates ? Chaque corps public intervenant jouait-il bien son rôle ?

Nous avions, nous aussi, la pression de l'opinion publique qui voulait en savoir davantage, qui nous demandait pourquoi tant de pannes, pourquoi tant de pylônes tombés. « C'est votre rôle de nous le faire savoir. » C'est à vous de bien nous informer là-dessus, disaient les victimes qui téléphonaient à nos bureaux. Nous étions limités dans nos recherches.

### 14.1. L'APRÈS-CRISE

Un an après la dernière crise, les médias remettent en question leur façon d'agir.

- a) Avons-nous été trop soumis aux volontés des pouvoirs publics ?
- b) Aurions-nous pu faire autrement dans ces circonstances particulières ?
- c) Si un tel drame, identique ou de même importance, devait se reproduire, ne devrions-nous pas avoir une équipe de « journalistes-pompiers » qui font la nouvelle, l'actualité, le message, et une autre équipe aussitôt constituée pour expliquer les causes et les conséquences de ce qui se produit au même moment ?

Un aspect heureux et positif fait partie de notre évaluation de la dernière crise du verglas. Ce fut le retour à la base du métier de journaliste, c'est-à-dire sur le terrain, près des gens, épousant leurs peines et leurs préoccupations. La crise du verglas nous a forcés à réapprendre notre métier et à ne pas nous fier uniquement aux communiqués officiels, aux conférences de presse, aux messages des autorités, quelles qu'elles fussent. En ce sens, la crise nous a été très salutaire.

Globalement, les médias sont quand même sortis élégamment de cette crise. Souvent critiqués pour leur négativisme, les médias ont été plus que nécessaires durant cette période, qu'il s'agisse de la radio, de la télévision ou des journaux. Ils ont été un élément essentiel d'information publique et de sensibilisation tout au long de ce sinistre. Pour une fois, ils n'ont pas été les empêcheurs de tourner en rond.



# 15

*LA COMMUNICATION,  
LE NERF DE LA CRISE*

Andrée Dupont  
Conseillère en gestion de crise en  
communication

Les crises majeures qui ont marqué le Québec ont positionné la communication comme le nerf de la crise. Qu'on se souvienne des BPC de Saint-Basile-le-Grand (1988), de l'intoxication au plomb à Saint-Jean-sur-Richelieu (1989), du déraillement d'un train chargé de chlore à Saint-Léonard d'Aston (1989), de la tuerie à l'École polytechnique (1989), de l'incendie au dépôt de pneus de Saint-Amable (1990), des crises autochtones dont la principale, celle d'Oka (1990), du déluge du Saguenay (1996) et finalement de celle du verglas (1998).

Devant le déséquilibre des organisations en période de crise, autrefois, les relationnistes accusaient les journalistes de manque de coopération. Aujourd'hui, face aux balbutiements de planification des communications, les journalistes dénoncent fortement la manipulation de l'information par les relationnistes.

La guerre de la communication se joue entre deux principaux rivaux, les journalistes et les relationnistes. Les échanges peuvent devenir assez belliqueux lorsque les journalistes considèrent que les relationnistes enfreignent la liberté d'expression et le droit du public à l'information. En réalité, ce sont les journalistes qui n'acceptent pas de ne pas détenir le pouvoir de l'information. Ils sont tributaires des relationnistes pour y accéder ou obtenir l'information.

L'enjeu majeur de la crise devient le pouvoir et le contrôle de l'information et cela suscite une guerre de l'information alimentée par une escalade d'images et de sensations violentes, agressantes et menaçantes. Les mises en scène spectaculaires de chacun sont conçues en vue de servir des intérêts divergents. Les deux adversaires les défendent avec acharnement et ce, au nom de la sécurité de la population.

Ils protègent leur gagne-pain respectif, que ce soit politique ou économique, mais sous des rôles distincts : le relationniste défend son rôle de bon citoyen corporatif, dont le mandat est d'oeuvrer pour le bien-être du citoyen.

Le journaliste pense que l'organisation exploite le citoyen. C'est alors qu'il se donne le rôle du défenseur de la « veuve et de l'orphelin » ; il se justifie en prétendant dévoiler au grand jour ce que les autorités semblent vouloir camoufler à la population.

Posons-nous les questions réelles : Quelles sont les véritables motivations derrière nos interventions ? Est-ce l'intérêt individuel ? Est-ce le scoop à tout prix ? Est-ce se faire reconnaître comme le meilleur de la confrérie ? Est-ce la cote d'écoute ou le tirage ? Est-ce

la recherche du héros de la crise? Ces intérêts coïncident-ils toujours avec le droit du public à l'information ou avec l'intérêt public ?

Avouons-le ! Nous sommes deux concurrents du pouvoir !

Jean-François Revel, écrivain célèbre et philosophe politique, énonçait que « loin d'être l'antithèse des pouvoirs, la presse en est plutôt la copie<sup>1</sup> ».

Nous, les professionnels de l'information, sommes trop souvent des adversaires qui s'affrontent pour détenir le même pouvoir, convaincre la même clientèle dans la poursuite d'un seul objectif imposer notre perception de la crise.

Pierre-Marc Johnson, ayant déjà été député et premier ministre du Québec, expliquait dans ses écrits «Éthique et politique », qu'en politique

Les journalistes et les politiciens reconnaissent réciproquement la puissance de la communication. Cependant, les journalistes craignent la manipulation des politiciens alors que ces derniers craignent la subjectivité et les préjugés des journalistes parce qu'ils touchent et exercent le pouvoir et parce qu'ils sont les piliers du système démocratique... L'enjeu n'est pas l'argent mais l'exercice du pouvoir, par l'un comme par l'autre<sup>2</sup>.

Le jeu du pouvoir s'exerce à travers la crédibilité de l'un au détriment de celle de l'autre. Malheureusement, ce rapport de force se joue sur le dos de la population. Dans ce contexte, le pouvoir de l'information se partage difficilement entre ces deux opposants.

Les deux parties sont en position de méfiance. Le relationniste prend une position défensive. Le journaliste attaque pour déstabiliser l'opposant. Pour riposter, le relationniste contrôle toute l'information par peur d'être victime de diffamation, de condamnation sans preuves et de désinformation systématique. Les stratégies du « mensonge » décrites par André Pratte font foi des manoeuvres utilisées par les meilleurs journalistes pour piéger les relationnistes<sup>3</sup>. Ces techniques largement connues ne font que renforcer cette méfiance.

Le journaliste justifie ses suspicions par l'attitude défensive décelée chez le relationniste. Il a la certitude que ce dernier manipule l'information pour protéger son image.

1. Référence manquante, NDLR.

2. P.M. Johnson, *L'éthique au quotidien, éthique et pouvoir*, p. 154.

3. A. Pratte, *Le syndrome de Pinocchio, essai sur le mensonge en politique*, Montréal, Boréal, 1997, p. 67.

En tant que relationniste, je partage l'avis de Luc Dionne, auteur de la célèbre série *Omertà*, qui qualifiait récemment deux choses d'intolérables : l'incompétence et la paresse intellectuelle. « J'ai remarqué, énonce Dionne, que les gens de la presse ne fouillent pas les dossiers, ne prennent pas le temps d'enquêter et croient beaucoup trop facilement ce qu'on leur raconte<sup>4</sup>. »

Le manque de discernement des journalistes, de vérification de la véracité des faits et des témoignages recueillis, le comportement irresponsable dans la diffusion de rumeurs mettent en péril leur accessibilité à l'information réelle. Ceci minimise leur pouvoir d'intervention auprès de la population.

Leur principale préoccupation est de fournir de l'information « spectacle ». Ce sensationnalisme avide devient un obstacle pour la recherche de solutions et empêche que l'information utile et aidante soit diffusée à la population.

L'obsession omniprésente chez les relationnistes est le risque que les journalistes aggravent davantage une situation jugée dramatique, détournent la population des vrais problèmes, sèment la panique générale, et ainsi créent un déséquilibre social et humain insurmontable. Comment contrôler une meute de journalistes surexcités qui s'encouragent les uns les autres en se donnant le rôle de justiciers et en dénonçant le méchant organisme responsable de la crise ? Les journalistes sont-ils de mauvaise foi ? Je ne le crois pas. Ils suivent le courant !

Les journalistes sont eux-mêmes des victimes de la crise. Ils sont impliqués et subissent émotivement la crise. Ils projettent souvent leur situation personnelle, leur angoisse et leur panique à travers ce que vit la population. Il faut savoir que la plupart des journalistes et des relationnistes réagissent par survie et décident « sur des montées d'adrénaline ». Ils sont presque aussi désemparés et dépassés par la crise que peut l'être la population.

Le plan de communication en temps de crise est déficient pour ne pas dire absent dans la majorité des institutions et des médias. Les médias n'ont pas établi de priorité de diffusion d'information pour desservir la population en fonction de ses besoins.

Mes recherches m'ont permis de faire ressortir trois orientations majeures en communication lors d'une catastrophe et d'une

4. *La Presse*, janvier 1999.

crise et ce, sur les plans organisationnel et journalistique. Dans le cadre de ces orientations, je tenterai d'identifier des pistes de solutions afin de déclencher un processus réel de partenariat en vue de mettre nos compétences et nos connaissances au service de la collectivité. Tout d'abord, je différencie la catastrophe de la crise comme suit : la catastrophe est la plupart du temps provoquée par un phénomène naturel non contrôlé alors que la crise est le cumul ou le résultat d'événements mal gérés que les dirigeants ont décidé d'ignorer ou de négliger. La crise peut aussi se déclencher après une catastrophe, à l'étape de la recherche du coupable.

Voyons tout d'abord les étapes de la catastrophe.

### **15.1. LA CATASTROPHE, PREMIÈRE ÉTAPE : COLLABORATION ENTRE JOURNALISTES ET RELATIONNISTES**

Les médias collaborent avec les relationnistes pour aider à sauver des vies. Ils sont conscients du rôle stratégique qu'ils exercent. Les relationnistes s'assurent de fournir des faits, des solutions qui peuvent aider et soutenir la population.

Des conférences de presse ponctuelles sont organisées, des communiqués sont diffusés, un ou des porte-parole crédibles sont disponibles pour informer la population.

Un comité de communication est implanté pour coordonner tous les messages et éviter les contradictions ; pour prendre des décisions rapides en priorisant l'information; pour être disponible en tout temps pour servir les médias ; pour surveiller tous les dérapages par une concertation continue dans l'analyse de la catastrophe.

### **15.2. LA CATASTROPHE, DEUXIÈME ÉTAPE : LES VICTIMES ET LES CONSÉQUENCES DE LA CATASTROPHE**

Les médias recherchent des témoignages des citoyens sinistrés et mettent en relief les dégâts de la catastrophe. Ils racontent des histoires de victimes et établissent certaines comparaisons à l'emporte-pièce avec d'autres catastrophes. C'est le début des hostilités entre journalistes et relationnistes. Tant bien que mal, les relationnistes tentent de communiquer les solutions d'ordre humain et financier préconisées par les autorités, par exemple, indemnisation, relocalisation à long terme, prise en charge des citoyens à long terme.

Pistes de solutions : profiter de la fin de la période de survie pour apporter mutuellement un réconfort à la population, une réorientation et un accompagnement dans sa réadaptation.

### **15.3. LA CATASTROPHE, TROISIÈME ÉTAPE RECHERCHE ACHARNÉE DU COUPABLE**

Les médias sont à la recherche du coupable, des négligences, des erreurs, des faux pas des dirigeants. Le journalisme d'enquête déclenche l'opération. Des témoins miracle apparaissent et se souviennent de tous les détails de la catastrophe. Des faits inattendus sont découverts.

Pistes de solutions : effectuer une recherche de témoins fiables et de faits validés et communiquer l'information avec la plus grande neutralité; présenter une analyse honnête, juste et équitable de la catastrophe dans le seul but de sécuriser la population ou de prévenir d'autres catastrophes.

Que les organisations acceptent leur part du blâme ou leur responsabilité. Les fausses promesses ne font qu'accentuer la méfiance et reculer le niveau de confiance établi. Orienter les citoyens sinistrés vers des activités mobilisantes et structurantes.

Mais, dans les faits, les diverses séquences de la crise se déroulent tout autrement !

### **15.4. LA CRISE, PREMIÈRE ÉTAPE ACCUSATION DES JOURNALISTES**

Les journalistes concluent vite à une crise de confiance, à une trahison face à la population. Ils utilisent un argument efficace, la liberté de presse, pour revendiquer l'accès à l'information et tenter de détenir l'exclusivité, la nouvelle à sensations qui les rend vedettes. C'est le commencement des rapports de force, des batailles quotidiennes entre les journalistes et les relationnistes pour déterminer le vainqueur de la crise. Les journalistes font appel aux ennemis de l'organisation pour maintenir les doutes dans leurs propos ou leurs reportages. Ils se bloquent sur leurs préjugés à l'endroit des relationnistes. De plus, les journalistes ne veulent pas être piégés en servant d'outil de propagande aux organismes.

De son côté, l'organisation tente de naviguer au-dessus du raz-de-marée en donnant l'image d'un calme apparent tout en improvisant des solutions au fur et à mesure du déroulement de la crise.

Pistes de solutions : préparer des rencontres et mettre les cartes sur table. Les deux parties ne charrient pas la réalité de l'information pour s'avantager dans l'opinion publique. Elles tentent de faire la part des choses et communiquent l'information utile pour servir le mieux possible la population. Des critères serrés doivent être établis pour permettre un dialogue franc, honnête et continu.

### **15.5. LA CRISE, DEUXIÈME ÉTAPE : L'ACHARNEMENT DES JOURNALISTES, « CHIENS ENRAGÉS »**

Les journalistes continuent de s'acharner en établissant des analogies avec d'autres crises similaires qui réveillent des scandales ou des histoires d'horreur. Les relationnistes sont dépassés par le harcèlement médiatique et la dramatisation des faits. Le fait exceptionnel est devenu le symbole ou le coeur de la crise. Ceux-ci ne sont pas outillés pour contrôler et démystifier tout ce que les journalistes véhiculent. Cependant, si les relationnistes parviennent à contrôler l'information, à répondre aux critères de sensationnalisme des journalistes et à rassurer les citoyens, les journalistes se rallieront à l'organisation sans toutefois lui accorder leur bénédiction. Ils garderont une prudence essentielle dans leur rôle. À ce moment, le journaliste « chien enragé » qui persiste à dénoncer deviendra la note discordante et perdra sa crédibilité.

Pistes de solutions : dépasser le sensationnalisme pour réaliser des analyses en profondeur de la crise et diffuser une information pertinente et responsable. Circonscrire les éléments destructeurs de la crise. Identifier les causes de la crise pour éviter une répétition des mêmes erreurs dans l'avenir. Établir si la crise est provoquée par les autorités pour créer une diversion ou si elle est bien réelle.

### **15.6. LA CRISE, TROISIÈME ÉTAPE RALLIEMENT DES JOURNALISTES**

Si les solutions mises de l'avant sont jugées satisfaisantes et acceptables pour rétablir la confiance auprès de la population, c'est-à-dire si la crise a été bien gérée par les relationnistes comme dans le cas d'Hydro-Québec, les journalistes vont se rallier et devenir plus neutres dans le

traitement de la nouvelle. Il y a ralliement des journalistes en autant qu'il y a ralliement de la part de la population, ce que nous qualifions dans le milieu environnemental de « l'acceptabilité sociale ».

J'ai choisi de respecter mon auditoire en lui présentant le résultat de mes expériences en gestion de crise en communication au lieu de brosser une image valorisante des communications en temps de crise. Je considère que nos seules préoccupations et responsabilités sont celles de contribuer au bien-être de la population. Nous devons être au-dessus de nos intérêts partisans pour adopter une vision globale et intervenir efficacement auprès de la collectivité qui a besoin de nous.

# 16

*MÉDIAS, INFORMATION ET  
DÉMOCRATIE EN TEMPS  
DE CRISE*

**Isabelle Gusse**  
Université du Québec  
à Montréal

Depuis le Siècle des lumières, la reconnaissance des droits fondamentaux a pour objet de permettre aux citoyens d'une société donnée de se prévaloir de l'arbitraire ou de l'omnipotence de l'État ou de tout autre acteur social dominant. C'est dans le même esprit que, tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, les grands médias de masse libéraux ont défendu le principe d'une circulation sans entraves de l'information. Par conséquent, ils ont invoqué et réclamé, à chaque fois qu'ils estimaient que c'était nécessaire, le respect de leur liberté de publier - ou de diffuser -, de la liberté d'expression ainsi que du droit du public à l'information. Dans la tradition des grandes idées libéralisatrices du Siècle des lumières, ces droits ont été articulés et défendus en opposition à la politique du secret qui caractérisait les sociétés monarchiques européennes des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles ou, encore, certaines sociétés dictatoriales ou totalitaires telles qu'elles se sont développées aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Rappelons, de concert avec le sociologue français Alain Touraine (1994), que la reconnaissance et le respect de ces droits fondamentaux constitue, avec la représentativité des élus politiques et la citoyenneté, une des trois composantes interdépendantes de toute société démocratiques.

Partant, et pour paraphraser le philosophe allemand Jürgen Habermas, la fonction des médias en démocratie consiste à « publiciser les débats<sup>2</sup> », au sens de les rendre publics dans l'espace public, et ce, « en toutes circonstances », paix sociale ou temps de crise, espace public abreuvé d'une information plurielle, objective et exacte qui permette à des citoyens responsables de prendre par eux-mêmes des décisions éclairées sur ce qui les concerne en maints domaines de la vie publique, sociale et politique.

Mais aujourd'hui, selon nous, cet espace public, perverti par une logique économique-affairiste et financière dominante, ne se pose pas comme un lieu propice aux débats publics et nécessaires à la vitalité et à l'exercice démocratique. De plus, son appropriation par les grands acteurs sociaux qui détiennent le pouvoir économique et industriel a pour effet d'influencer et de déterminer les orientations et décisions émanant du système politique représentatif. En janvier 1998, à l'occasion de la tempête de verglas, l'espace public a été de la sorte dégradé par ces acteurs de manière à ce qu'il ne puisse nourrir aucun débat public. Par ailleurs, en se faisant trop volontiers les

1. Alain Touraine, *Qu'est-ce que la démocratie?*, Paris, Fayard, 1994, 297 p.

2. Jürgen Habermas, *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot, Critique de la politique, 1988, 324 p.

courroies de transmission d'une information très contrôlée par Hydro-Québec, secondée en ce sens par le gouvernement québécois, les médias d'information et leurs artisans les ont tout simplement soutenus dans cette entreprise. Selon nous, il s'agit là d'un dérapage antidémocratique du fait que les droits fondamentaux relatifs à la publicité des débats, à la liberté de la presse et au droit du public à l'information ont été tout simplement négligés par l'ensemble de ces grands protagonistes sociaux et politiques à l'occasion de cette crise.

Crises politique, économique, environnementale, météorologique, locale, régionale, nationale ou internationale, de nos jours, la palette des crises qui frappent les sociétés ne manque pas de couleurs. Certains pourront tenter de les hiérarchiser, de dire qu'il est des crises plus importantes ou plus graves que d'autres et soutenir, par conséquent, qu'une crise que traverse un État aux prises avec de grands bouleversements politiques et institutionnels liés à un état de guerre civile ou extra-territoriale, ou à des activités terroristes, ou à de grands mouvements sociaux revendicatifs, est de plus haute intensité en matière de risques pour la sécurité nationale qu'une crise liée à la fois à des causes météorologiques et à l'effondrement d'un réseau électrique dans un pays dont la marque de commerce est le froid et dont on nous a chanté des millions de fois qu'il n'était pas un pays mais bel et bien l'hiver.

Dans les faits, tout État qui se dit démocratique et qui entend le rester, quels que soient la nature et le degré d'intensité des crises qu'il traverse - faible, moyenne ou haute -, ne doit en aucun cas altérer ni limiter les droits fondamentaux de ses citoyens, lesquels doivent toujours être reconnus et respectés par des élus qui, de leur côté, doivent toujours assurer leur représentativité.

Donc, dans ces moments de crise souvent caractérisés par de grandes tensions politiques et sociales, il est essentiel que les médias d'information puissent véritablement jouer leur rôle d'informateur de manière à soutenir dans l'espace public ces fameux débats publics qui impliquent et concernent les citoyens, donc d'appuyer la démocratie. Par conséquent, idéalement, les journalistes devraient pouvoir travailler en ayant accès à toute l'information dont ils ont besoin, et à ce titre, mettre en évidence, critiquer et publiciser toute tentative de contrôle informationnel, qu'elle soit de nature étatiste, corporatiste ou encore affairiste. Par ailleurs, évitant les contenus vides de sens propres au sensationnalisme et à l'info-spectacle, ils devraient plutôt assurer la diffusion d'une information plurielle, mettant en scène avec transparence, exactitude et objectivité tous les enjeux et les

acteurs sociaux impliqués dans ladite crise. Tel est le prix que tout propriétaire de médias, en tant que grand acteur social, doit être aujourd'hui prêt à payer s'il veut véritablement faire sa part en matière de liberté de presse, de liberté d'expression et de droit du public à l'information. En cela, il honore à la fois les droits fondamentaux ainsi que ses responsabilités en regard de l'espace public, donc en matière de «sécurité» sociopolitique et de démocratie au sein de la société civile.

Cependant, en temps de crise, l'invocation à la «sécurité nationale », à l'« intérêt supérieur de l'État », aux « objectifs de rétablissement» ou au « retour à la normale » sert trop souvent de prétexte, entre autres, à ceux qui détiennent le pouvoir économique, pour se donner le droit de contrôler le débit et la nature des informations véhiculées dans l'espace public et établir à la place une bonne somme de communications visant à préserver le « capital-image » de la partie impliquée, dans le cas qui nous occupe, celui de la société Hydro-Québec. Il s'agit là bel et bien de pratiques qui consacrent la manipulation des informations, dégradent l'espace public et réduisent la démocratie à une peau de chagrin.

Il semble donc ici de toute première importance d'observer cette relation particulière qui s'est établie en janvier 1998 entre les médias d'information, les journalistes, Hydro-Québec, ses spécialistes en matière de communication, sans oublier un autre acteur politique des plus influents, le gouvernement du Québec.

Cependant, avant de poursuivre notre propos, il nous semble pertinent de poser deux considérations générales relatives aux médias d'information. Premièrement, il est maintenant bien connu que ces derniers sont avant tout des entreprises privées qui obéissent à des impératifs économiques et commerciaux et qui, par conséquent, considèrent de plus en plus leurs publics respectifs, non pas en regard des contenus et des programmes qu'ils offrent à leur appréciation, mais en tant que quantité de consommateurs pouvant intéresser des annonceurs potentiels, capables de générer en leur sein des revenus appréciables liés à la publicité.

Deuxièmement, sorte de corollaire obligé à ce qui précède, il semble qu'à défaut d'être ce qu'ils devraient être ou se targuent d'être, c'est-à-dire de véritables miroirs d'un monde de plus en plus complexe et pluriel, une opération certes coûteuse, les médias d'information d'aujourd'hui, principalement la télévision, se contentent trop souvent de ne refléter que leur propre image, entendre par là, comme

l'écrit Armand Mattelart<sup>3</sup>, de « relancer constamment l'imaginaire qu'ils mettent en forme<sup>4</sup> », leur représentation d'un monde qui n'existe qu'en fonction de ce qui est « médiatisable ». Par conséquent, les médias génèrent souvent de nouveaux contenus, de nouvelles émissions à partir de l'information qu'ils créent eux-mêmes et qu'ils diffusent dans l'espace public.

Narcisses et anthropophages, ils se nourrissent de ce qui leur ressemble le plus et de ce qui émane d'eux, pour assurer leur pérennité dans l'univers social dans lequel nous évoluons. À ce titre, ils se font le véhicule d'une information essentiellement caractérisée par le spectaculaire, le sensationnalisme, l'agitation et l'urgence, des qualités qui ne permettent guère à leurs récepteurs de pouvoir prendre des « temps d'arrêts » propices à la contextualisation et à la réflexion sur les tenants et les aboutissants des événements dont ils sont soit les témoins distancés, quelquefois les acteurs, ou d'autres fois encore les victimes.

La plupart des sketches du classique *Bye Bye* - à l'exception de l'édition de 1998 - ne se contentent-ils pas, par exemple, de présenter une rétrospective des grands moments télévisuels de l'année ? Et si l'on veut introduire ici l'idée de crise et médias, en 1991, à la suite de la guerre du Golfe, plusieurs émissions d'information ont tenté de mettre en lumière si les médias avaient été manipulés ou pas par le Pentagone. À l'occasion de la crise de janvier 1998, plusieurs débats médiatiques ont également obéi à cette logique et porté sur la relation Hydro-Québec/médias pendant la panne sur la base de la question centrale suivante : pendant la panne, Hydro a-t-elle été suffisamment transparente en matière d'information et a-t-elle dit la vérité aux médias d'information ?

### **16.1. CRISE, MÉDIAS ET DUALISME MANICHÉEN : CARACTÉRISTIQUES ET FONCTIONS DE LA « BONNE » NOUVELLE ET DE LA NOUVELLE « NUISIBLE » DANS L'ESPACE PUBLIC**

Une chose est certaine, pendant la crise, les responsables d'Hydro-Québec, assidûment conseillés en la matière par une appréciable

3. Armand Mattelart est professeur en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Rennes II.

4. Armand Mattelart, Michèle Mattelart et Xavier Delcourt, *La culture contre la démocratie? L'audiovisuel à l'heure transnationale*, Paris, La Découverte, 1984, 224 pages, page 177.

armée de relationnistes et de spécialistes des communications en temps de crise, ont proféré un aspect de la vérité. Ils ont en effet produit et mis en circulation dans l'espace public, en contrôlant soigneusement leur débit et leur contenu, des informations que nous appellerons des « bonnes nouvelles » en ce sens qu'elles sont diffusables, médiatisables et dotées de deux grandes fonctions.

Premièrement, ces « bonnes nouvelles » visent à assurer la sécurité publique et à renseigner la population - sinistrée ou pas - sur l'état du réseau, le bilan de la panne et sur l'évolution des travaux de rebranchement dans toutes les régions touchées. S'en faisant les relais, nombre de journalistes les ont donc véhiculées avec diligence et constances.

Deuxièmement, outre cette dimension « services », Hydro-Québec en crise va quotidiennement travailler à valoriser son « image de marque », à bonifier son « capital-image ».

Comment ne pas mentionner ici cet épisode connu du 15 janvier 1998, très significatif en termes de manipulation d'information et de manque d'éthique aussi bien du côté des journalistes que de celui de la société d'État ? Il met en scène les techniciens d'Hydro-Québec envoyés par hélicoptère sur un pylône très élevé afin qu'ils entreprennent des réparations, une entreprise dangereuse réalisée par des techniciens certes très courageux. Là où le bât blesse, selon un reportage du journaliste Pierre Michaud<sup>6</sup>, c'est qu'Hydro-Québec a induit en erreur le public en qualifiant cette opération de première nord-américaine, ce que nombre de médias ont gobé et répété, faisant, par la bande, de ces techniciens de véritables héros nationaux. Pourtant, une semaine plus tard, la presse écrite dévoilera que cette opération avait déjà été réalisée plus de 1 000 fois en 1996, ce qu'Hydro-Québec, tout comme les fameux héros d'ailleurs, n'ignorait certainement pas et que les médias auraient dû préalablement vérifier et diffuser dans l'espace public au lieu de faire du spectacle

5. Précisons que les journalistes ont également rendu publics toute la gamme des services essentiels, voire vitaux dans certains cas, mis en oeuvre par la Protection civile du Québec, les institutions municipales et gouvernementales: localisation des centres d'hébergement et des ressources alimentaires et médicales, disponibilité des combustibles et des moyens alternatifs d'énergie (bois de chauffage, génératrices, etc.), prévisions météorologiques, déploiement du soutien militaire, distribution de chèques pour les familles sinistrées, etc.
6. Télé-Québec, *Québec Plein Écran*. Journaliste reporter : Pierre Michaud. Diffusion : janvier 1998. Nature du reportage : comment les médias électroniques ou écrits ont-ils vécu la crise et quelle est leur perception de l'information véhiculée par Hydro-Québec.

et de l'audimat avec du déjà vu, et de se faire les simples promoteurs des activités de la société d'État.

Ainsi, la somme de ces « bonnes nouvelles » s'est révélée être très commode pour Hydro-Québec, son image devenant dans l'espace public, en plein coeur de la crise, beaucoup plus solide que son réseau. Pierre Michaud explique « [qu']en dépit de scènes quasi apocalyptiques, au potentiel dévastateur pour son image, cette dernière, loin d'en souffrir, s'est même raffermie. Les sondages nous montrent un taux de satisfaction de 92% de la population à l'égard d'Hydro-Québec<sup>7</sup> ».

Comment expliquer qu'en pleine crise, cette image ait pu être à ce point préservée et rehaussée ? Nous tenterons ici une explication qui repose sur l'hypothèse du « dualisme manichéen », lequel évoque les classiques représentations du bien contre le mal, du jour contre la nuit, de Dark Vador contre Luke Skywalker, de la « bonne nouvelle » contre la « nouvelle nuisible ».

Nous nous inspirons ici de la thèse mise en évidence dans les années 1980 par le professeur Noam Chomsky<sup>8</sup>, dans son livre *Manufacturing Consent*<sup>9</sup>. Il démontre comment les journalistes des grands médias d'information américains soutiennent les politiques intérieures et extérieures des administrations américaines et des pays alliés des États-Unis en diffusant systématiquement des informations dites nobles portant sur des personnalités-autorités-vedettes, sur leurs décisions et leurs activités sociopolitiques, et en occultant des informations moins nobles qui pourraient contribuer à ternir cette image. Selon Chomsky, cette logique sert de fondement aux mécanismes de la propagande moderne au sein des médias d'information nordaméricains et soulève donc toute une gamme de questionnements sur la censure, la propagande et la manipulation de l'information, donc sur l'état de la démocratie en temps de crise.

Or, en janvier 1998, les « bonnes nouvelles » foisonnent. En effet, selon la Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ), les porte-parole d'Hydro sont toujours prêts à livrer aux médias « [...] le nombre d'abonnés en panne à la manière dont on

7. *Ibid.*, Pierre Michaud, janvier 1998.

8. Noam Chomsky est théoricien du langage et professeur au Massachusetts Institute of Technology.

9. Noam Chomsky et Edward S. Herman, *Manufacturing Consent, The Political Economy of the Mass Media*, New York, Pantheon, 1988.

donne les résultats sportifs<sup>10</sup> », mais ils jouent les filles de l'air, s'esquivent dès qu'il s'agit de répondre à des questions. Selon nous, cette réaction allergique aux interrogations des journalistes témoigne d'une posture très frileuse face à ce qu'ils considèrent sans doute comme étant des « nouvelles nuisibles » pour le « capital-image » d'Hydro-Québec.

Dans les faits, objectivement, cette « crise du verglas », c'est surtout la crise d'Hydro-Québec. Ét pour sauvegarder son image dans l'espace public, auprès de la population, elle a besoin d'une couverture journalistique strictement fondée sur la politique du « ici maintenant ». Ainsi, l'effondrement du réseau d'électricité du Québec est-il présenté par la société d'État de manière à ce qu'il soit traité par les journalistes comme un événement soudainement réifié, un événement qui, tout comme le verglas, tombe du ciel, tout d'un coup. Il ne s'inscrit donc dans aucun passé, dans aucune histoire. Il n'est animé par aucun acteur social responsable ayant pu poser, dans un passé lointain ou plus récent, un certain nombre de gestes ou encore imposer des décisions, par exemple de nature économique, pouvant avoir une quelconque influence sur ladite crise qui se produit « ici maintenant ».

Il reste que la diffusion dans l'espace public de ces « nouvelles nuisibles » pour le « capital-image » d'Hydro-Québec aurait certainement pu permettre à la population du Québec de mieux cerner les tenants et les aboutissants de l'effondrement d'un réseau d'électricité dont on nous avait pourtant assuré et répété au fil des ans, tout comme le *Titanic* en son temps, la haute performance technologique garante de viabilité et d'une solidité à toute épreuve. Tout ceci pour dire, avec une pointe de cynisme bien tentante, que les partisans du « ici maintenant » devraient peut-être reconsidérer leur position par rapport à l'histoire qui nous apprend et nous rappelle dans ce cas que la glace a toujours raison des entreprises fondées sur la vanité et l'arrogance scientifico-technicienne. Mais ceci est une autre histoire...

Par conséquent, à l'occasion de la crise d'Hydro-Québec, le journalisme d'enquête, celui qui questionne, autrement nommé journalisme tout court, tel qu'il devrait normalement pouvoir se pratiquer

10. Fédération professionnelle des journalistes du Québec, « Mémoire de la Fédération professionnelle des journalistes du Québec sur la couverture de la tempête de verglas de janvier 1998 », présenté à la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998, 9 septembre 1998, 5 p.

en société démocratique, afin d'alimenter l'espace public, s'est fait beaucoup plus discret. Selon la FPJQ<sup>11</sup>, plusieurs de ses artisans, désirant appréhender cette crise en quittant le lieu du « ici maintenant » et mettre en lumière certaines données plus contextualisantes, se sont heurtés à tout un manque de transparence de la part des représentants d'Hydro, une attitude, selon nous, fidèlement soutenue par ceux du gouvernement du Québec.

## **16.2. DE LA DIFFICULTÉ D'EXERCER LE MÉTIER DE JOURNALISTE EN TEMPS DE CRISE DANS UNE SOCIÉTÉ DÉMOCRATIQUE**

Contrôle du débit et du contenu de l'information, manque de transparence, opérations médiatiques de séduction mettant en vedette les « Indiana Jones de l'hélico » ou les nouveaux héros de la grande noirceur, prépondérance du « ici maintenant », telles sont, semble-t-il, les stratégies de communication instaurées par Hydro-Québec lors de la crise de janvier dernier, des pratiques qui témoignent d'une certaine forme de manipulation de l'information et qui concourent, comme nous l'avons déjà écrit, à une véritable altération de l'espace public. Nous concrétisons ici notre propos en faisant état de certaines difficultés rencontrées dans leur pratique par plusieurs journalistes, à l'occasion de cette crise.

## **16.3. « D'AUTRES QUESTIONS, S'IL VOUS PLAÎT? » OU LE CAS MICHEL MORIN**

Parlons tout d'abord de Michel Morin, journaliste attaché à la télévision française de la Société Radio-Canada, et qui a très volontiers accepté de répondre à nos questions le 28 décembre dernier<sup>12</sup> et de relater l'incident médiatique dont il a été l'objet.

Lors de la deuxième semaine de la crise, il s'intéresse à la question des pylônes d'urgence, fabriqués par une compagnie québécoise du nom de SBB Internationale sise à Saint-Eustache et qui compte à son actif une trentaine de clients, surtout concentrés en

11. *Ibid.*, FPJQ 9 septembre 1998.

12. Entrevue téléphonique réalisée par Isabelle Gusse auprès de Michel Morin, journaliste à la télévision française de la Société Radio-Canada, Montréal, 28 décembre 1998.

Amérique du Sud. Il y apprend que ces pylônes se révèlent très utiles lors de crises liées à des guerres civiles, des catastrophes météorologiques ou environnementales. Ils se présentent en effet en pièces détachées facilement et rapidement montables, démontables et réutilisables, ce qui permet en cas de crise de rétablir et d'assurer au plus vite les liaisons prioritaires et les services essentiels. Selon SBB, un approvisionnement préventif type de deux cents pylônes d'urgence coûte de 20 à 25 millions de dollars. SBB révèle également à Morin que deux ans avant la tempête de verglas, elle a invité une douzaine de cadres d'Hydro-Québec à venir apprécier les qualités et l'efficacité de ces pylônes d'urgence, que seuls trois ou quatre personnes se sont présentées et qu'Hydro-Québec n'a donné aucune suite à cette démonstration.

Or, au Québec, à partir des 6 et 7 janvier 1998, les pylônes d'Hydro commencent à s'effondrer, et ce, avant même que le verglas ait atteint sa couche maximale du fameux « vendredi noir ». Morin juge qu'il est donc tout à fait approprié, vu la situation critique, d'interroger les autorités responsables sur la question des pylônes d'urgence. C'est pourquoi, à l'occasion du point de presse du 15 janvier 1998 réunissant face aux médias d'information, comme tous les soirs depuis le début de la crise, Lucien Bouchard, premier ministre du Québec, les représentants de la Sécurité civile ; André Caillé, président d'Hydro-Québec et un certain nombre de spécialistes d'Hydro, Morin pose la question suivante : alors qu'il existe des pylônes d'urgence, fabriqués par une compagnie québécoise, alors qu'une trentaine de compagnies en possèdent dans les deux Amériques, pourquoi Hydro-Québec ne s'est-elle pas dotée d'un minimum de ces pylônes, une technologie qui, en période de crise, a fait ses preuves dans d'autres pays ?

André Caillé semble ignorer ce que peut être la technologie des pylônes d'urgence. Il cède donc la parole à Yves Fillion, directeur général adjoint à Hydro-Québec qui fait référence à des pylônes en pièces détachées que la Société entrepose à la Manic. Morin lui explique qu'il ne s'agit pas là de pylônes d'urgence, mais de pylônes réguliers. Bref, les spécialistes d'Hydro-Québec en savent aussi peu sur la question que M. Caillé et se révèlent donc incapables de répondre aux interrogations de monsieur Morin. Finalement, c'est le premier ministre du Québec, Lucien Bouchard qui vient à la rescousse et prend la relève. Tout comme ses prédécesseurs, il ne répondra pas aux questions du journaliste déviant. A la place, il s'improvisera grand chef d'orchestre du point de presse et mettra un terme à ce sujet

dérangeant en demandant à l'assemblée journalistique : « D'autres questions, s'il vous plaît ? ».

#### 16.4. PRESSE ÉCRITE, POLITIQUE DU SECRET ET CULPABILISATION

Entrons maintenant dans le secteur de la presse écrite. Deux journalistes, André Noël de *La Presse* et Louis-Gilles Francœur du *Devoir*, ont commenté dans les médias le mur du silence auquel ils se sont heurtés pendant la crise d'Hydro-Québec, une tendance que la FPJQ confirme d'ailleurs sans la moindre hésitation en septembre 1998, dans le mémoire qu'elle présente à la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas.

Pour André Noël, à la différence des médias électroniques, la presse écrite requiert plus de détails pour expliciter et pour présenter des situations données. Donc, pour exercer convenablement leur travail, ses artisans ont besoin d'être en contact avec des experts. Mais à l'occasion de la crise, monsieur Noël raconte qu'Hydro-Québec a « [...] bloqué systématiquement l'accès aux personnes qui détenaient l'information, sauf en de très courtes occasions et [...] lors d'opérations médiatiques très bien calculées<sup>13</sup> ». En dépit de ce blocus, poursuit-il, *La Presse* a tout de même réussi à publier un article titré « Le noeud de la crise : le poste de Saint-Césaire » illustré par une carte qui indiquait où se trouvaient les bris majeurs qui affectaient alors le réseau. Pourtant, selon lui, la collecte de cette information n'a pas été de tout repos étant donné que la toute première attitude de madame Lalumière, adjointe des relations publiques à Hydro-Québec, a d'abord été de refuser de transmettre ces cartes en invoquant des raisons stratégiques. Argument que monsieur Noël juge aussi irrecevable que ridicule puisqu'il ne s'agit pas là d'un secret militaire. En effet dit-il : « [...] les gens peuvent voir où passent les pylônes [...] Si on achète des cartes topographiques, on peut voir où passent les grandes lignes de transmission<sup>14</sup> ».

Dans le même esprit, Louis-Gilles Francœur déplore qu'il ait été très difficile, voire impossible, d'obtenir d'autres informations que

13. Télé-Québec, *Québec Plein Écran*. Journaliste : Anne-Marie Dussault. Diffusion janvier 1998. Nature de l'émission: une sorte d'autopsie de la couverture médiatique de la crise du verglas et du rôle qu'Hydro-Québec a joué en matière d'information.

14. *Ibid.*, *Québec Plein Écran*, janvier 1998.

celles diffusées par les responsables et les experts en communication d'Hydro dans le cadre des points de presse. Et en prime, au moins à quatre reprises, les relationnistes d'Hydro-Québec, pour justifier leur manque de transparence, ont utilisé la carte de la culpabilisation, témoignant d'une attitude typiquement judéo-chrétienne ayant pour visée principale, outre de nous renseigner sur l'immatunité crasse de ceux qui la jouent, de discréditer le travail d'enquête des journalistes déviants susceptibles de diffuser des « nouvelles nuisibles ». Et Francœur de se faire servir des perles en la matière, du style « Écoutez, si on répond à vos questions, il va falloir qu'on prenne du temps sur les gestionnaires et ils ont d'autres choses à faire. Est-ce que vous voulez vraiment retarder le retour de l'électricité dans les régions<sup>15</sup> ? » En lui répondant sur le même ton : « Veux-tu qu'on dérange le monde qui rétablit l'électricité pour ta question<sup>16</sup> ? », Marie Archangeault d'Hydro-Québec fait montre de cette même attitude que Francœur juge inadmissible, et qui correspond également, selon lui, à un total manque d'éthique.

### **16.5. INTÉRÊTS SUPÉRIEURS DE L'ENTREPRISE, « CAPITAL-IMAGE » ET SUIVISME JOURNALISTIQUE CONTRE L'ESPACE PUBLIC ET LA DÉMOCRATIE**

Ces quelques exemples sont alarmants, car si on les met en perspective avec la constitution d'un espace public fort, démocratique, concrétisant la liberté de la presse et le droit du public à l'information, ils témoignent de pratiques troublantes en provenance des grands acteurs institutionnels de la société québécoise : directions d'Hydro-Québec et du gouvernement du Québec. Ces pratiques qui consacrent le contrôle de l'information et le manque de transparence ne servent en effet ni l'espace public ni la démocratie.

Ainsi, en invoquant des motifs stratégiques, la situation d'urgence, ou encore la sécurité du public, mais sans jamais pour autant consulter les citoyens qui le composent en prétextant justement la situation de crise, la société d'État et l'État québécois se sont coalisés, afin de tenter d'être les seuls acteurs à dresser l'ordre du jour, des informations et des débats devant être rendus publics. En d'autres

15. *Ibid.*, *Québec Plein Écran*, janvier 1998.

16. Mathieu Perreault, « Hydro et les médias. Le courant passe-t-il trop bien? », dans *Le 30. Le magazine du journalisme québécois*, vol. 22, n° 2, février 1998, 38 pages, p. 9-10.

termes, ils ont privilégié la diffusion de certaines informations, déterminé les faits susceptibles d'être médiatisés et défini ce qui devait être diffusé et débattu dans l'espace public. Tout journaliste qui tentait de passer outre cette orientation stratégique en matière de communication a donc frappé un véritable mur de silence.

Mais cette stratégie, carrément désastreuse pour la vitalité et l'intégrité de l'espace public démocratique, se révèle plutôt payante pour les « intérêts supérieurs de l'entreprise » et pour son « capitalimage ». D'autant qu'Hydro-Québec a réussi à imposer dans les médias d'information l'expression « crise du verglas », qui place la nature - ou les éléments naturels « incontrôlables », voire irrationnels - en tant que principale responsable de la situation de crise de janvier 1998, accusation d'autant plus facile à proférer que nous entamions alors une année El Niño, phénomène réputé pour engendrer des humeurs météorologiques dévastatrices.

Si, à la place de « crise du verglas », les médias d'information, plus distancés du discours officiel d'Hydro, avaient utilisé l'expression « crise d'Hydro-Québec », ils auraient pu associer cette crise à une grande institution québécoise, des plus matérielles, des plus concrètes et des plus contrôlées, résultat tangible de toute une histoire, d'un passé ancien et récent jalonné de décisions prises aux plus hauts niveaux, liant le gouvernement du Québec à ses gestionnaires et ses administrateurs. En d'autres termes, les médias auraient pu jouer le rôle qui leur incombe en démocratie en publicisant deux grands types de nouvelles. D'une part, l'information de services, dont nous reconnaissons bien entendu toute l'importance. D'autre part, des informations permettant de socialiser et de politiser la crise qui, à ce titre, interpellent les autorités gouvernementales et les responsables d'Hydro-Québec afin de générer dans l'espace public des débats permettant à une opinion publique québécoise constituée de citoyens de comprendre les tenants et les aboutissants de cette crise et de participer librement et en toute connaissance de cause à sa résolution. Cependant, en laissant les autorités décider de la nature et de la portée des débats publics et en soutenant majoritairement l'image d'une crise au caractère transcendant propre à une catastrophe naturelle, les médias et leurs artisans n'ont pas servi la démocratie mais l'ont au contraire affaiblie.

Par ailleurs, pour en revenir plus spécifiquement au cas de monsieur Morin, que penser du comportement d'un chef de gouvernement, du plus haut dirigeant politique du Québec, qui cherche à mettre un terme à des questions qu'il juge dérangeantes, en passant

tout simplement à autre chose? Cette attitude, qui nous semble tout à fait indigne d'un chef d'État élu en démocratie représentative, n'a-t-elle pas pour conséquence d'entraver les droits fondamentaux que sont la liberté de la presse et le droit de savoir des Québécois ? Il aurait donc été tout à fait pertinent, au nom du respect et de la défense de ces droits, que les autres journalistes présents à ce point de presse se rangent aux côtés de leur confrère, par exemple en reposant la même question aux autorités. Ou encore qu'ils remettent en question et critiquent fermement, d'une part, le manque de transparence d'Hydro-Québec et ses réticences à livrer des informations contextualisantes, d'autre part, l'intervention d'un premier ministre se servant de l'aura de légitimation associée à son statut ainsi que de l'état de crise, pour couvrir et encourager ce manque de transparence et pour faire taire un journaliste en passant à autre chose. Mais ces derniers ont gardé le silence.

Michel Morin<sup>17</sup> attribue ce mutisme au fait que ses collègues ont pris son intervention comme une sorte de désaveu de leur propre travail journalistique. Lors de ces points de presse, que Morin taxe de « grands-messes quotidiennes », ils se contentaient de se fier à l'information qu'Hydro leur transmettait, avec crédulité, sans manifester le moindre sens critique. C'est pourquoi, poursuit-il, ces derniers n'ont jamais posé de questions, par exemple sur l'état du réseau avant la crise, en particulier sur le niveau de vétusté des installations qui caractérisait la région la plus touchée par le verglas, celle de la Montérégie.

Pierre Cayouette, chef de pupitre au *Devoir*, nous fournit une explication supplémentaire et complémentaire de cette tendance au suivisme journalistique. Selon lui, beaucoup de journalistes ne possédaient tout simplement pas une culture scientifique suffisante pour appréhender cette crise. Donc, à cause de cette méconnaissance, ils ont été à la merci des informations livrées par Hydro-Québec et n'ont pas eu d'autre choix « [...] que de jouer leurs cassettes<sup>18</sup> ».

17. Entrevue téléphonique réalisée par Isabelle Gusse auprès de monsieur Michel Morin, journaliste à la télévision française de la Société Radio-Canada, Montréal, 28 décembre 1998.

18. Mathieu Perrault, *op. cit.*, p. 10.

## 16.6. Y A-T-IL UN LEADER CHARISMATIQUE DANS LA SALLE ?

Il est enfin impossible de passer sous silence les propos inquiétants formulés par Mme Andrée Dupont, à l'occasion d'une émission de *Québec Plein Écran*, diffusée en janvier 1998<sup>19</sup>. Spécialiste et formatrice en communication et gestion de crise, cette dernière se prononce carrément en faveur du contrôle de l'information en temps de crise, donc, de ces pratiques antidémocratiques qui favorisent le manque de transparence et contribuent à détériorer l'espace public.

Pour soutenir sa position, elle met en cause le travail accompli par les journalistes en temps de crise et blâme ces derniers d'être souvent « débranchés » des besoins de la population en ne tenant pas compte du niveau de panique et d'insécurité dans lequel peut éventuellement se retrouver cette dernière. Parlant du fameux vendredi 9 janvier, elle affirme qu'il y avait alors un état de panique généralisé très perceptible et qu'il en manquait très peu pour que ceci devienne une « panique sociale », voire « une anarchie sociale ». C'est donc pour éviter une telle panique, poursuit-elle, que les spécialistes en communication et gestion de crise doivent choisir la période stratégique la plus opportune pour diffuser une information contrôlée par les médias et leurs journalistes, qu'elle désigne par le vocable « agents de diffusion ». Selon elle, cette pratique vise seulement à sécuriser la population. Il ne s'agit pas du tout de camoufler l'information, mais de la gérer dans une situation de crise où les besoins fondamentaux sont hypothéqués - manque de chauffage, d'essence, de nourriture et d'eau, conditions d'hébergement difficiles -, ce qui occasionne un état général d'insécurité. C'est pourquoi, conclut-elle, les gens « [...] sont à la recherche d'un leader qui va les sécuriser pour ne pas leur dire nécessairement quoi faire, mais pour leur dire que tout est sous contrôle<sup>20</sup> ».

Pour Louis-Gilles Francœur, et je partage son avis, ce plaidoyer en faveur du contrôle de l'information et cette reconnaissance du rôle prépondérant d'un leader ou guide charismatique sécurisant en période de crise correspondent à une forme de dirigisme qu'affichent souvent, selon lui, les gens qui conduisent des cellules de crise. Ces derniers, que Francœur taxe de « véritables dangers sociaux », n'accordent aucune

19. Télé-Québec, *Québec Plein Écran*. journaliste: Anne-Marie Dussault. Diffusion janvier 1998. Nature de l'émission: une sorte d'autopsie de la couverture médiatique de la crise du verglas et du rôle qu'Hydro-Québec a joué en matière d'information.

20. *Ibid.*, *Québec Plein Écran*, janvier 1998.

considération ni à l'intelligence, ni aux capacités de compréhension des citoyens, ni, selon nous, à la dignité humaine, et projettent au contraire « [...] une vision de la société où les gens sont d'excellents moutons [...] qu'on peut guider au pas<sup>21</sup> ».

Il va sans dire que dans un tel discours, fondamentalement paternaliste, la notion d'intérêt public, très souvent invoquée, revêt de bien chiches attributs. D'une part, il n'y a en effet rien de plus éloigné de l'intérêt public que le contrôle de l'information et la prétention de penser à la place des autres, à la place des citoyens. D'autre part, il n'y a rien de plus éloigné de l'intérêt public que les activités et les conséquences des activités de ces professionnels qui vendent leurs services et offrent leurs talents de communicateurs aux grands acteurs et décideurs sociaux afin de leur permettre de bonifier et de défendre des intérêts non pas publics, mais plutôt étatistes, affairistes ou encore corporatistes, intérêts intimement associés au maintien du pouvoir économique, financier et industriel de leurs éminents clients et employeurs.

Dans les faits, la vision soutenue par Andrée Dupont d'une société en crise, alimentée en information par des journalistes réduits à n'être que des «agents de diffusion», ne correspond absolument pas aux exigences d'une société démocratique dans laquelle se concrétisent des pratiques qui rendent justice à la liberté de la presse et au droit du public à l'information au sein d'un espace public propice à des débats pluriels, libéré de la prépondérance de ces « grands faiseurs d'images », serviteurs dévoués des patrons du monde de la finance, de celui des affaires ou encore de ceux des grandes entreprises nationales ou transnationales, sans oublier les chefs et hauts dignitaires de l'État.

En outre, l'histoire de notre siècle nous a montré à maintes reprises qu'une telle vision peut créer de dangereux précédents et déprécier toutes les libertés. Elle peut en effet générer, à des degrés divers, des sociétés fondées sur la politique du secret, sur des décisions arbitraires, sur l'absolutisme et les abus de pouvoir, bref à des sociétés fondamentalement antidémocratiques. Dans leurs plus extrêmes manifestations, ces attributs peuvent conduire au totalitarisme.

21. *Ibid.*

## **16.7. MÉDIAS DE MASSE, DÉMOCRATIE ET RECONSTRUCTION DE L'ESPACE PUBLIC**

De concert avec la réflexion théorique du sociologue français Alain Touraine, nous constatons qu'il importe aujourd'hui de revitaliser une démocratie qui, dans les sociétés libérales industrielles avancées, semble de plus en plus menacée par les stratégies d'un État plus préoccupé d'économie que de social.

Mais comment revivifier le système politique ? Comment permettre aux demandes sociales d'atteindre en tout temps - paix sociale ou période de crise - ce même système politique, lieu par excellence de la démocratie ? Touraine propose de « [...] reconstruire l'espace public et de revenir au débat politique<sup>22</sup> » en utilisant les grands médias de masse. Ces derniers possèdent en effet toutes les qualités pour favoriser l'éclosion et la forte médiatisation de débats publics ouverts permettant ainsi à l'opinion publique, et non pas à la seule élite institutionnelle, étatiste, corporatiste ou affairiste, de se constituer. Elle pourrait ainsi, dûment informée, assister, prendre part et se positionner dans le cadre de débats médiatisés portant sur toute une gamme de problèmes sociaux, par exemple, en matière d'éducation, de santé, de chômage, de culture, ou encore de gestion des ressources naturelles. Il va sans dire que cette restauration de l'espace public pourrait insuffler dans l'action toute une vitalité à l'exercice de la démocratie.

## **16.8. PERVERSION DE L'ESPACE PUBLIC À L'ÈRE DU DIVERTISSEMENT MÉDIATIQUE ET DU CULTE DE LA PERSONNALITÉ**

N'y a-t-il pas lieu de craindre le pouvoir d'influence et de manipulation de l'opinion publique par ces mêmes médias de masse des pays économiquement avancés, principalement gouvernés par des règles qui régissent l'univers de la consommation de masse et de la publicité, et qui, à ce titre, représentent une menace pour la démocratie ? Ce ne sont certes pas des émissions de fiction ou d'information, mille fois entrecoupées de messages publicitaires et dont le contenu est déterminé par le divertissement léger, le spectacle, le sensationnalisme, la décontextualisation, l'urgence, le « *human interest* » et le « ici maintenant », qui vont servir à rétablir l'espace public et à médiatiser

22. Alain Touraine, *Qu'est-ce que la démocratie?*, Paris, Fayard, 1994, p. 215.

les débats sociaux et politiques auprès de l'opinion publique. À la place, écrit Touraine, beaucoup de programmes grands publics concourent au contraire à un « appauvrissement de l'espace public<sup>23</sup> ».

En effet, les caméras et les enregistreuses sont trop concentrées sur l'arbre et ignorent la forêt. Certaines décisions ou contradictions des décideurs sociaux les plus influents sont souvent occultées. Et dans la grande ronde de ce que le sociologue américain Richard Sennett appelle la « tyrannie de l'intimité », et qui correspond au règne de la biographie privée ou encore des représentations personnalisées, les médias de masse produisent et reproduisent dans toutes les sphères sociales, dont les sphères politiques et économique-industrielles, des personnalités, des être charismatiques dont on présume la grande puissance, alors que le charisme en lui-même « [...] est un acte d'affaiblissement<sup>24</sup> ». Sennett écrit : « Le leader charismatique est un "petit homme" qui est devenu le héros d'autres "petits hommes". Il est une star : "présentant bien", "ouvert et franc", il règne sur un domaine dans lequel rien ne change vraiment, jusqu'au moment où tout aboutit à une crise insoluble<sup>25</sup>. »

De cette « culture de la personnalité » générée par les médias de masse découle une vision « anecdotique et sensitive du réel<sup>26</sup> ». C'est pourquoi les grands acteurs sociaux des domaines politiques, économiques ou encore industriels délaissent de plus en plus l'art de la rhétorique et de l'argumentation. À la place, ils réduisent leurs décisions politiques ou leurs programmes à leur plus simple expression, en formulant des « petites phrases » qui ressemblent souvent à des slogans publicitaires et qui serviront très bien les impératifs des manchettes ou des gros titres des journaux, mais très peu les débats publics.

Il n'est donc pas surprenant que tout ce cirque médiatique - et sa somme de pratiques communicationnelles - ne permette pas d'alimenter comme il se doit l'espace public et les débats publics auprès d'une opinion publique éclairée, mais participe plutôt activement à ce que Touraine nomme un « mouvement général de désocialisation<sup>27</sup> » qui frappe actuellement les sociétés industrielles libérales.

23. *Ibid.*, p. 213.

24. Richard Sennett, *Les tyrannies de l'intimité*, Paris, Éditions du Seuil, Sociologie, 1979, p. 230.

25. *Ibid.*

26. Patrick Lamarque, *Les désordres du sens. Alerte sur les médias, les entreprises, la vie publique*, Paris, ESF Éditeur, Communication et complexité, 1993, p. 37.

27. Alain Touraine, *Pouvons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*, Paris, Fayard, 1997, p. 18.

## 16.9. DÉSOCIALISATION ET DÉPOLITISATION

Plus exactement, la *désocialisation* correspond au déclin et à la disparition de l'acteur social/citoyen et à la consécration du consommateur, du client. Générée par le désengagement actuel de l'État, elle correspond au développement d'une société qui n'affiche aucun conflit entre les divers acteurs sociaux qui la composent. Elle est donc le contraire d'une démocratie qui doit reposer sur la reconnaissance de problèmes sociaux impliquant divers acteurs sociaux et « [...] qui peuvent être transformés par une intervention volontaire de gouvernements librement élus<sup>28</sup> » se mettant au service de la résolution de ces problèmes sociaux.

Par ailleurs, la prépondérance du discours économique-industriel dans les gouvernements des pays les plus engagés dans l'économie mondialisée et dans le libéralisme économique, comme c'est le cas du Québec, est une réalité qui n'est plus à démontrer. Touraine parle ici de *dépolitisation* alors que l'ordre économique tend graduellement à supplanter l'ordre politique et à déterminer l'ordre social. Ainsi, les activités et conduites économiques des gouvernements nationaux semblent de plus en plus conditionnées par les contraintes des marchés mondiaux ou encore « [...] soumises [...] aux états-majors des grandes entreprises plutôt qu'aux décisions politiques et aux lois<sup>29</sup> ». Il faut donc considérer avec inquiétude cette crise de la représentation politique qui frappe désormais maintes sociétés démocratiques. En témoigne une perte de confiance et le désintéressement de l'électorat envers des partis politiques généralement plus soucieux de conquérir et de conforter leur propre pouvoir, et, par conséquent, de produire et de vendre des « élus gagnants » à des citoyens réduits à l'état d'électeurs-consommateurs qui se sentent mal ou pas représentés, plutôt que de défendre « les intérêts sociaux de leurs mandants<sup>30</sup> ». Ce sont donc là des manifestations tangibles de cette dépolitisation qui, tout comme la désocialisation, dévitalise la démocratie et contribue, selon Touraine, à « démoderniser » la société.

28. Alain Touraine, *op. cit.*, 1994, p. 153.

29. Alain Touraine, *op. cit.*, 1997, p. 292.

30. Alain Touraine, *op. cit.*, 1997, p. 290.

## 16.10. PUBLICITÉ DÉMONSTRATIVE, RE-FÉODALISATION DE L'ESPACE PUBLIC ET DÉMODERNISATION DE LA SOCIÉTÉ

Dans les années 1960, un autre sociologue, également philosophe, Jürgen Habermas, s'intéresse, tout comme Touraine, mais plus en profondeur, à cette problématique du rôle des médias dans la constitution d'un espace public en démocratie. Entre autres, il explique comment, depuis les révolutions européennes des Lumières, le principe de publicité des débats politiques, au sens de les rendre publics dans l'espace public, a été intimement associé à la reconnaissance de la liberté de la presse et de la liberté d'expression.

Mais il déplore également que tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, la principale fonction des grandes entreprises médiatiques commerciales ait été liée non pas au respect de ces droits mais plutôt au maintien de « [ ... ] la consommation à un niveau déterminé par les lois du marché<sup>31</sup> ». En résultent, selon lui, des contenus médiatiques divertissants, profondément conditionnés par la publicité, et qui ne peuvent servir à stimuler dans l'espace public des discussions et des raisonnements sur les affaires publiques, sur les problèmes sociopolitiques ou sur l'économie. Rappelons ici que dans la langue française, le mot « divertir » revêt deux significations : « distraire en récréant », mais aussi « détourner l'attention des gens des problèmes essentiels qui devraient les préoccuper » et dont ils devraient être conscients dans la réalité.

Pour préciser le lieu de cette publicité omnipotente, elle se matérialise aussi bien dans le domaine commercial de la vente des produits de consommation, des biens et services que dans le domaine politique, affairiste et économique-industriel, qui est selon Habermas, le domaine par excellence d'opérationnalisation des pratiques de relations publiques. Ainsi publicitaires et relationnistes partagent-ils un simple et même objectif: utiliser les médias pour conquérir ou construire l'adhésion d'un public cible, d'un électorat ou encore d'une opinion publique, donc pour intervenir et influencer l'orientation des choix des consommateurs, des électeurs et des citoyens, en d'autres termes, la formation de l'opinion publique.

La crise d'Hydro-Québec en janvier 1998 l'a très bien illustré: les relationnistes et les communicateurs spécialisés au service d'Hydro se sont posés comme des fabricants et des fournisseurs d'une information

31. Jürgen Habermas, *op. cit.*, p. 177.

dont ils entendaient bien garder le contrôle. Également, nous avons pu apprécier à quel point la séparation entre information et annonce, qui autrefois, selon Habermas, avait « valeur de principe », s'estompait au profit de la fusion des deux pratiques. Habermas soutient qu'une telle fusion permet aux artisans de cette publicité de la doter de « la dignité d'une affaire d'intérêt public<sup>32</sup> » et de devenir ainsi un objet sur lequel l'opinion publique est appelée à prendre position, tout en occultant habilement le fait que cette dernière n'est rien d'autre que la « [...] représentation par lui-même d'un intérêt privé<sup>33</sup> » privilégié.

Il n'est donc pas surprenant selon lui que la « fabrication de l'adhésion » soit la tâche principale des agences de relations publiques. Seul un climat de consensus peut en effet assurer « [...] la réussite d'une stratégie de promotion qui fait accepter par le public ou lui impose un produit, une personnalité, une organisation ou une idée<sup>34</sup> ».

C'est pourquoi, au même titre que Touraine parle de « démodernisation » de la société, Habermas parle pour sa part de « public vassalisé » en associant notre époque à un phénomène de « re-féodalisation de la sphère publique ». Il dresse ainsi une analogie très intéressante entre notre époque et cette période précédant l'époque moderne et le Siècle des lumières : la sphère publique y est alors structurée par la « représentation du pouvoir du Seigneur » et se définit par les signes caractéristiques de son statut : écusson, arme, vêtements, etc.

En effet, de nos jours, les grands responsables de l'État, des organisations privées et commerciales, des institutions financières, des grandes corporations se font largement les promoteurs de leur propre représentation, de leur propre position, de leur propre image, en utilisant presque systématiquement cette publicité qu'Habermas taxe de « démonstrative » en ce sens qu'elle sert exclusivement à « représenter » et à renforcer le prestige de leurs fonctions et de leurs réalisations. Dans ces conditions, l'espace public, tout comme autrefois la « sphère publique féodale structurée par la représentation du pouvoir du Seigneur », est réduit à n'être qu'une sorte de cour que le public est invité à regarder, à apprécier, par le biais des médias de masse qui focalisent sur la magnificence et le prestige mis en scène

32. *Ibid.*, p. 202.

33. *Ibid.*

34. *Ibid.*, p. 202-203.

par ses mêmes grands acteurs politiques « [...] au lieu de développer une critique au sein de ce public<sup>35</sup> ».

Dans les faits, cette « re-féodalisation de la sphère publique » correspond à une véritable « subversion du principe de publicité » des débats politiques auprès de l'opinion publique, un principe qui a été formulé, répétons-le, en un temps d'éclosion des grandes idées démocratiques, en opposition à la politique du secret propre à l'absolutisme. Et Habermas de déplorer que cette publicité démonstrative, très propice à la manipulation, prenne aujourd'hui le dessus sur la publicité critique<sup>36</sup>.

Et si, à l'occasion de la crise de janvier 1998, elle a, semble-t-il, bien fait ses preuves en termes d'efficacité et bien servi le « capital-image » d'Hydro-Québec, et par la bande, celui du gouvernement du Québec, cette publicité démonstrative témoigne également d'une inévitable dérive antidémocratique qu'il convient de nommer et de faire connaître à l'opinion publique.

## CONCLUSION

À qui donc appartient aujourd'hui le beau temps et qui sont les grands acteurs sociaux - au Québec comme ailleurs dans le monde - qui bénéficient le plus des retombées positives de cette « publicité démonstrative » dont les effets sont des plus néfastes puisqu'elle contribue à pervertir l'espace public et à éloigner les sociétés modernes des chemins de la démocratie ?

Cette dernière a pourtant bien besoin d'appui en cette fin de siècle marquée par les reculs de l'État-providence et de la socialdémocratie, mais aussi par la prépondérance de politiques néolibérales misant sur la mondialisation et la libéralisation des marchés, sur la déréglementation tous azimuts et sur la poursuite du désengagement de l'État; par l'affaiblissement des partis politiques et de la représentation politique ; par la réduction des citoyens au statut d'électeurs-consommateurs et par les objectifs d'un État devenus de manière prépondérante économique-industriels et de moins en moins politiques et sociaux.

35. *Ibid.*, p. 209.

36. *Ibid.*, p. 186.

Pour Armand Mattelart, professeur en sciences de l'information et de la communication, cette ère où « triomphe » la pensée économique et la liberté d'entreprise encourage un véritable culte de l'« acteur-entreprise » privé, immatériel, abstrait, global : « [...] univers de formes, de symboles et de flux de communication où se dilue l'enjeu de la restructuration de l'économie mondiale et de la redistribution des dépendances et des hiérarchies sur la planète<sup>37</sup> », un pur produit de la déréglementation entreprise par les systèmes politiques.

En effet, l'entreprise, qui défend des intérêts privés et commerciaux précis, dans presque tous les cas, s'oppose aux interventions étatiques, législatives ou réglementaires, qui pourraient limiter ses activités d'une quelconque façon. Pour toutes ces raisons, elle se permet d'ailleurs régulièrement de prendre quelques libertés en matière de droits fondamentaux qu'elle n'hésite pas à subvertir. Elle se porte par exemple à la défense d'un nouveau droit de la personne, soit du droit à la « liberté d'expression commerciale<sup>38</sup> », ce qui correspond à un glissement antidémocratique dangereux puisque le principe de la « liberté d'expression des citoyens » n'est plus au centre des débats et des enjeux. Pour leur part, il est courant que les propriétaires d'entreprises médiatiques invoquent la notion de liberté de presse pour signifier leur grand attachement à leur seule liberté d'entreprendre et de réussir de florissantes affaires dans le secteur des médias de masse et des communications. C'est ainsi, nous dit Michel Sénécal, professeur à l'unité d'enseignement et de recherche en communications de la Télé-université de l'Université du Québec, que « [...] le plus souvent la liberté de presse... devient le bouclier de l'entreprise pour parer les critiques de la monopolisation et de la raréfaction des sources d'information<sup>39</sup> ».

Il importe de rappeler ici que le système politique reste le lieu par excellence de la démocratie. Selon Touraine, cette dernière correspond en effet à un espace de tensions, d'échanges, de négociations, de discussions, de conflits et de consensus entre trois entités : le système politique, l'État et la « société civile » qui se compose et reflète les intérêts matériels ou moraux du plus grand nombre possible

37. Armand Mattelart, *La communication-monde: histoire des idées et des stratégies*, Paris, La Découverte, 1992, p. 255.

38. Armand Mattelart, «Les enjeux de la globalisation dans les réseaux», dans *Internet, l'extase et l'effroi*, Paris, Manière de voir, Hors-série, octobre 1996, p. 12.

39. Michel Sénécal, *L'espace médiatique. Les communications à l'épreuve de la démocratie*, Liber, 1995, p. 31.

d'acteurs sociaux<sup>40</sup>, et dont l'acteur-entreprise fait partie. Si aucun de ces trois éléments ne doit jamais dominer les deux autres, dans tous les cas, « [...] l'esprit démocratique impose la primauté de la politique sur l'économie<sup>41</sup> ».

Mais dans nos sociétés dépolitisées et désocialisées, de plus en plus déterminées par les impératifs économique-industriels que partagent à la fois les entreprises et le système politique, il semble que la gestion de l'ensemble des secteurs sociaux relève de manière croissante d'une logique managériale devenue une sorte de modèle culturel dominant. Et lorsque l'économie l'emporte à ce point sur le système politique représentatif et sur les priorités sociales, la démocratie ne peut qu'en souffrir.

L'acteur-entreprise occupe en effet une place prééminente dans l'espace public, ce qui lui permet de déterminer et d'influencer grandement la nature des informations ou des communications devant être livrées à l'opinion publique. La raison en est simple, écrit Mattelart, puisque l'acteur-entreprise bénéficie désormais d'une sorte de légitimation et du pouvoir de s'exprimer publiquement et d'agir politiquement - en temps de paix sociale ou de crise - non seulement sur l'État et le système politique, mais aussi sur l'ensemble des autres secteurs et acteurs sociaux appartenant tout comme lui à la société civile (associations, collectivités, organisations), qui adoptent à leur tour « [...] ses schémas de communication déjà éprouvés sur le marché<sup>42</sup> ». C'est pourquoi, dans cette société foncièrement économiste qu'il érige, principalement structurée par la représentation de son propre pouvoir et de ses réussites, et dans laquelle les médias lui servent de plus en plus de courroie de transmission, il n'y a plus guère de place pour les véritables débats publics.

Et parmi tous les constats que nous pouvons tirer de l'état de la situation sociopolitique qui caractérisait le Québec au moment de la tempête de verglas de janvier 1998, nous nous permettons pour conclure d'insister sur le point suivant. Il nous semble que la crise d'Hydro-Québec, en plus de plonger, à des degrés divers, une grande partie de la population du Québec dans l'obscurité et le froid, a favorisé l'éclosion de signes caractéristiques d'une autre grande noirceur, politique et sociale celle-là, occasionnée par certains intérêts

40. Alain Touraine, *op. cit.*, 1994, p. 212.

41. Alain Touraine, *op. cit.*, 1997, p. 313.

42. Armand Mattelart, *op. cit.*, 1992, p. 253.

économico-industriels et étatiques dominants, qui correspond en fait à une re-féodalisation de l'espace public.

Ce nouvel obscurantisme a en effet toutes les chances d'émerger et de prospérer dans une société où la démocratie, ses droits et ses libertés se dégradent alors que l'espace public se dénature et se vide des débats qui pourraient et devraient animer et confronter, selon l'idéal démocratique, les citoyens et acteurs sociaux divers qui composent la société civile québécoise ; dans une société, enfin, où les médias d'information servent largement, inconsciemment ou non, la diffusion des desseins, des représentations et des communications des grands ténors nationaux et mondiaux, disciples affairistes ou étatiques d'une nouvelle religion, le néolibéralisme. Il n'est donc pas étonnant, dans ces conditions, que ces néomystiques fondamentalistes, acteurs et éléments actifs de la démodernisation, n'aient de cesse de réitérer dans l'espace public perverti par leurs soins, leur profession de foi aveugle et absolue envers une nouvelle entité transcendante, le Dieu économie, et son triste corollaire, l'insoutenable légèreté du marché.



# 17

*LE VERGLAS*

*L'urgence de communiquer*

*- Témoignage -*

Louise Jacob

Organisation de la sécurité civile du Québec

Vous rappelez-vous où vous étiez le 25 novembre 1989 à 18 h 47 ? Vous savez sans aucun doute de quel événement j e veux vous parler le tremblement de terre du Saguenay qui a eu ses échos de Montréal en Abitibi en passant par le centre du Québec.

Dès les premières secondes, au début d'une catastrophe importante, on enregistre une somme d'émotions variées : l'interrogation, l'inquiétude. Dans d'autres cas, ce sera la blessure ou la panique. Ce peut être aussi une analyse froide, une réflexion rapide, une prise d'action. D'autres vont se ruer sur le téléphone, la télévision ou l'ordinateur.

Vous aurez compris que je vous ai parlé tour à tour du citoyen spectateur, de la personne sinistrée, du décideur et du journaliste.

Lors d'une catastrophe, la population se divise d'abord en deux grandes catégories. D'une part, les personnes qui sont situées au coeur de l'événement, le vivent et le subissent. D'autre part, il y a les auditeurs, les téléspectateurs qui écoutent, regardent, critiquent et jugent ceux et celles qui font l'événement.

Quant aux décideurs, ils sont sur le chantier et doivent répondre aux besoins immédiats de la population. Ils travaillent rapidement pour redresser la situation, réduire la crise et faire en sorte que tout rentre dans l'ordre le plus rapidement possible. Ils doivent également chercher à comprendre ce qui se passe et tenter d'obtenir de l'information et surtout la transmettre rapidement à la population et aux journalistes.

Enfin, les communicateurs doivent être des facilitateurs entre les décideurs et la population. Ils doivent être en mesure de donner l'heure juste à la fois à la population, aux décideurs et aux médias. Ils doivent comprendre ce qui se passe sur le terrain, connaître les attitudes des citoyens en matière d'information pour pouvoir les transmettre aux nombreux acteurs qui travaillent sur plusieurs fronts.

Comment les décideurs peuvent-ils informer les sinistrés et la population adéquatement ? Comment peuvent-ils répondre aux requêtes des médias ? Comment les médias informent-ils la population ? Comment ceux qui vivent l'événement peuvent-ils s'exprimer auprès des décideurs, indiquer leurs besoins ? Comment ces personnes réagissent-elles aux informations transmises par les médias ?

Voilà autant d'interactivité humaine sur l'inextricable chantier provoqué par un grand bouleversement, inattendu, imprévisible et instantané, la plupart du temps.

Depuis les événements de Saint-Basile-le-Grand, il y a plus de 10 ans, nous avons beaucoup progressé pour mieux structurer l'organisation des services aux sinistrés de même que les communications tant à la population en général que les communications aux personnes qui vivent de grands bouleversements dans leur vie de tous les jours.

En effet, à la suite de cet événement, le gouvernement du Québec a créé l'Organisation de la sécurité civile du Québec qui regroupe les principaux ministères et organismes qui sont appelés à intervenir rapidement et efficacement dès les premières heures d'une situation d'urgence.

Le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, par sa direction générale de Communication Québec, est membre de cette organisation et a le mandat de coordonner toutes les activités de communications gouvernementales en situation d'urgence.

Quelques mots sur la structure pyramidale de l'Organisation de la sécurité civile du Québec. Au premier chef, il incombe à chaque municipalité du Québec d'assurer la sécurité des personnes et de leurs biens, advenant une situation d'urgence. Si une municipalité n'est pas en mesure de le faire ou est dépassée dans sa capacité de faire face à un événement d'envergure, l'Organisation régionale de la sécurité civile prête main-forte aux autorités municipales et si plusieurs organisations régionales font face à une situation d'urgence, c'est le palier provincial qui intervient pour coordonner l'ensemble des activités.

Nous retrouvons donc, dans chaque région du Québec, une organisation identique à celle du provincial, c'est-à-dire que les 11 mêmes ministères et organismes sont représentés par les directeurs régionaux qui sont en mesure d'intervenir auprès des municipalités.

Dans le cas de la tempête de verglas qui a touché près de la moitié des municipalités du Québec, il est évident que tous les paliers ont été mobilisés pour venir en aide aux citoyens touchés par cette catastrophe. L'Organisation de la sécurité civile du Québec est rapidement passée de 11 membres à une vingtaine, compte tenu des besoins à combler.

Quelques chiffres pour permettre de réaliser l'ampleur de la situation. Je vais m'attarder sur les activités de communication qui ont été réalisées entre le 5 janvier et le 13 février 1998.

Je précise d'abord que sur l'ensemble des fronts, plus de 700 personnes ont été mobilisées par l'Organisation de la sécurité civile au centre de coordination provincial. Pour la seule cellule des communications, 300 personnes ont assumé une multitude de fonctions et d'activités de communication des plus variées. La direction générale de Communication Québec a fait appel à plusieurs ressources spécialisées en communication dans tous les ministères et organismes du gouvernement, car le nombre de professionnels de la communication au sein de la direction générale était nettement insuffisant.

Ces personnes, pour la plupart, ne se connaissaient pas et n'avaient jamais travaillé ensemble, encore moins dans une situation d'urgence. En quelques heures, il faut faire équipe, produire une masse de renseignements tout en livrant une information complète, exacte, validée et adaptée aux besoins de la population sinistrée et aux attentes des médias.

Entre le 5 janvier et le 13 février 1998, 2 000 communiqués de presse ont été émis par 36 ministères et organismes publics au sein de l'Organisation de la sécurité civile du Québec; 850 demandes d'entrevues ont été acheminées par les médias; 200 demandes de recherche ont été formulées par les médias nationaux, régionaux et même internationaux ; une page d'information complète a été publiée quotidiennement dans les grands journaux pendant neuf jours; des points de presse quotidiens ont été tenus par l'Organisation de la sécurité civile. À cela s'ajoutent des milliers de documents d'information distribués directement aux personnes sinistrées et tout cet ensemble visait à informer la population sur l'évolution de la situation et surtout sur les consignes de sécurité à suivre.

De plus, pour répondre aux nombreuses demandes de la population sinistrée et pour recueillir toutes les offres des entreprises, des organismes bénévoles, des citoyens ou des municipalités non affectées par le verglas, deux centres d'appels ont été mis sur pied en moins de 24 heures. Ces centres d'appels ont reçu 42 000 appels dans les premiers jours et 175 personnes ont oeuvré en rotation dans ce service qui opérait 24 heures sur 24.

Plusieurs des préposés aux renseignements du réseau de Communication Québec a été mis à contribution. De plus, des préposés de plusieurs organismes et ministères ainsi que des employés de Bell Canada se sont joints à cette équipe.

Comme on peut le constater, cet événement a dépassé largement tout ce que nous avons vécu antérieurement. Le déluge du Saguenay à l'été 1996 était pour nous le plus grand déploiement d'effectifs et d'activités de communication en situation d'urgence. Or, les conséquences particulières de la tempête de verglas de janvier 1998 n'ont aucune commune mesure avec les événements précédents.

Il nous a fallu également affecter des personnes dans chacun des centres régionaux de coordination.

L'équipe des communications a organisé un point de presse quotidien au centre de coordination provincial de Québec et ensuite, de Montréal. Ces points de presse ont nécessité la présence de 40 intervenants provenant de 25 organisations différentes. Cette activité visait principalement à informer la population de l'évolution des mesures prises par le gouvernement ainsi qu'à fournir des conseils aux personnes sinistrées. Ces points de presse ont été largement diffusés sur les ondes des réseaux de télévision et d'une dizaine de stations radiophoniques nationales, régionales et communautaires.

La complexité de coordonner les différents messages qui provenaient de tous les secteurs névralgiques était immense. Qu'il s'agisse de la santé publique, de l'état des routes, des consignes de sécurité, tant dans les résidences sans chauffage que dans les rues tapissées d'une couche de glace. Qu'il s'agisse d'autres besoins des sinistrés comme, par exemple, l'approvisionnement en bois de chauffage, la livraison de la nourriture dans les centres d'hébergement, les consignes pour tenter de sauver les animaux de ferme, les animaux domestiques qu'on ne pouvait abandonner dans les résidences et j'en passe. Nous avions des dizaines de messages par jour à ordonnancer. Des porte-parole pour chaque secteur névralgique devaient prendre la parole quotidiennement et livrer leur information de façon claire et compréhensible.

Pour l'information aux sinistrés, dans les centres d'hébergement et dans leurs résidences, nous avons un problème de taille l'utilisation de la télévision était inefficace, inopérante car, ne l'oublions pas, nous faisons face à une panne d'électricité majeure.

En situation d'urgence, la régularité des points de presse est fondamentale, puisque les personnes sinistrées et la population en général souhaitent obtenir rapidement des informations factuelles et validées. Pour leur part, les journalistes, constamment à l'affût d'informations nouvelles, ont l'occasion de questionner directement les experts des différents domaines.

Cependant, la télévision ne pouvait rejoindre la population sinistrée qui manquait d'électricité et même une partie de celle qui séjournait dans les centres d'hébergement. Normalement, la télévision peut informer adéquatement l'ensemble de la population, dans une situation où il y a un grand nombre de victimes et de problèmes majeurs. Par contre, dans la situation qui régnait, il fallait rechercher d'autres moyens pour transmettre des informations précises ou des conseils pratiques aux personnes sinistrées.

Les études effectuées à la suite de diverses situations d'urgence démontrent l'importance qu'il faut accorder à la radio pour rejoindre des personnes sinistrées. Il s'agit d'un médium léger et très convivial, surtout en cas de panne d'électricité. C'est dans cette optique que le personnel en communication a largement privilégié les relations avec les représentants des médias radiophoniques. Au cours de la tempête de verglas, des centaines d'entrevues ont été accordées. Ce médium n'a cependant pas été suffisamment utilisé pour diffuser des conseils pertinents et des messages factuels. Il faudra l'exploiter davantage lors d'éventuelles situations d'urgence.

De plus, il faudra sensibiliser la population par des campagnes d'information préventives sur l'importance, entre autres, de se procurer un poste de radio qui fonctionne avec des piles. Cette précaution permettrait aux personnes d'être « branchées » sur l'actualité, de connaître les consignes qui pourraient sauver des vies, d'avoir accès aux décisions que les autorités prennent pour assurer leur sécurité.

Enfin, pour informer directement les personnes sinistrées, notamment celles demeurées à la maison, des feuillets d'information ont été distribués aux municipalités qui étaient chargées de les remettre à leurs citoyens. Des séances d'information ont été également organisées dans quelques centres d'hébergement.

La coordination de toutes ces activités de communication n'est pas facile en situation d'urgence. Comme le rappelait Yves Dupré, président du Groupe BDDS, dans *La Presse* du 13 janvier : « Le fondement même de la gestion de crise, c'est le bien commun et non les intérêts de l'un ou de l'autre des acteurs. »

Nous devons avouer que, derrière les coulisses, tout ne baignait pas dans l'huile. D'abord, la connaissance partielle du déroulement des événements sur le terrain rendait difficile la transmission de messages adaptés, du moins dans les premiers jours du verglas. Le nombre important d'intervenants rend aussi difficile la transmission d'une information cohérente et validée; à l'exception des messages

qui concernent la santé ou la sécurité, qui eux sont très clairs, un des grands problèmes a été de rejoindre la population sinistrée.

L'utilisation des moyens d'information individuels devient caduque : la télévision ne rejoint pas la majorité des personnes touchées, les journaux sont d'une parution trop lente par rapport à l'urgence et à l'évolution de la situation. Restait donc la radio qui a été sous-utilisée.

Par ailleurs, la masse d'information produite par les 40 organismes gouvernementaux n'était pas toujours suffisamment vulgarisée ou livrée sur des supports conviviaux, simples et pratiques.

Lors d'événements majeurs, on a aussi tendance à sous-évaluer les besoins en renseignements individuels de la population. Le 1-800-AIDE, mis sur pied lors du verglas, avait pour objectif de régler les problèmes d'hébergement des sinistrés. Or, les préposés aux renseignements ont été vite débordés par les appels de détresse. Au cours de l'opération verglas, au centre de coordination des communications, il n'y avait pas non plus de centre de contrôle de la rumeur.

Lors d'un événement de l'ampleur de la tempête de verglas, des dizaines d'organismes ont un travail à accomplir, ont des communications à faire à la population, des comptes à rendre aux autorités et surtout doivent développer le réflexe d'informer tous les partenaires qui oeuvrent pour la même cause : la sécurité des personnes et de leurs biens. En effet, chaque organisme qui travaille lors d'un événement doit communiquer à la verticale pour informer les décideurs et doit également communiquer horizontalement avec tous les partenaires impliqués pour permettre la plus grande cohérence dans les messages qui sont diffusés publiquement.

Cette importante question d'ordre interne dans une organisation est stratégiquement essentielle pour communiquer publiquement dans une approche de transparence, de franchise factuelle, de réponse rapide à toutes les demandes et dans un souci d'équité particulièrement auprès des médias qui sont les relayeurs par excellence pour transmettre les messages du gouvernement.

Pour l'avoir déjà vécue, la coordination des communications est une fonction qui exige beaucoup d'humilité, de sang-froid, de discipline et de capacité à faire confiance à une équipe multidisciplinaire. Par exemple, la structure organisationnelle des communications comportait sept unités différentes : le renseignement de première ligne et la gestion de l'offre et de la demande, les affaires publiques, les relations de presse, la recherche, la rédaction des communiqués de

presse, la rétro-information, les communications internes. Cela peut paraître étrange d'avoir une unité de communications interne mais plus de 700 personnes travaillaient au centre de coordination provincial en plus des personnes qui œuvraient dans les quatre centres régionaux de coordination. La situation exige de prendre rapidement les décisions qui ont un impact important dans le déroulement d'un événement qui bouleverse toutes les habitudes. La gestion des fausses informations, des rumeurs non fondées, demande également beaucoup de vigilance de la part des communicateurs en situation d'urgence.

L'expérience de cette crise nous a beaucoup appris et nous permettra de mieux nous préparer à d'éventuels événements plus ou moins dramatiques auxquels nous n'échapperons pas dans le futur.

En conclusion, je ne peux passer sous silence notre préoccupation concernant le passage du millénaire à la fin de l'année 1999. Cet événement est unique dans l'histoire : nous connaissons pour la première fois l'heure et la date à l'avance. Nous travaillons présentement au sein d'une équipe multidisciplinaire pour préparer une campagne d'information préventive afin que chaque citoyen, chaque entreprise, chaque organisation soit responsable de la vérification de ses systèmes informatiques et électroniques. À titre d'exemple, il incombe aux grandes institutions financières de fournir à leur clientèle toutes les informations relatives à leur état de préparation. Par ailleurs, ce passage au prochain millénaire se fera à l'échelle planétaire. Le défi est d'autant plus grand pour les communicateurs, compte tenu de tout ce qui est véhiculé à travers le monde, du plus farfelu au plus sérieux.

# 18

*L'ARMÉE CANADIENNE ET  
LA TEMPÊTE DE VERGLAS  
À L'HIVER 1998  
Stratégie de communication  
et discours de presse*

Claude Beauregard  
Historien

et

Pierre Grégoire  
Historien et archiviste

La tempête de verglas de l'hiver 1998 aura permis aux Forces armées canadiennes de redorer leur blason. En effet, un sondage Léger et Léger, publié le 24 janvier 1998, établit le niveau de satisfaction envers l'armée canadienne à 96 %; un sondage SOM, publié le 26 janvier, établit ce niveau de satisfaction à 95,9 % et, finalement, un sondage SONDAGEM, publié le 30 janvier, présente un niveau de satisfaction de 93,5 %<sup>1</sup>. En fait, l'armée canadienne se retrouve au premier rang dans tous les sondages. Comment expliquer un tel succès ? Est-ce le fruit d'une stratégie de communication bien planifiée et élaborée de façon astucieuse par les militaires, ou ne s'agirait-il pas plutôt d'un simple concours de circonstances ? Avant de répondre à cette question, voyons tout d'abord dans quel contexte s'inscrit l'intervention de l'armée canadienne pendant la tempête de verglas.

### 18.1. LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE L'ARMÉE

Le 8 janvier 1998 à 9 heures le matin, le premier ministre de la province de Québec, Lucien Bouchard, demande l'assistance des Forces armées canadiennes pour tenter de résoudre les problèmes créés par la tempête de verglas. Sept heures plus tard, les premiers éléments du 5e Groupe-brigade mécanisé du Canada, situé à Valcartier, arrivent à Saint-Hyacinthe et à Saint-Jean pour aider Hydro-Québec<sup>2</sup>. Dans la soirée, des éléments de reconnaissance arrivent à Montréal et le gros des troupes est déployé pendant la nuit. Le 9 janvier, un aperçu météorologique prévoit l'arrivée d'un autre système dépressionnaire qui devrait marquer la reprise de la pluie verglaçante pendant la journée de vendredi<sup>3</sup>. Ceci explique sans doute pourquoi, dans l'après-midi, Lucien Bouchard demande au premier ministre du Canada de doubler les effectifs des Forces canadiennes dans sa province<sup>4</sup>. Des troupes en provenance du Nouveau-Brunswick

1. *Le Fleur de Lys*, Le Bulletin du Secteur du Québec de la Force terrestre, février 1998, p. 8.

2. Ministère de la Défense nationale (MDN), Direction générale des affaires publiques (DGAP), dossier 3000-5-Recuperation, JSPA-Operations, Vol.1, Situation Report as of 1100 HRS 11 Jan 98; Briefing Note for the MND, CF Assistance to the Province of Quebec, 09 January 1998 (0700 hrs).

3. MDN, DGAP, dossier 3000-5-Recuperation, JSPA-Operations, Vol.1, Protection civile Canada, Compte Rendu numéro 3, 09 janvier 1998, 1100 heures HNE.

4. MDN, DGAP, dossier 3000-5-Recuperation, JSPA-Operations, Vol.1, Déclaration du major-général Alain Forand, commandant du Secteur du Québec de la Force terrestre sur l'aide des Forces canadiennes aux autorités civiles du Québec, 9 janvier 1998.

et de l'Ouest du Canada vont venir prêter main-forte aux militaires présents au Québec. Le major-général Alain Forand, commandant du Secteur du Québec de la Force terrestre, peut alors compter sur un groupe d'environ 8 000 soldats<sup>5</sup>.

Les autorités civiles et militaires font face à des problèmes d'une ampleur sans précédent. Le 11 janvier, environ 2 249 750 citoyens sont sans électricité<sup>6</sup>. Le 12 janvier, le compte rendu de Protection civile Canada présente ainsi la situation : «plus de 200 villes et municipalités du Québec sont maintenant des zones sinistrées. Environ 625 000 abonnés (soit environ 1 622 000 personnes) n'ont pas encore d'électricité. Quelque 65 000 personnes sont dans des centres d'hébergement ouverts sur la Rive-Sud. On estime à 500 000 le nombre de personnes qui ont trouvé d'autres moyens d'hébergement<sup>7</sup>. » Inutile de dire que, dans un tel contexte, les actions posées par les militaires sont perçues, par la population en détresse, comme des plus importantes.

Les tâches réalisées par les militaires se résument comme suit aider les équipes d'Hydro-Québec à rétablir le courant, fournir un appui aux centres d'hébergement, dégager les routes, élaguer les arbres, transporter des malades à l'hôpital, assurer la sécurité des citoyens, installer des cuisines de campagne pouvant nourrir 1 000 personnes par repas, et effectuer une foule d'autres tâches. Le 13 janvier, à la demande des autorités provinciales, les militaires ont reçu les pouvoirs d'agents de la paix dans la région de Montréal. Enfin, les Forces canadiennes ont aussi organisé un pont aérien et effectué au-delà de 100 missions à partir de différents endroits au Canada jusqu'à l'aéroport de Mirabel. De plus, 29 hélicoptères Griffon ont été déployés au Québec et en Ontario<sup>8</sup>. Le 21 janvier, alors que la situation s'est stabilisée, on assiste au retrait graduel des troupes<sup>9</sup>.

5. MDN, DGAP, dossier 3000-5-Recuperation, JSPA-Operations, Vol. 1, Situation Report as of 1100 HRS 11 Jan 98.

6. MDN, DGAP, dossier 3000-5-Recuperation, JSPA-Operations, Vol. 1, Rapport de situation, Centre de coordination des opérations d'urgence, Protection civile Canada, Région du Québec, rapport DOS, 11 janvier 1998, 24 h.

7. MDN, DGAP, dossier 3000-5-Recuperation, JSPA-Operations, Vol. 2, Protection civile Canada, Compte Rendu numéro 10, 12 janvier 1998, 22 h (HNE).

8. MDN, DGAP, dossier 3000-5-Recuperation, JSPA-Operations, Vol. 3, Gouvernement du Canada, Communiqué, Sommaire du soutien fédéral au Québec et à l'Ontario à la suite de la tempête de verglas en janvier 1998, 28 janvier 1998.

9. MDN, DGAP, dossier 3000-5-Recuperation, JSPA-Operations, Vol. 3, Défense nationale, Opération Récupération. Aide des Forces canadiennes aux autorités civiles du Québec et de l'Ontario, 21 janvier 1998, 10 h HNE.

Voilà donc pour le contexte. Revenons maintenant à la stratégie de communication de l'armée canadienne.

Le rôle de l'armée au Canada est multiple. Mais la tâche principale des militaires est de se préparer à un conflit armé. Ceux-ci sont entraînés et équipés pour évoluer dans des conditions extrêmes. Ces conditions sont caractérisées par le changement rapide de la situation, l'instabilité et la désorganisation. Avec une structure hiérarchique bien définie, des équipements mobiles, des ressources abondantes et des moyens de communication autonomes, l'armée peut agir efficacement dans ces situations. C'est exactement ce qui est arrivé pendant la tempête du verglas. Les circonstances ont projeté l'armée à l'avant-scène et les médias ont couvert les faits et gestes des militaires dans les moindres détails. Du simple fait de son intervention dans la tempête du verglas, l'armée s'assurait le rôle du « héros » de la crise. D'ailleurs, les relationnistes du ministère de la Défense nationale sont prudents. Ils veilleront à bien informer les médias et la population en tout temps, mais s'abstiendront de prendre avantage de la situation à des fins de relations publiques.

Les messages médiatiques de l'armée ont surtout pour objectif de rassurer la population sur le rôle et les compétences des militaires. Il s'agit d'une stratégie gagnante, car les événements assurent à l'armée un capital de sympathie tout à fait exceptionnel, le tout encadré par une stratégie de communication minimale mais qui s'avère très efficace. Mais si l'armée a compris qu'il était important d'éviter les débordements, il en sera tout autrement de la perception que s'en font les médias. En fait, l'action des militaires est intégrée dans le discours politique que tiennent les journalistes. Il y a donc une certaine récupération politique de l'intervention de l'armée canadienne.

Une analyse du traitement médiatiques<sup>10</sup> révèle, comme nous l'avons mentionné, que les Forces armées canadiennes ont été couvertes de façon très positive par les médias ; les militaires sont ceux qui arrivent « à la rescousse des Québécois ». La presse anglophone soutiendra que la tempête a donné lieu à une démonstration de solidarité canadienne. Selon le journaliste L. Ian MacDonald<sup>11</sup>, « les

10. MDN, DGAP, dossier 3000-5-Recuperation, J5PA-Operations, Vol. 3, Bilan de la tempête de verglas de 6 au 27 janvier 1998, préparé par Nathalie Jutras et Hélène St-Pierre avec l'aide d'Emmanuelle Beaulne, Danny Raymond, Sonia Tengelsen et Suzanne Théberge. Version du 27 janvier 1998 à 11 h. Nous avons utilisé ce document pour présenter l'analyse du traitement médiatique.

11. *Globe and Mail*, 20 janvier.

citoyens pourraient bien se demander pourquoi la fédération canadienne ne fonctionne pas de manière tout aussi efficace sur une base régulière ». Si les médias francophones sont réticents à faire un lien entre la tempête de verglas et le débat sur l'unité nationale, certains parlent quand même de « fédéralisme rentable<sup>12</sup> » et on se pose la question : « La crise du verglas sert-elle la cause de l'unité canadienne<sup>13</sup> ? »

Les chefs politiques, essentiellement Lucien Bouchard et Jean Chrétien, sont présentés comme deux adversaires; l'un doit absolument triompher de l'autre. Ainsi, le Québec a droit à du « grand Lucien Bouchard » celui qui « ressort le plus grandi » de la crise, et Jean Chrétien mérite des éloges pour avoir repoussé son départ pour la mission d'Équipe Canada. Selon Michel C. Auger, si la réponse fédérale est efficace et appréciée, Lucien Bouchard est le premier de classe avec ses séances d'information quotidiennes<sup>14</sup>. Mais, d'après Michel Vastel, le camp fédéraliste sort gagnant de la crise grâce à l'administration efficace et à la capacité du gouvernement fédéral de dépêcher les militaires rapidement : « C'est match nul entre Jean Chrétien et Lucien Bouchard. Mais 1-0 pour les fédéralistes<sup>15</sup>. »

Pour conclure cette première partie de notre étude, mentionnons que la tempête de verglas devrait amener les responsables du ministère de la Défense nationale à s'interroger sur l'importance des relations publiques, non seulement en situation d'urgence mais aussi en temps normal. Il semble en effet que le niveau de popularité de l'armée soit directement relié aux catastrophes naturelles (les inondations au Saguenay en 1996, les inondations au Manitoba en 1997 et la tempête de verglas en 1998). Il est grand temps d'innover dans ce domaine pour enfin présenter au public une image un peu plus réaliste du travail réalisé par ceux et celles qui servent sous les drapeaux.

## 18.2. L'ARMÉE CANADIENNE DANS LA PRESSE ÉCRITE FRANCOPHONE

Par sa nature, par son ampleur et surtout par ses conséquences, la tempête de verglas de l'hiver 1998 s'inscrira certainement dans la

12. *Journal de Montréal*, 14 janvier.

13. *Journal de Montréal*, 21 janvier.

14. *Journal de Montréal*, 16 janvier.

15. *Le Droit*, 17 janvier.

série des grands événements traumatiques qui ont marqué l'histoire du Québec. Notons d'ailleurs à ce propos, avec David Phillips d'Environnement Canada, qu'il s'agit d'une « tempête sans précédent dans les annales de l'histoire climatique canadienne<sup>16</sup> ».

Cette remarque incite à effectuer un bref survol de la notion d'événement (traumatique ou historique) telle qu'elle est utilisée en histoire. On sait que, dans l'historiographie traditionnelle, l'événement est au centre d'un discours marqué par la primauté du politique, de l'héroïque et de ce que l'on pourrait appeler des « leçons de morale ». Le narrateur met en exergue les prouesses et les fautes de ses héros de manière à ce que la postérité s'en souvienne et en soit édifiée. De plus, la narration de ce genre d'événement cherche souvent à illustrer comment une population réagit au traumatisme qui l'assaille soit par le combat, par la résignation ou encore par la création de nouveaux réseaux de solidarité. Or, le retour de l'événement comme objet légitime de connaissance s'est effectué en histoire par une sorte d'inversion des primautés signalées plus haut : l'événement permet dès lors de « révéler » des comportements autrement inaccessibles et les ancrages symboliques d'une communauté, et il est intégré dans une série statistique de phénomènes du même ordre. Retenons simplement ici qu'un événement traumatique ou historique représente tout d'abord une rupture du quotidien, car il s'agit généralement d'un phénomène perturbateur suffisamment remarquable pour interpeller les systèmes d'information et que le discours historique retient, parmi ces phénomènes, ceux qui sont jugés mémorables<sup>17</sup>.

Ainsi, entre événement et crise, on pourrait tracer le parallèle suivant : l'événement serait un phénomène global dont les conséquences interpellent, à des degrés divers, l'ensemble d'une société alors que la crise serait, en quelque sorte, la résultante possible de l'événement au niveau des décideurs.

Cependant, que ce soit du côté des dictionnaires, des articles spécialisés ou des médias, on constate que le mot crise recouvre une grande variété de phénomènes, qui vont de l'économique aux conflits de génération en passant par la psychologie. De sorte qu'il arrive souvent que l'on ne sait plus si la crise dont on parle est une conséquence

16. *Ottawa Citizen*, 10 janvier 1998.

17. Pour tout ce qui précède, voir Pierre Grégoire, « Notion d'événement et plans de référence : l'individu, les systèmes d'information et l'histoire-mémoire », dans *Événement, identité et histoire*, Sillery, Les Éditions du Septentrion, 1991, p. 167-186.

ou une cause du phénomène qui est décrit ou tout simplement un moyen facile pour désigner une situation extraordinaire.

Quoi qu'il en soit, et sans présumer du sens ultime du mot crise (si jamais un tel sens existe), observons qu'il est généralement utilisé dans le cas qui nous occupe comme un synonyme d'état d'urgence, d'événement traumatique ou de catastrophe. Mais notons que le mot crise est aussi utilisé dans le sens « d'heure de vérité et de choix, l'instant où tout bascule de façon accélérée et irréversible<sup>18</sup> ». Or, les centres d'intérêt habituels des médias et de la presse écrite nous laissent penser que l'utilisation du mot crise a une forte connotation politique et se rattache à la sphère des pouvoirs décisionnels. En ce sens, ce que l'on a désigné par l'expression « crise du verglas » pourrait bien être le combat des décideurs, de même que de ceux et celles qui étaient directement aux prises avec la tempête.

On a relevé à ce propos jusqu'à quel point la médiatisation est un facteur essentiel pour transformer un événement en crise. Puisque les décideurs sont généralement sous les feux de la rampe et l'étaient plus souvent encore durant la tempête de verglas, le mot crise pourrait bien signifier en bonne partie leur combat, leur « heure de vérité et de choix ».

Ceci pourrait s'expliquer par certaines caractéristiques du discours de presse qui, on l'a souvent constaté<sup>19</sup>, crée une scène où viennent jouer les principaux acteurs du drame. Dans ce cadre, où ce qui est « dramatique, symbolique et polémique<sup>20</sup> » intervient à divers degrés d'importance, le combat opposant les « forces de l'ordre » au désordre provoqué par la tempête de verglas ne pouvait pas éviter de captiver l'attention des médias. De plus, comme on l'a signalé, l'armée arrive en tête dans les sondages<sup>21</sup> avec les groupes qui ont directement combattu le verglas, c'est-à-dire Hydro-Québec et les policiers ; étant donné la situation d'insécurité générée par la tempête, cela n'a rien d'étonnant.

18. M. Ogrizek et M. Guillery, *La communication de crise*, Paris, Presses de l'Université de France (Coil. Que sais-je? no 3272), 1997, p. 5. En ce qui concerne la notion de crise, voir « La notion de crise », revue *Communications*, no 25, 1976, particulièrement les textes de R. Starn, « Métamorphoses d'une notion. Les historiens et la crise », p. 4-18 et d'E. Morin, « Pour une crisologie », p. 149163.

19. Maryse Souchart, *Le discours de presse. L'image des syndicats au Québec (1982-1983)*, Longueuil, Éditions du Préambule, 1989, 263 p.

20. M. Ogrizek et M. Guillery, *op. cit.*, p. 8

21. Léger & Léger, pour le compte du *journal de Montréal* et SOM, *La Presse*, TVA des 24 et 26 janvier.

Avant d'aborder la place de l'armée canadienne dans la presse écrite francophone, une remarque s'impose. Bien que nous n'ayons pas effectué de calcul précis sur la place allouée à l'armée dans la presse, une évaluation sommaire nous permet facilement d'en découvrir l'importance, que ce soit par le texte ou l'image. Dans un échantillon témoin de 99 textes, 84 font référence directement ou indirectement à l'armée<sup>22</sup>.

Les informations concernant l'armée peuvent se répartir en deux niveaux : celui des données factuelles et celui qui regroupe les éléments dramatiques, symboliques et polémiques qui sont autant de manière de s'approprier l'événement et d'assurer sa diffusion auprès du lectorat.

En ce qui concerne les données factuelles, il s'agit de toutes les informations qui font état de la chronologie de l'opération, du nombre de soldats, de leurs déplacements, de leurs tâches, des incidents qui se sont produits, des actes généreux ou héroïques qui ont été posés, etc. Reprendre en détail ces informations reviendrait à refaire l'histoire de l'opération dont on a déjà parlé, mais il faut néanmoins signaler celles qui se rapportent à l'accueil fait par la population aux militaires et au plaisir de ces derniers de pouvoir aider leurs compatriotes. Certains militaires ont parlé de « *love affair*<sup>23</sup> » pour exprimer cette attitude de la population.

Le niveau des éléments symboliques pourrait se particulariser par les éléments généraux suivants<sup>24</sup>:

- l'opinion des journalistes et des intervenants;
- les accusations portées contre certains individus ou institutions ;
- la dramatisation de certaines situations ;
- la superposition d'énoncés contradictoires dans un même texte.

22. Si l'on prend en considération l'ensemble des articles de langue française, le pourcentage obtenu est de 32, c'est-à-dire 126 textes directement ou indirectement reliés à l'armée, sur un total de 393. Il aurait été intéressant par ailleurs d'analyser les photographies, fort nombreuses, montrant des militaires au travail et diffusant de la sorte un message positif et subreptice auprès du lectorat. En ce qui concerne le corpus utilisé, voir le tableau en annexe.

23. Major Peter Yeomans, *Ottawa Citizen*, 24 janvier.

24. Ce niveau est beaucoup plus difficile à cerner et à expliciter, parce que sa constitution en niveau autonome implique qu'il faut effectuer un ensemble de choix dictés par la problématique à résoudre.

Il est possible et surtout commode de réunir les énoncés du discours de presse à ce niveau en thèmes qui cherchent à couvrir l'ensemble des aspects reliés à la présence militaire durant la tempête. Ces thèmes sont le contexte de l'opération, les tâches des militaires, la politisation (ou la « récupération ») de l'événement et l'absence de certains débats<sup>25</sup>.

### 18.3 CONTEXTE DE L'OPÉRATION

Il est inutile d'insister longuement sur l'importance de l'hiver dans la culture québécoise et sur les images de lutte (contre le froid, la neige ou l'ennui !) qui lui sont associées. Or les soldats de l'armée canadienne se sont présentés dans une situation que beaucoup de journalistes ont comparé à une « zone de guerre » ou, comme le disait le général Maurice Baril, à « Sarajevo moins les balles et les fusils<sup>26</sup> ». « C'était plus dur en Bosnie » rapporte le major Mario Pelletier<sup>27</sup>. Des journalistes inspirés par la situation ont parlé de « guerre froide<sup>28</sup> » ou ont parlé, à propos des soldats, de « la bataille de la glace qui a lieu dans leur propre pays<sup>29</sup> ».

Mais il s'agissait d'une « bonne guerre », d'une guerre qui, du côté des militaires, s'est déroulée sans armes. Et même lorsque les soldats ont été investis de pouvoirs de police, ils n'étaient pas armés, exceptée la police militaire. On peut facilement présumer que ce facteur a joué en faveur des militaires, les rendant beaucoup plus sympathiques aux yeux de la population. Mais comme le déclarait le colonel Leslie au sujet du remplacement des manœuvres habituelles par l'Opération Récupération, « le fait que nous ne portions pas d'armes ne change rien : nous devons répondre aux ordres, déterminer les priorités et évaluer nos gens dans des conditions difficiles<sup>30,31</sup>. »

25. Les exemples qui vont illustrer chacun des thèmes auraient pu être multipliés dans bien des cas, mais pour éviter les lourdeurs, j'ai décidé de ne garder que les plus significatifs.

26. *Le journal de Montréal*, 12 janvier.

27. *La Presse*, 20 janvier.

28. *Le Devoir*, 10 janvier.

29. *Le Droit*, 12 janvier.

30. *La Presse*, 2 février.

31. Que l'on ait pu déplorer cette absence d'armes frise le ridicule, car il est difficile d'imaginer comment les soldats auraient pu effectuer leurs tâches encombrés d'un fusil.

#### 18.4. TÂCHES DES MILITAIRES

En fait, ce qui se dégage de l'évocation des tâches dans la presse écrite renvoie à l'efficacité et au dévouement des soldats. L'efficacité est sans doute l'une des images de marque de l'armée et, comme le signalait le colonel Cadotte, « Nous avons très vite pris le contrôle de la situation et notre entraînement militaire nous a bien servis<sup>32</sup> » ou encore, titre *Le Soleil* de Québec : « Dons mieux gérés. Les militaires règlent le jeu<sup>33</sup> ». Le capitaine Chalifour mentionne que : « L'armée canadienne est entraînée pour travailler dans des milieux austères<sup>34</sup>. » En ce qui concerne le dévouement, de nombreux journalistes ont signalé la force de travail des soldats qui s'échinaient de 15 à 20 heures par jour et qui trouvaient néanmoins cela plus facile que les entraînements sur le terrain<sup>35</sup>. Selon la directrice des soins infirmiers d'une résidence pour personnes âgées : « C'est fantastique l'aide et le support que les militaires nous donnent<sup>36</sup>. »

Un journaliste (J. Jacques Samson) du journal *Le Soleil*<sup>37</sup> trouve, pour sa part, que les soldats ont été sous-utilisés par la Sécurité civile et que le « gouvernement québécois semble confiner les militaires aux tâches les moins valorisantes ». Or, signalons au passage le témoignage de soldats qui s'avouent impuissants face à la situation, faute de formation en électricité et en plomberie<sup>38</sup>. Il est possible de penser que le journaliste succombe ici au stéréotype qui fait de tout soldat une sorte de spécialiste polyvalent.

Dans ce concert d'éloges ou de silences discrets, il y a très peu de fausses notes, si ce n'est un peu de confusion dans l'assignation des troupes signalée à Rougemont<sup>39</sup> ou encore trois soldats arrêtés pour avoir consommé de l'alcool à Alexandria, dans l'est de l'Ontario<sup>40</sup>.

32. *Le journal de Montréal*, 16 janvier.

33. *Le Soleil*, 13 janvier.

34. *Le Droit*, 16 janvier.

35. Par exemple *Le Droit*, 16 janvier, p. 18. 36. *Le Droit*, 14 janvier.

37. *Le Soleil*, 13 janvier.

38. *Le Droit*, 10 janvier 1998, M. Turbide faisait parler le lieutenant-colonel Jorgensen : « Nous sommes des soldats d'infanterie... Nous n'avons pas l'expertise pour réparer des réseaux de fils électriques. » *Le Droit*, 12 janvier 1998, P. Lagacé « Faute de formation : les militaires se sentent impuissants ». « Nous n'avons pas de formation en électricité ou en plomberie. Et c'est de cela que les gens ont besoin présentement. C'est un peu frustrant pour nous », dit le major Jim Davies.

39. *Le journal de Montréal*, 13 janvier, p. 9. 40. *La Presse*, 22 janvier.

## 18.5. POLITISATION DE L'ÉVÉNEMENT

L'opération militaire n'a pas déclenché de croisades de la part des factions politiques au Québec, bien que certains journalistes aient reproché des omissions sur le rôle de l'armée<sup>41</sup>. Les critiques ont plutôt ciblé les politiciens en général, la Sécurité civile ou le gouvernement Bouchard.

En réaction aux commentaires de la presse anglophone à propos de l'utilisation de l'armée par un gouvernement indépendantiste, certains chroniqueurs dont Pierre Bourgault, répondent : « Qui paie pour l'armée canadienne ? Tout le monde, y compris les Québécois. Et nous payons notre part quand les soldats se déplacent au Manitoba, en Bosnie ou en Haïti<sup>42</sup>. » Bourgault poursuit en mentionnant que, dans un Québec indépendant, « les choses seraient les mêmes ».

Le 17 février 1998, soit neuf jours après le dernier rebranchement officiel, l'Union des employés de la Défense nationale fait paraître de nombreux encarts dans les journaux où l'on déclare : « Les militaires canadiens. Des héros dans leur pays. Respectés à travers le monde [...] Certains pays remettent des médailles. Le nôtre remet des avis de congédiement<sup>43</sup> ! » Ces encarts visaient à faire cesser la vague de compressions du personnel à la Défense nationale et demandaient aux lecteurs d'intervenir auprès de leur député. Le succès d'estime obtenu par l'armée durant la tempête semble donc utilisé ici pour faire stopper la réduction des effectifs à la Défense nationale.

## 18.6. ABSENCE DE CERTAINS DÉBATS

Il faut s'interroger ici sur un débat qui n'a pas eu lieu, celui des relations entre la société civile et l'armée, sur le(s) rôles souhaitables que celle-ci pourrait jouer dans un cadre plus global et en des temps plus normaux. Ainsi, un résidant de Québec, lui-même ancien militaire, propose « qu'une partie de nos impôts, qui va à l'armée nous soit retournée sous forme de services à la population<sup>44</sup> ». Ce genre d'idée aurait pu susciter des débats intéressants, par exemple dans le cadre des mécanismes qui permettent de recourir aux services de

41. D. Gratton dans *Le Droit*, 22 janvier.

42. *Le journal de Montréal*, 26 janvier.

43. *Le journal de Montréal*, le 17 février.

44. *Le Soleil*, 16 janvier.

l'armée dans les plans d'urgence. Les journalistes ou les intervenants de l'armée auraient pu tirer avantage (à chaud, si l'on nous passe l'expression !) de l'événement pour poursuivre sur des bases moins ponctuelles cette « *love affair* » entre les militaires et la population mais seules quelques allusions bien timides sont faites à la « crise d'Oka<sup>45</sup> » et à la « crise d'octobre<sup>46</sup> ».

Quoi qu'il en soit, le rôle et la présence massive de l'armée sur le terrain mettent en évidence une autre absence que seul Michel Vastel<sup>47</sup> semble avoir détectée, celle de l'Église catholique. Cette absence, dans le discours de la presse, ne signifie nullement que des religieux n'aient pas participé à l'effort collectif durant la tempête. Mais, comme le remarquait un résidant de Finch, « C'est un désastre ! Qu'est-ce que les autorités attendent pour faire quelque chose ? Il y a du monde qui va mourir si ça continue<sup>48</sup>... ». Il est facile d'imaginer qu'il n'y a pas si longtemps, on aurait invoqué Dieu dans son malheur et attendu des secours du curé de la paroisse.

## CONCLUSION

De ce qui précède, retenons tout d'abord que la stratégie de communication minimaliste de l'armée consistait, d'une part, à rassurer la population et, de l'autre, à résister à la tentation d'ouvrir la machine médiatique, ce qui aurait pu soulever contre elle des accusations d'opportunisme.

Retenons par ailleurs que le mot crise est le plus souvent utilisé comme un synonyme de catastrophe, mais qu'il sert aussi à introduire une dimension polémique, étroitement reliée aux discours et aux actions des « décideurs » ; la confusion du terme - stratégiquement entretenue par certains ? - permet des procès d'intention faciles.

Dans le texte de la presse écrite et par l'image, la présence de l'armée est très importante et son rôle est présenté comme celui d'un héros collectif. Il faut signaler l'absence d'un débat sur le rôle générique de l'armée et sur ses liens avec la société civile. Ce débat mériterait sans doute encore d'être amorcé.

45. Par le biais d'une caricature dans *Le journal de Montréal* du 10 janvier, p. 4.

46. *Le Droit*, 16 janvier.

47. *Le Soleil*, 17 janvier.

48. *Le Droit*, le 12 janvier.

Pour terminer, revenons sur la question que l'on posait au début de ce texte : comment expliquer le succès de l'armée dont témoignent les sondages? Disons tout d'abord que l'armée n'a pas eu à prendre de décisions délicates et controversées. Elle s'est en fait bien conformée au modèle et aux attentes d'une population qui avait besoin d'être rassurée. Ce faisant, il s'agissait d'effectuer avec conviction un travail jugé peu valorisant sur le plan pratique, mais qui fut très rentable sur le plan symbolique.

## ANNEXE

Le tableau qui suit indique le nom des journaux et le nombre de textes qui ont été utilisés pour l'analyse. Il intègre par ailleurs les 99 textes choisis au hasard qui servaient d'échantillon témoin (33 textes en français et les autres en anglais). Les textes vont du 8 janvier au début de mars 1998 à quelques exceptions près, la grande majorité étant produite, évidemment, durant le mois de janvier.

### Tableau de la presse francophone

	<b>Ensemble des textes</b>	<b>Textes reliés à l'armée</b>	<b>Total</b>
<i>L'Acadie Nouvelle</i>	5	5	10
<i>Le Devoir</i>	34	18	52
<i>Le Droit</i>	45	20	65
<i>Le journal de Montréal</i>	38	32	70
<i>Le Nouvelliste</i>	0	1	1
<i>La Presse</i>	87	29	116
<i>Le Soleil</i>	58	21	79
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>126</b>	<b>393</b>

# 19

## *LA GESTION DE CRISES*

**Serge Ménard**  
Ministre de la Sécurité publique  
Gouvernement du Québec

Les événements des dernières années - et même des dernières semaines - nous ont montré notre vulnérabilité, comme société, devant des événements qui bouleversent notre quotidien et exigent des efforts considérables, tant des citoyens que des pouvoirs publics. Il m'apparaît fort opportun de mener une réflexion sur les gestes que nous posons et les méthodes de travail que nous appliquons dans des circonstances qui laissent peu de place à la discussion et au recul nécessaire pour évaluer nos actions avec lucidité.

Avant d'aller plus loin, j'aimerais apporter quelques nuances sémantiques qui, à mes yeux, sont importantes. De prime abord, au ministère de la Sécurité publique, nous évitons de parler de crise.

Si nous sommes en présence d'un événement qui demande une action immédiate parce qu'il perturbe la vie des gens et menace leur sécurité ainsi que leurs biens, mais qui demeure à l'intérieur de la capacité des organismes et des municipalités concernés de le gérer, nous parlons de *situations d'urgence*.

Si une situation d'urgence dépasse la capacité d'un organisme ou d'une municipalité à intervenir, nous parlons alors de *sinistre*. Tout ceci pour dire qu'une *crise*, à nos yeux, est un événement qui perturbe le cours normal des choses et qui échappe à tout contrôle. Dès que nous pouvons intervenir en situation de crise, celle-ci cesse d'en être une pour devenir un sinistre auquel nous appliquons les méthodes que nous avons développées au cours des années.

Ces nuances étant apportées, je comprends que pour les besoins des échanges qui se déroulent dans ce colloque nous mettrons de côté nos «sensibilités sémantiques » pour parler comme d'autres de la gestion des crises.

Je trouve rassurant de constater que la nécessité de mieux communiquer en situation de crise soit reconnue par un nombre grandissant de partenaires, tant dans le domaine de la sécurité civile que dans celui des communications de masse. Je ne donnerai pas ici un exposé sur les techniques de communications et les structures à mettre en place en cas de situation d'urgence. D'autres que moi s'en chargent et s'en chargeront, et avec bien plus d'à propos que je ne saurais le faire. Je me permettrai cependant de livrer le point de vue d'un représentant de l'État en la matière.

De notre côté, en effet, nous sommes à la fois des acteurs et des spectateurs dans ce qui prend, à l'occasion des grands sinistres, les allures d'un véritable psychodrame collectif. Nous sommes donc en mesure d'évaluer les transformations que subissent les faits entre

leur énoncé et leur diffusion auprès du grand public. Et, je vous prie de me croire, c'est parfois... extrêmement intéressant.

Que l'on se rassure, je ne ferai pas ici le procès des médias quoique... De la part d'un homme politique, ce serait pour le moins imprudent... Et, plus sérieusement, ce ne serait ni opportun ni productif. Je me contenterai cependant d'exprimer le point de vue qui est le nôtre, afin que nous puissions, en y mettant une solide dose de bonne volonté, en arriver à mieux nous connaître mutuellement et à mieux fonctionner ensemble.

### **19.1. UNE RESPONSABILITÉ DE L'ÉTAT**

Le gouvernement d'un État démocratique a notamment comme responsabilité celle d'informer les citoyens sur les lois, les programmes, les grandes orientations qu'il privilégie. Cette responsabilité prend la forme, généralement, de services de renseignements qui sont mis à la disposition de la population. En outre, nombre de ministères mènent des campagnes d'information à l'intention de leurs clientèles. Ces informations peuvent toucher un éventail très large de sujets, allant de l'état des routes à la prévention de la toxicomanie.

À ces activités de communication s'ajoute la vigilance des médias d'information, qui voient à rendre public tout ce qu'ils jugent comme étant d'intérêt public.

Si l'État se reconnaît la responsabilité d'informer les citoyens en temps normal, il est tenu, à plus forte raison, de fournir toute l'information nécessaire lorsque la sécurité publique est en jeu. Cela nous apparaît une nécessité impérieuse. L'information diffusée en situation d'urgence est toujours d'une importance névralgique et peut, souvent, avoir un impact considérable sur la sécurité des gens. Comme il est de notre mission de préserver la sécurité des citoyens et de leurs biens, nous nous faisons un devoir, dans la mesure du possible, de diffuser l'information appropriée, afin de minimiser les effets des sinistres et de favoriser un retour à la vie normale dans des délais raisonnables.

Enfin, nous avons intérêt à informer les citoyens lors des situations d'urgence afin d'appuyer et de prolonger l'action des nombreux partenaires qui, sur le terrain, s'emploient à appliquer les mesures d'urgence et à apporter à la population le soutien matériel et psychologique dont elle a besoin.

## 19.2. UN CONTEXTE PARTICULIER

Même si nous pouvons, en tant que gouvernement, acheter de l'espace dans les médias écrits et du temps d'antenne pour livrer des messages, le gros de l'information en situation d'urgence passe par les services de nouvelles. Lorsque survient un sinistre, les médias deviennent de grands consommateurs de nouvelles fraîches. Nous devons donc être en mesure de fournir de manière continue une information précise, vérifiée, cohérente et respectueuse de la réalité.

Ainsi, à la suite de l'avalanche qui s'est produite à Kangiqsualujjuaq au matin du Jour de l'an, les personnes qui travaillaient au centre de coordination de la Sécurité civile, à Québec, ont reçu une information voulant que les six premières victimes constituaient une famille : le père, la mère, les quatre enfants. Ceux qui, à la Sécurité civile, sont responsables des relations de presse ont décidé d'attendre, avant de diffuser cette information, qu'elle soit vérifiée. Et ils ont eu raison de le faire, puisqu'il ne s'agissait que d'une rumeur... Un exemple, parmi d'autres, de la réserve dont il faut parfois faire preuve.

Lorsqu'il est question de la sécurité du public, je considère que les médias sont aussi des alliés précieux même si leur première mission demeure l'information du public, responsabilité qu'ils doivent exercer en toute liberté et indépendance dans les sociétés démocratiques comme la nôtre. Il est d'ailleurs relativement facile d'établir les collaborations nécessaires pour diffuser des mises en garde et des conseils à la population. Mais les médias sont, lors des sinistres majeurs, une composante dont il faut tenir compte dans la gestion de la situation. D'abord, parce que leurs besoins en information les amènent à consommer une énergie considérable chez ceux qui ont d'abord pour mandat de gérer l'événement. Ensuite parce que les médias, en faisant des choix quant à l'information qui sera diffusée et quant au traitement à lui accorder peuvent orienter la perception que la population aura d'un événement et des organismes qui interviennent. Ils doivent être conscients que, souvent à leur insu, ils détiennent un pouvoir considérable, que les choix qu'ils font (et qu'encore une fois, ils doivent faire en toute liberté) peuvent avoir des conséquences énormes qu'ils n'avaient pas prévues et parfois même ne pouvaient pas prévoir.

Il y a là, à mon avis, un défi de taille à relever pour tous les professionnels de l'information. Il serait « quasi criminel », par exemple, de minimiser les impacts et les conséquences d'un sinistre et d'induire la population en erreur. Il pourrait en résulter que des citoyens mal informés ne prennent pas à temps les dispositions nécessaires pour

assurer leur propre sécurité. Par ailleurs, il serait tout aussi irresponsable d'exagérer une situation à un point tel que la panique s'empare de la population. Entre ces deux extrêmes, nous devons constamment garder à l'esprit la nécessité de maintenir un équilibre.

De plus, qu'on le déplore ou qu'on s'en réjouisse, le paysage journalistique s'est considérablement modifié au cours des dernières années. Les besoins ont évolué, de même que les méthodes de travail. Or, la nécessité d'occuper les ondes de façon efficace, dans un contexte de féroce concurrence, impose aux médias une sainte horreur du vide, le danger est de combler ce vide par de l'information qui n'a pas été suffisamment vérifiée. Je m'explique : la multiplication des entrevues, les commentaires d'experts ou de personnes qui se présentent comme tels, la diffusion redondante d'images percutantes, tous ces éléments atteignent rapidement une limite au-delà de laquelle on n'ajoute plus rien à l'information connue et où, manifestement, on « fait du temps ». On se souviendra de la crise d'Oka, de la guerre du Golfe, du déluge du Saguenay et de la tempête de verglas comme autant d'événements qui ont occupé l'avant-scène de l'actualité même lorsqu'il n'y avait pas nécessairement d'éléments nouveaux à apporter.

Plusieurs, y compris des journalistes chevronnés, se demandent si le public est mieux informé pour autant. Je n'ai pas de réponse à vous proposer aujourd'hui, étant bien conscient qu'il s'agit là d'un débat de fond qui devra sans doute se faire un jour, dans un autre contexte. Mais nous sommes à même de constater que la concurrence que nous estimons souhaitable entre les médias n'est pas toujours un gage d'une meilleure information.

### **19.3. UNE DYNAMIQUE DE L'INFORMATION**

Lorsque survient un sinistre, on assiste à une évolution de la nouvelle presque invariable. Dans un premier temps, les médias s'intéressent à l'événement : ce qui se passe, les régions touchées, le nombre de personnes affectées, les victimes, les mesures mises en place, les coûts générés... Le public a alors droit à une information factuelle, véhiculée efficacement, qui va presque infailliblement dans le sens de l'intérêt public. Mais une fois que les médias ont tous rapporté la même nouvelle, que les éléments connus ont été diffusés et rediffusés, on assiste à la recherche de l'originalité dans la couverture de l'événement. Apparaissent alors les reportages dits d'intérêt humain, riches en anecdotes et en images émouvantes. On pourrait presque parler du syndrome de « la petite maison blanche, celle qui a résisté » pour illustrer cette phase de la couverture.

Puis, arrive, et parfois assez tôt dans l'évolution d'un sinistre, la phase de « la faute à qui ». Plusieurs médias se mettent alors à la recherche des coupables. Et le premier qui réussit à en identifier un ou plusieurs prend alors une bonne longueur d'avance sur ses concurrents.

Parfois, bien longtemps après l'événement, une commission d'enquête ou un groupe de travail qui a eu l'occasion de recueillir et d'analyser toutes les informations pertinentes en arrivera à une conclusion bien différente. Mais le coupable qui aura eu le plus de publicité est celui qui reste identifié comme tel dans l'esprit du public.

Ces réalités font partie de notre quotidien. Si je les énonce, c'est que, du côté du gouvernement, nous devons composer avec la situation telle qu'elle est. Nous n'estimons pas être au-dessus des critiques, loin de là, mais nous sommes conscients que nous devons nous attendre à être interpellés à tout moment, particulièrement en situation d'urgence.

## **CONCLUSION**

Peu importe les jugements que l'on puisse porter sur les moyens mis en oeuvre pour assurer la circulation de l'information en situation d'urgence, il demeure que le défi ultime est de s'entendre entre partenaires, malgré des intérêts parfois fort divergents, afin que le public soit, en définitive, bien informé.

Je voudrais, enfin, exprimer notre intention d'offrir aux médias d'information de s'associer à nos travaux de planification de manière à ce que nous puissions, ensemble, travailler à l'avantage de tous. Je connais la sensibilité des journalistes et leur prudence face à ceux et celles qui sont appelés à devenir leurs sources d'information. Cette prudence les honore et nous entendons respecter la distance critique que les journalistes doivent et désirent conserver.

Oui, les médias ont un rôle à jouer durant les crises et les sinistres. Mais loin de moi l'idée de vouloir les conscrire même pour une si bonne cause. Dans une société comme la nôtre, ils doivent demeurer libres et indépendants. C'est d'ailleurs l'une des premières conditions de leur crédibilité.

Les médias et ceux qui gèrent les sinistres sont inévitablement, dans une certaine mesure, des partenaires. Je sais que notre réflexion commune nous aidera à gérer les sinistres de façon plus efficace et à exercer la liberté de façon responsable.

# 20

*GESTION DE CRISE  
OU CRISE DE GESTION ?*

**Roger Nicolet**

Président de la Commission Nicolet  
Président de l'Ordre des ingénieurs du Québec

Avant d'entrer dans le vif du sujet, permettez-moi de mentionner que je m'exprime en ma qualité de président de l'Ordre des ingénieurs du Québec et comme président de la Commission technique et scientifique sur la tempête de verglas. Cependant, je ne peux vous dévoiler, les conclusions et recommandations de la Commission à cette étape-ci des travaux, et cela, même sur les éléments qui seraient liés au coeur des débats d'aujourd'hui.

Je traiterai donc du degré de préparation de notre société à ces situations d'urgence et du rôle des médias dans le développement d'une culture du risque. J'aborderai également la place de la communication et des médias en situation de crise.

Si le « déluge », comme nous nommons souvent les inondations de l'été 1996 au Saguenay, a frappé notre imaginaire, la tempête de verglas, avec ses conséquences pour près de la moitié de la population du Québec, a également eu un impact profond sur l'opinion publique québécoise, canadienne et même internationale.

La proximité des événements a certainement joué un rôle important. Pour la première fois, des sinistres d'une telle ampleur nous affectaient directement. Depuis les plaines d'Abraham, le Québec n'a jamais été directement plongé dans les tourments associés à une guerre, ni connu de sinistres naturels majeurs provoqués par des tremblements de terre de forte intensité, des inondations catastrophiques comme nous en voyons régulièrement ailleurs dans le monde. Les sinistres que nous venons de connaître étaient des épreuves nouvelles, du moins quant à leur échelle et leurs répercussions. D'autant plus nouvelles que rares étaient les médias qui ont soulevé des questions importantes sur la sécurité des populations avant que ces événements ne surviennent.

Dans une atmosphère de calme relatif, nous avons tous développé à des degrés divers et, forts de nos technologies avancées, un sentiment de confort, d'assurance tranquille que l'avenir prendra bien soin de notre collectivité. Ce sentiment que je qualifierais de fausse sécurité.

Ce sentiment nous a amenés individuellement à nous reposer sur l'administration centrale pour tous les problèmes qui se poseraient en situation d'urgence sans même chercher à savoir ou à connaître le degré de danger que pouvaient occasionner nos équipements collectifs ou qui les menaçait.

Pour illustrer ce réflexe de dépendance, faut-il rappeler que beaucoup de sinistres se sont présentés dans les centres d'hébergement

sans apporter avec eux un minimum d'objets personnels indispensables à la vie de tous les jours.

Disons toutefois, à leur décharge, que les consignes diffusées pour l'accueil dans les centres d'hébergement n'étaient pas toujours très explicites, compte tenu de la désorganisation généralisée qui régnait les premiers jours du sinistre. Il était également difficile pour les sinistrés de se faire une idée précise de la durée éventuelle de leur séjour à l'extérieur de chez eux.

Nous aurons donc tous un effort important à faire pour explorer ce que le contexte géopolitique et géoclimatique nous amène plutôt à ignorer. La tempête de verglas nous a montré que notre degré de préparation à faire face à des imprévus de grande ampleur soulève des questions.

Personne n'avait envisagé pareille situation. Par exemple, nous n'avions jamais regardé attentivement la possibilité d'être obligés d'évacuer des dizaines de milliers de personnes. Nos voisins américains de la Floride et du golfe du Mexique n'hésitent pas, quant à eux, à faire évacuer les populations par centaines de milliers lorsqu'une tempête majeure s'annonce. Vous me direz que c'est plus facile parce qu'on voit venir l'événement. C'est vrai, mais il n'en demeure pas moins qu'ils sont prêts.

Selon les propos tenus par la Sécurité civile dans les médias, nous n'étions pas davantage préparés à fournir rapidement un soutien logistique aux intervenants sur le terrain. Il a fallu une semaine avant que le secteur public, à tous les niveaux, ne se mette résolument en marche.

Par ailleurs, la relative faiblesse de notre culture sur le plan des risques n'a pas qu'une facette négative. Les événements du Saguenay, la tempête de verglas et les événements survenus en territoire inuit ont montré des élans de solidarité extraordinaires. Je dirais même que la générosité des gens d'ici et d'ailleurs dépassait parfois les besoins matériels réels des sinistrés. Mais il ne faut pas s'arrêter aux seules considérations matérielles. Les gestes posés reconfortaient psychologiquement les personnes touchées.

Évidemment, les médias ont largement contribué à véhiculer ces images de solidarité. Il y a eu aussi d'autres gestes moins visibles, mais très importants. Ainsi les efforts de certaines personnes des services de santé qui tentaient de poursuivre leur travail par tous les moyens, même en étant elles-mêmes sinistrées, sont à bien des égards exemplaires.

Je ne suis pas certain que nous aurions réagi de la même façon si nous avions intégré les risques à notre culture, comme l'ont fait les populations européennes à travers le temps. Le repli sur soi dans une démarche à caractère essentiellement défensif aurait peut-être été le réflexe naturel plutôt que cette ouverture vers les gens en difficulté.

Néanmoins, il est légitime et impératif de nous demander si nous aurions pu faire mieux. Pour éviter toute ambiguïté, il est clair que vivre sans risque est impossible. Le risque zéro n'existe pas. Qu'un risque soit d'origine naturelle ou d'origine humaine, nous sommes incapables de nous en prémunir totalement.

Les probabilités que se produisent des événements causés par la nature ou par l'action humaine sont parfois faibles, mais peuvent justement avoir des conséquences importantes. En cas de probabilité faible d'un événement, nous sommes trop souvent portés à l'écartier d'emblée de notre planification personnelle. Certains sinistres importants des dernières années le montrent assez bien.

Si nous ne pouvons éliminer tous les risques, nous pouvons toutefois améliorer la maîtrise que nous en avons. Mais cela suppose que nous développons une culture des risques naturels et technologiques, c'est-à-dire une réelle prise en compte des risques encourus par la société à travers nos modes de fonctionnement et d'organisation. La tâche n'est pas facile, comme le soulignaient mes collègues ingénieurs lors des événements du Saguenay. Pas facile en fait de convaincre les gestionnaires de l'existence des risques quand les installations fonctionnent sans problème depuis des années.

Cette prise en compte doit être faite par les personnes, les entreprises et les différents niveaux de gouvernement ou d'administration. Nous devons ainsi revoir tous nos mécanismes de gestion des risques. Comme je le disais récemment à un journaliste, tous les niveaux de l'appareil public doivent repenser leur approche. Cette révision devra inclure une réflexion sur les réseaux de communication à l'usage des gestionnaires de la crise ainsi que sur l'utilisation des médias.

Toutefois, ce ne sont pas les seuls efforts à consentir ou les seuls domaines de réflexion à approfondir. Il doit y avoir une remise en question et une redéfinition du partage des rôles entre l'État et les individus, entre les individus et les administrations locales et entre les organismes bénévoles et les pouvoirs publics.

Ces événements tragiques pour bon nombre de concitoyens ont été, à bien des égards, un choc collectif. Ils étaient aussi les

premières expériences de ce type pour les autorités publiques, les chefs d'entreprise et les médias.

Je parlerai maintenant de l'information que j'assimile au message, donc essentiellement au contenu de la communication, qui fait référence aux modalités entourant le transfert de l'information, et des médias qui sont les véhicules privilégiés de transmission de cette information.

Il faut avant tout replacer l'information, les communications et les médias par rapport à l'ensemble du contexte du sinistre. Selon les experts, un dispositif de crise comporte quatre éléments ou dimensions de base :

- une direction générale qui a la charge de fixer les grandes orientations et d'assumer les choix cruciaux;
- la gestion qui doit apporter un appui stratégique aux intervenants de terrain ;
- la communication qui agit comme interface avec les différents publics ;
- un appui logistique dont le rôle est de fournir les moyens techniques nécessaires à chacun des acteurs des trois éléments précédents.

Ce schéma de fonctionnement simplifié exige de faire une distinction entre l'information nécessaire aux acteurs directement impliqués dans la gestion de la crise, l'information grand public et celle destinée aux sinistrés. C'est au regard de cette diffusion à plus large destination que les médias entrent principalement en jeu.

Il y a donc deux réseaux interreliés par la communication : le premier, formé des dirigeants et des gestionnaires de la crise, qui a ses besoins propres d'information et de communication ; le second, celui du public et des populations sinistrées, dont les besoins d'information sont pris en compte principalement à travers les médias. Les victimes de l'urgence, qui doivent rapidement connaître le sérieux de la situation, ont besoin d'une information véridique, c'est-à-dire validée.

La communication et, par le fait même, les médias ne sont donc que l'un des rouages de la gestion d'une situation d'urgence. Loin de moi l'idée de vouloir associer les médias à la gestion du sinistre. Ce n'est qu'un constat.

Il faut essentiellement placer la communication dans la perspective des besoins des populations touchées par une catastrophe. Les réseaux interpersonnels, les réseaux de proximité, dirais-je, sont souvent la première source d'information des sinistrés, à tout le moins au début du sinistre. Les gens ont besoin de sentir rapidement qu'ils ne sont pas seuls dans la galère. Les liens sociaux servent de bouée d'ancrage. Les bénévoles actifs dans ces réseaux servent souvent de relais d'information. Dans les premières phases d'un sinistre, les médias n'interviennent qu'auxiliairement. Tout au long du déroulement d'un sinistre, il importe que tous se rappellent cette place toute relative qu'occupent la communication et les médias.

Dans le contexte de notre société, nous avons tous des attentes à l'égard des médias écrits ou parlés. L'indépendance des journalistes, la liberté de presse et le droit du public d'être informé sont trois des assises essentielles au bon fonctionnement de la démocratie, même en situation de sinistre.

Cependant, le rôle des médias semble se modifier pour prendre une dimension plus complexe lorsqu'un cas de sinistre de grande ampleur prend le pas sur la vie normale. A partir de l'objectif d'informer le public en diffusant l'information et en la décortiquant le plus objectivement possible, les médias peuvent se transformer graduellement en parties prenantes des drames vécus. Ils deviennent des acteurs dans la recherche de solutions à la situation d'urgence et agissent comme aide directe aux sinistrés.

Au cours de la tempête de verglas, par exemple, il arrivait fréquemment que les médias transmettaient simplement les messages des porte-parole. Cela était surtout vrai des médias électroniques, et en particulier la radio. Il est certes nécessaire que les gestionnaires d'un sinistre puissent se servir des médias pour transmettre des consignes ou pour informer la population sur l'état des choses, mais cela ne s'impose pas à tout instant.

En fait, nous avons reçu d'innombrables témoignages en audiences publiques de l'importance de la radio locale et régionale pour la diffusion d'informations ciblées sur les collectivités sinistrées. La télévision par contre était le moyen privilégié d'information du public hors de la zone sinistrée. Les attentes et les besoins étaient fondamentalement différents pour ces clientèles. L'évaluation critique de l'événement aurait dû avoir préséance, ce qui n'a pas toujours été le cas.

Nous avons ainsi pu voir des médias, de leur propre initiative, ramasser des biens pour les acheminer aux sinistrés sans avoir vérifié que ce qu'ils collectaient allait répondre à des besoins. Dans d'autres cas, des conseils divers sur ce que les sinistrés devaient faire ou ne pas faire avec tel type d'équipements de fortune ont été diffusés sans que cela contribue à réduire le degré d'incertitude des concitoyens en difficulté. Les informations véhiculées étant parfois contradictoires, il était certainement difficile pour les gens sinistrés de faire les bons choix. Ceux-ci et ceux-là se voyaient comme une partie de la solution aux problèmes vécus par les populations touchées.

Ces initiatives prises de bonne foi risquaient, par moments, de compliquer la vie des gestionnaires du sinistre parce qu'elles s'ajoutaient aux difficultés réelles auxquelles ils étaient déjà confrontés du fait de la situation d'urgence. Les intervenants sur le terrain se retrouvaient avec des marchandises qui n'avaient pas d'utilité dans le contexte, ou bien ils devaient résoudre le problème de logistique causé par l'acheminement de ces produits, ou encore ils se voyaient dans l'obligation de corriger certaines informations véhiculées.

On peut également se demander si les médias n'ont pas contribué en quelque sorte à circonscrire géographiquement l'ampleur de la panne. Certains témoins entendus ont même exprimé avoir eu l'impression que seules les populations du triangle de glace, pour reprendre l'expression devenue familière au moment des événements, étaient sérieusement affectées et devaient avoir la priorité.

Pourtant, d'autres drames étaient vécus par d'autres populations, à l'extérieur du triangle, où, selon ce que nous avons entendu en audience, l'angoisse a pu être amplifiée. L'impression d'abandon était apparemment alimentée par l'absence de couverture médiatique.

La complexité et l'ampleur géographique du sinistre ont soulevé d'autres problèmes aux médias. Reprenons, par exemple, la question de l'approvisionnement en eau potable de l'île de Montréal. Dans un article paru dans un quotidien au début de ce mois, l'auteur rappelle que nous avons frôlé la catastrophe le vendredi 9 janvier 1998. À ma connaissance, aucun média avant ce jour-là ne s'était interrogé sur cette dimension du dysfonctionnement de nos systèmes technologiques en situation de panne d'énergie. On peut se demander si un journaliste informé aurait diffusé la nouvelle compte tenu de son impact. Qu'il suffise de rappeler l'impossibilité d'envisager une évacuation ordonnée de l'île de Montréal en réaction spontanée à la diffusion d'une telle nouvelle.

La question est importante et très large du point de vue des citoyens qui sont appelés à prendre leurs propres décisions. Lors d'un sinistre, les gens élaborent des stratégies je dirais « de survie » sur la base de l'information dont ils disposent. Dans le cas du verglas, plus globalement, savoir que la panne durera une semaine ou un mois commande une réponse différente. Il y a fort à parier que certains auraient quitté leur milieu s'ils avaient su que l'électricité ne serait pas rétablie avant trois, quatre voire cinq semaines ou, à tout le moins, leur stratégie de survie aurait été différente.

Cette interrogation soulève bien sûr la question du droit de savoir du public. Jusqu'où faut-il informer les populations avant la survenue d'un danger et pendant la crise ? La réponse n'est pas simple. Si nous regardons ce que d'autres pays font en la matière, la situation est très variable.

Les États-Unis sont allés très loin avec l'entrée en vigueur, en 1997, de l'*Emergency Alert System* et l'obligation d'informer les populations des plans d'urgence élaborés tant par les administrations publiques que privées. Dans tous les cas, les médias occupent une place centrale puisque les dispositions légales prévoient une mobilisation des ressources médiatiques. En général, les pays de l'Europe de l'Ouest se sont dotés de mécanismes qui, à divers degrés, visent à atteindre les mêmes objectifs. Comme je l'ai souligné, certains pays ont développé une culture du risque qui rend plus facile les interventions dans ce domaine, ce qui est loin d'impliquer que je considère cette approche comme nécessaire, utile ou souhaitable, dans le contexte québécois.

Je suis aussi tenté de soulever la question de la place réelle occupée par les scientifiques indépendants des médias ou des organismes directement impliqués. Par exemple, la présence de climatologues ou de géographes pour fournir une information de bon niveau sur les particularités climatiques du territoire affecté, ou encore de spécialistes du transport de l'énergie, a été plutôt effacée.

Avec le recul, je crois que les médias, du moins au début de la crise, n'avaient pas toujours le réflexe de diversifier les sources d'information comme cela se fait habituellement.

La tentation du sensationnalisme est aussi présente. Pensons aux intrusions dans les centres d'hébergement mettant en scène souvent les gens les plus démunis, à la diffusion de reportages parfois très longs ou à la diffusion en continu d'informations très éparpillées. De nombreux gestionnaires municipaux se sont plaints de ce traite-

ment médiatique. Si les images en direct peuvent maintenir le sens collectif, elles peuvent aussi déstabiliser et augmenter l'incertitude. Ne serait-il pas préférable, au moment d'une crise, de concentrer l'information à heures fixes plutôt que d'occuper les ondes sans arrêt ?

Il ne faut pas oublier que, somme toute, les journalistes peuvent être eux-mêmes sinistrés et par voie de conséquence émotivement déstabilisés ou pour le moins affectés, par lesdits événements. Il devient alors plus difficile de discerner ce qui est important de ce qui l'est moins.

Dans les crises vécues ces dernières années au Québec, le fait que les professionnels de l'information aient parfois été eux-mêmes impliqués dans le sinistre devait sans aucun doute affecter le recul dont ils font normalement preuve face à l'actualité.

En résumé, je dirais qu'en situation de sinistre, les médias devraient, autant que faire se peut, demeurer animés du souci de cultiver deux préoccupations fondamentales.

D'abord, il faut maintenir la crédibilité. Ce qui veut dire s'assurer de l'authenticité de l'information, la découverte des faits reposant sur une démarche fondée sur la réflexion et le recul, éviter en tout temps les clichés, preuve que l'information véhiculée fait suite à un travail sérieux et, finalement, maintenir une distance critique par rapport aux sources.

Ensuite, il leur incombe de cultiver l'empathie et la compassion, c'est-à-dire montrer leur complicité avec les publics visés et s'appuyer sur des témoignages corroborés afin de maximiser l'identification avec ces publics.

Je crois que la qualité de l'information dépend du maintien de ces stratégies ; vouloir devenir la solution aux problèmes que pose une situation d'urgence comporte des risques pour les médias. S'il est vrai qu'ils ont la capacité de toucher les populations pour transmettre des consignes importantes en situation d'urgence, il n'en demeure pas moins qu'ils doivent s'efforcer de garder une certaine distance vis-à-vis du discours officiel même en situation de sinistre.

Quoi qu'il en soit, les médias peuvent certainement stimuler le débat sur la prévention des risques et, surtout, susciter la réflexion parmi la population. La maturité des gens et la qualité de leur jugement dans ce domaine étonnent parfois.

Finalement, je voudrais livrer quelques réflexions sur la place de l'information et de la communication dans les plans d'urgence en

dehors des périodes de crise. Une telle planification devra également inclure un plan d'information et de communication pour le faire connaître aux citoyens. Il ne suffit pas de consigner dans un classeur les mesures d'urgence et de communication ; encore faut-il que la population qu'il est censé protéger soit au courant de ces mesures. La population est au coeur même de ces préoccupations ; cela doit se refléter dans le soin qu'on apportera à la diffusion de ces mesures. La communication en situation de sinistre en sera d'autant facilitée.

En résumé, je vous livre brièvement cinq conclusions.

1. La première conclusion rejoint mes propos du début. Si les médias ont un rôle important à jouer en temps de sinistre, c'est parce que l'information et la communication occupent une place cruciale.

Mais, malgré cette place privilégiée, il faut se rappeler que la gestion d'un sinistre n'est pas principalement ni seulement une affaire de communication.

Les sinistrés doivent rester au centre des préoccupations de ceux qui ont à diriger et à gérer l'urgence. La crise se gère sur le terrain. La qualité de la communication de gestion dépend dans une large mesure de la qualité des plans des mesures d'urgence et de l'état de préparation des acteurs, quel que soit leur domaine d'activité de gestion.

2. Deuxièmement, il n'y a pas eu de crise des communications pendant la crise du verglas. Comme je l'ai indiqué, les principaux acteurs de la crise ont pu maintenir un lien de communication à peu près constant. Les gestionnaires ont pu, en tout temps, rejoindre une large part des sinistrés ou de la population. Il n'y a pas eu non plus de crise sérieuse de gestion de l'information même si les questions soulevées précédemment sont, me semble-t-il, pertinentes.
3. En troisième lieu, les médias peuvent jouer un rôle de prévention de sinistre en stimulant le débat autour des risques encourus par les populations. Ils pourraient s'avérer des acteurs importants dans le développement d'une culture du risque. Le peu d'émissions d'après-verglas montre, je crois, que les médias ont une réflexion à mener sur cette question.

Il me semble que trop peu ont établi un lien clair entre le droit du public à être informé des risques et une meilleure stratégie de gestion de ces risques. La faible culture du risque

que je notais au début se reflète aussi dans les préoccupations du monde de l'information par rapport à ces questions. S'il est nécessaire de développer une culture et une structure de sécurité publique capables de s'adapter à des imprévus majeurs, l'univers de l'information et des communications devrait également apporter des changements sur ce plan.

4. Quatrièmement, la crédibilité de l'information est plus facilement mise en cause dans une situation d'urgence puisqu'il n'est pas toujours possible de corroborer rapidement les faits. Avec l'inconvénient qu'une information diffusée qui se révèle fautive réduit la crédibilité du reste de l'information. Au lieu de réduire le degré d'incertitude dans la population, cela contribue à l'accroître.
5. Finalement, il importe que les médias, en temps de crise, puissent maintenir leur distance par rapport aux sources d'information tout en s'assurant que les gestionnaires des crises puissent transmettre les messages d'intérêt public. Ils ont certainement tiré bien des leçons de la tempête de verglas qui fut, comme je l'ai souligné, l'une des premières expériences d'un sinistre de grande ampleur chez nous.

En ma qualité de président de l'Ordre des ingénieurs du Québec, je ne peux conclure sans parler de la place de l'ingénieur dans le cadre de la problématique qui nous occupe aujourd'hui. Professionnellement parlant, l'ingénieur intervient d'abord et avant tout de manière préventive pour tenter d'anticiper les événements extrêmes. Ses règles de déontologie lui imposent le souci de protection du public.

Ainsi, dans toute analyse de risques, l'ingénieur est appelé à intégrer des phénomènes aléatoires, dont l'erreur humaine, dans les règles mathématiques qu'il maîtrise.

Pour prévenir au maximum et limiter les situations extrêmes, il faut encourager la concertation et la mise en place de bons mécanismes de communication. Les ingénieurs doivent y participer.

L'Ordre des ingénieurs du Québec a entrepris de sensibiliser davantage ses 41 000 membres à l'aspect communication dans leur travail. L'ingénieur est parfois tenté de laisser les questions de communication aux experts en cette matière. Cependant, la prudence s'impose ici : une bonne vulgarisation implique au départ une bonne connaissance technique. Une part appréciable des efforts pour rendre

l'information intelligible par tous les intéressés doit être faite par les ingénieurs, évidemment en collaboration avec des experts d'autres disciplines. Ainsi, nous devons apprendre à travailler avec les autorités publiques, avec les médias, avec les concitoyens.

En professionnels rigoureux et crédibles, les ingénieurs continueront de s'impliquer, j'en suis convaincu, et s'affirmeront de plus en plus comme des communicateurs à part entière. La société tout entière et ses acteurs, un à un, sont en train d'apprendre les leçons de leurs expériences. Ensemble, nous serons plus performants dans le grand théâtre de la vie.

# 21

*LA COMMUNICATION  
LORS DE CATASTROPHES DANS  
LE TRANSPORT AÉRIEN*

*- Témoignage -*  
Emanuela Petracchi  
IATA

Quand on pense au transport aérien, la première question des médias et du grand public porte sur la sécurité. Le taux d'accident est actuellement très faible (environ un accident par million de départs). D'ici 10 ans, avec l'expansion que le transport aérien connaît, il y aura un accident par semaine de « type CNN », c'est-à-dire un accident qui sera rapporté dans les médias du monde et qui prendra beaucoup de place dans les actualités. Cela veut dire que les accidents seront toujours à la une. Quelles sont les réactions des compagnies aériennes ? Il y en a deux; l'une est de réduire le taux d'accident, je peux vous dire que les compagnies aériennes et leurs partenaires travaillent énormément sur les questions techniques. L'autre est de mieux communiquer.

Pourquoi une telle importance accordée à la communication ? Aujourd'hui avec la démocratisation, avec la globalisation des économies, des sociétés et des informations, lorsqu'un accident survient, il résonne dans le monde entier, ce qui n'était pas le cas il y a encore une dizaine d'années. De plus les compagnies aériennes, comme la majorité des entreprises aujourd'hui, connaissent de fortes réductions de personnel. Évidemment, on ne sabre pas dans le domaine de la sécurité et de la sûreté, on sabre souvent dans le domaine de la communication. Il y a donc moins de communicateurs qui doivent faire plus de travail et, en outre, ils doivent faire face à de nouveaux défis, par exemple celui de partage des codes.

Qu'est-ce qu'une crise pour les compagnies aériennes ?

Une crise, c'est toute situation qui a le potentiel d'avoir un effet à long terme sur la réputation d'une entreprise ou de ses produits ou qui peut l'empêcher d'opérer normalement. Les crises aériennes peuvent être engendrées par des situations et des événements différents. L'exemple par excellence et le plus tragique est celui des accidents et des incidents, mais cela peut être aussi une grève ou des problèmes financiers.

Ces événements peuvent devenir des crises quand ils révèlent des faiblesses fondamentales ou des problèmes dans l'organisation, quand ils confirment ou renforcent des impressions négatives sur la compagnie ou sur ses produits, lorsqu'ils attirent un niveau d'attention injustifié de la part des médias ou des autorités législatives et quand les réponses publiques de la compagnie ou, dans certains cas, l'absence de réponse irritent les médias ou d'autres parties intéressées.

Dans le transport aérien, que veut dire communication de crise ?

C'est le processus de planification et de gestion, la réponse publique d'une organisation à des situations de crise, de façon à sauvegarder ou, même, améliorer la confiance des publics clés et à minimiser l'impact sur les affaires.

Le défi de taille pour le transport aérien est que généralement les incidents aériens surviennent sans préavis. Ils surviennent en dehors des horaires de bureau, lorsque au siège de la compagnie c'est la pleine nuit, que tout le monde est à la maison et dort. Ils surviennent généralement très loin du siège, ce qui veut dire que c'est souvent là où la compagnie aérienne a le moins de personnel et de ressources. Ils peuvent survenir dans des pays où la compagnie aérienne n'opère même pas. Elle n'y a pas de bureau. Mais l'avion était en train de survoler ce pays.

Par contre, ils surviennent toujours près de l'écoute des médias parce qu'il y aura toujours un journaliste sur place, souvent bien avant le personnel même de la compagnie aérienne, qui n'était pas tout près; la presse ou d'autres journalistes de la région pourront rapidement se rendre sur place.

Les médias d'aujourd'hui ne dorment jamais grâce à Internet, les chaînes d'information sont en action 24 heures, etc. Ils peuvent montrer des images en direct du monde entier en quelques minutes. Ils sont plus globaux que toute compagnie aérienne. Une compagnie ne peut pas avoir du personnel dans chaque pays du monde et dans chaque région, contrairement aux médias par exemple. Et les médias exigent des réponses immédiates en temps de crise. Ces réponses ne sont pas toujours disponibles. Il y a parfois un manque d'information pour la compagnie aérienne elle-même, tout de suite après un accident, par exemple. Et il y a aussi, dans certains cas, des restrictions légales.

Notre directeur général nous rappelait récemment que notre industrie perdrait rapidement sa crédibilité et la confiance du public si elle devait faire face à un accident de type CNN chaque semaine et si la conscience du public d'un accident était encore vive quand le prochain accident survenait. La ressource la plus importante que possède une compagnie aérienne, c'est sa réputation ; sa réputation qui soutient la clientèle et représente les opérations de la compagnie, la flotte, le réseau, etc.

### Pourquoi doit-on communiquer ?

Il faut des années pour établir une réputation mais il suffit de quelques moments pour l'endommager ou la détruire. Et un exemple que vous avez certainement tous encore frais à la mémoire est celui de l'accident de Swissair, le vol 111 de New York à Genève, survenu sur territoire canadien. Swissair avait une réputation excellente en matière de sécurité ; en quelques moments, sa réputation aurait pu être détruite. Même exemple, les mauvaises choses peuvent arriver aussi aux bonnes compagnies. Le monde entier aura les yeux sur vous, si vous êtes une compagnie aérienne. Et toute crise représente une grave menace à la survie de l'organisation. On l'a vu dans le cas de Panam avec l'accident au sud de Lockerby en 1988 et dans d'autres cas.

On doit donc communiquer parce que la survie de la compagnie est déterminée par les perceptions des principales parties intéressées. Et ces perceptions sont déterminées surtout par ce que ces parties voient, par ce qu'elles lisent, par ce qu'elles entendent des médias concernant la réponse de la compagnie à la crise. Comme je le disais au début, la compagnie s'occupe de tout ce qui est technique, opérationnel, assistance aux familles des victimes, etc., mais il faut également faire connaître tout ce travail qui est fait.

Swissair l'a fait très très bien. Par exemple, un article du *Herald Tribune*, 10 jours après l'accident de Swissair, qui dit que la compagnie aérienne s'est mobilisée rapidement pour reconforter et pour donner de l'aide et du soutien aux familles.

Le caractère chinois qui représente le mot crise est composé du mot danger et du mot opportunité.

Swissair a su faire de cette crise une opportunité grâce à sa réponse du point de vue opérationnel et au fait qu'elle a su bien communiquer à ce propos. La manière dont Swissair a géré l'accident du vol 111 a laissé intacte la confiance de la compagnie aérienne. Elle l'a peut-être même améliorée.

### Quels sont les objectifs de la communication de crise ?

Le premier objectif est de positionner la compagnie en tant que la source d'informations la plus précise et crédible. La compagnie va donner toutes les informations disponibles qui sont vérifiées et qui sont correctes. Il est très important qu'elle décourage la spéculation. Le risque, dans ce cas, est que les journalistes aillent chez des professeurs, des consultants, des experts ou pseudo-experts de toutes sortes qui vont commencer à spéculer sur les causes de la crise, de

l'accident. Il faut toujours se rappeler que seuls les investigateurs, c'est-à-dire les autorités officielles qui sont en charge de l'investigation, ont le droit et le devoir de donner la cause de l'accident lorsque évidemment ils ont fait les analyses et ont trouvé la cause. Ni la compagnie aérienne, ni les médias, ni qui que ce soit d'autre n'a le droit de spéculer. De telles spéculations sont cruelles à l'égard des familles et des victimes.

L'autre objectif est d'aider à définir la crise et influencer les reportages ultérieurs, en tenant compte des informations précises et correctes, de sortir de la crise avec la réputation de la compagnie intacte ou si possible améliorée.

Quelles sont les questions clés face à une crise, pour les compagnies aériennes ?

Tout d'abord, qui parle aux médias ? Est-ce la personne au sommet de la hiérarchie ? Quelqu'un au siège social ? Est-ce sur le site ? Que vont-ils dire ? Où vont-ils le dire ? Au siège social ? Sur les lieux de l'accident ? Qui sont les audiences ? Quels sont les objectifs ? Quelles informations sont disponibles, d'une part, sur l'accident lui-même, et d'autre part, quelles sont les informations de base qu'on peut donner à la presse ? Quelles informations peuvent être divulguées ? Ont-elles déjà été confirmées ? Est-ce qu'il y a des restrictions légales ? Et que faire quand il s'agit, justement, d'un vol partagé par deux compagnies ?

Lorsque l'accident survient loin du siège, faut-il communiquer sur le lieu de l'accident ou au siège ? Centraliser ou décentraliser la communication ? Quelles ressources sont disponibles ? Est-ce qu'il y a du personnel sur place ? Quelles sont les infrastructures ? Dispose-t-on de télécopieurs, de téléphones, etc. ? Y a-t-il des hôtels où l'on peut tenir des conférences de presse ? Quels équipements sont nécessaires ? Qui est autorisé à parler aux médias ? Est-ce que ces personnes ont reçu l'information nécessaire ? Vont-elles parler dans la langue officielle de la compagnie aérienne ou dans la langue du pays où l'accident est survenu ou en anglais, parce que c'est la langue des médias internationaux ? Y a-t-il des restrictions légales ?

À FIATA, on a tenté de répondre à toutes ces questions, pour aider les compagnies aériennes et d'autres compagnies, d'autres entreprises dans le secteur à se préparer. D'abord, on a publié un manuel de communications de crise. Un manuel ne peut cependant pas dire quelles seront les décisions à prendre. Par contre, c'est un guide très pratique pour aider les compagnies à organiser leur propre plan de

communications. Nous offrons un audit de crise, pour voir si la compagnie est préparée, et à quel point. Nous aidons les compagnies à planifier la communication de crise, c'est-à-dire à répondre aux questions énumérées plus haut. Nous offrons une formation au personnel portant sur la communication avec les médias : comment communiquer en situation de crise ? Cette formation comprend des exercices et des simulations de crise, parce que cela ne sert à rien, comme je le mentionnais au début, d'avoir seulement des théories: il faut répéter, répéter, répéter.

Retenons, pour conclure, que l'impact à long terme d'une réputation endommagée peut être beaucoup plus grave que l'impact financier de la crise à court terme. Les compagnies qui communiquent de manière efficace pendant une crise peuvent en sortir avec une nouvelle crédibilité, un nouveau respect, s'ils font un bon travail.

Nous disons toujours aux compagnies aériennes et aux autres entreprises qu'il faut éliminer cette phrase de votre vocabulaire : « ça ne peut pas nous arriver ». Demain, votre compagnie ou votre entreprise pourrait être à la une des journaux. Cela arrive en un rien de temps. Un plan de communications de crise, c'est un peu comme une assurance-vie : on espère ne jamais en avoir besoin, mais on ne peut se permettre de ne pas en avoir un.

# 22

*LA PRÉVENTION DES CRISES*  
*Pour un monitoring lucide*  
*des enjeux*

*- Témoignage -*  
Claude-Yves Charron  
Réseau international des Chaires UNESCO  
en communication ORBICOM

J'aimerais d'abord vous inviter à considérer l'idéogramme chinois suivant :



Lorsqu'ils voient cet idéogramme, près de deux milliards de Chinois, de Japonais, de Coréens, chez eux ou au sein de la diaspora, comprennent immédiatement qu'ils sont face à une contradiction ; en effet, toute crise comporte en elle deux tendances lourdes contradictoires, l'une en termes de danger et l'autre, d'occasion.

Tout acteur qui tente de procéder à un monitoring lucide des enjeux, qu'il soit gestionnaire de crise, responsable des relations avec les médias ou journaliste, devrait donc prendre en compte ces deux tendances contradictoires, même si, lorsque l'on se retrouve au cœur d'une crise, sur le terrain, le danger semble dominer nettement l'opportunité. Ce n'est qu'avec un peu de distance, de perspective, que l'on voit apparaître de nouvelles opportunités. Notre regard, avec un peu de distance, offre de nouvelles perspectives.

Les trois cas sont fort différents : le bogue de l'an 2000, les catastrophes aériennes et une ONG avec plus de 900 ans d'expérience terrain. Mais ces trois cas présenteront chacun à leur façon, différents

degrés de complémentarité entre danger et opportunité. Car, qu'il s'agisse de FIATA ou d'autres acteurs, les stratégies de communication en temps de crise évoluent, apprennent des erreurs et des leçons antérieures, et permettent de développer des stratégies d'intervention et de gestion de plus en plus pertinentes.

On m'a demandé, en guise d'ouverture, d'introduire brièvement quelques éléments de témoignage sur une crise que j'ai connue, en partie du moins, et où je devais intervenir, à mon modeste niveau, comme gestionnaire en temps de crise.

Je prendrai donc quelques instants pour discuter avec vous de la crise de Tiananmen, celle de juin 1989, en fonction d'une perspective canadienne, comme ancien diplomate canadien en poste à l'ambassade du Canada à Beijing, avant, pendant et après la crise.

Ce témoignage, j'aimerais le limiter à deux ou trois dimensions qui constituent peut-être des invariants anthropologiques que l'on retrouve dans plusieurs situations de crise et qui affectent tout travail de monitoring lucide des enjeux.

Premier constat : le grand écart entre l'information à l'avant-scène et à l'arrière-scène.

Alors que vos écrans de télévision et vos médias étaient inondés d'images, de commentaires d'experts, de débats et de lignes ouvertes sur la crise, de l'autre côté de la grande muraille, je me retrouvais, à l'arrière-scène, dans une situation contraire à la vôtre au lieu d'un surplus d'images, d'un refrain de manchettes reprises heure après heure, je me retrouvais dans un « black-out » presque total au niveau de l'accès à l'information. On ne savait plus ce qui se passait, ce qui allait se passer, dans les heures suivant l'intervention de l'armée sur la place Tiananmen. Les contacts avec nos interlocuteurs habituels étaient coupés ou modifiés. Jamais cet écart entre l'information accessible à l'avant-scène et à l'arrière-scène ne m'est apparu aussi grand, aussi déroutant.

Deuxième constat : la prise de décision précipitée, dans un contexte d'incertitude.

À ce grand écart s'ajoute le fait que certaines décisions doivent être prises très rapidement, même lorsque l'on ne dispose pas toujours de l'information adéquate. Et c'est parfois dans un tel contexte de « black-out », d'incertitude, que les gestionnaires doivent prendre des décisions.

Prenons un exemple: le lendemain de l'intervention de l'armée sur la place, l'ambassadeur canadien réunit son exécutif afin de prendre une décision : « Que va-t-il se passer ensuite ? Quels sont les niveaux de risque en présence ? Doit-on procéder ou non à l'évacuation des Canadiens ? »

Si vous étiez un gestionnaire de crise et que vous ayez eu à répondre à cette question, qu'auriez-vous répondu ?

Dans chaque ambassade, les sections consulaires se posaient les mêmes questions, tout en ayant, comme base, très peu d'informations.

Peut-être la décision d'évacuer les ressortissants canadiens, américains, japonais, français et autres fut-elle une erreur. A l'inverse, peut-être était-elle inévitable, compte tenu du manque d'information, du contexte d'incertitude et des facteurs de risque en présence.

On ne peut que constater ici l'importance cruciale de la communication interne en temps de crise, de même que la nécessité de maintenir ouverts les canaux d'échange d'information avec les différents types d'acteurs en présence. Communication interne et externe à la fois, soumise à des contraintes de temps concentrés, déterminant le monitoring lucide des enjeux.

Vous l'aurez compris, il y a un lien très étroit ici entre le degré de « lucidité », le degré d'information auquel on a accès... et le degré de formation à la gestion de crise des gestionnaires, de celles et ceux qui, en fonction de leur rôle, doivent faire des choix.

On pourrait continuer ainsi pendant longtemps sur la dynamique en présence et sur les contraintes internes qui déterminent le degré de marge de manœuvre de celles et ceux qui doivent prendre des décisions rapidement.

Mais refermons la parenthèse et revenons à cet idéogramme de crise, en visualisant cette fois, lors de l'arrimage de ces deux caractères avec leurs tendances contradictoires de danger et d'opportunité, la condition *sine qua non* de ce recadrage, du passage de l'une à l'autre : la transition du danger à l'opportunité ne passe-t-elle pas d'abord et avant tout par cette information « lucide » mais « imparfaite » en fonction de laquelle on tente d'agir, et par la formation des gestionnaires à la gestion des communications en temps de crise ?

*LA RIGUEUR SCIENTIFIQUE  
EST-ELLE POSSIBLE EN  
TEMPS DE CRISE ? Le cas du  
bogue de l'an 2000 dans le réseau  
de la santé*

**Alain Lapointe**

Association des physiciens  
et ingénieurs biomédicaux du Québec

Récemment, une émission d'information nous présentait ce que pourrait être l'impact du bogue de l'an 2000 dans les hôpitaux du Québec, le 31 décembre 1999. On pouvait y voir des ambulanciers ne pouvant ouvrir les portes de l'urgence d'un centre hospitalier pour y admettre un patient et, comble de malheur, le respirateur qui assurait la survie du patient s'arrêtait brusquement parce qu'on venait de franchir le 1<sup>er</sup> janvier 2000. Et l'image de conclusion de ce reportage présentait ce même respirateur en panne.

Ce reportage eut un impact non négligeable sur la population, à en juger par les questions tout à fait alarmistes qu'on nous a posées après sa diffusion. A les entendre, les portes des hôpitaux n'allaient s'ouvrir que sur une situation d'apocalypse et il fallait éviter à tout prix de se faire hospitaliser le soir du 31 décembre 1999.

Mais ce fameux bogue de l'an 2000, qu'en est-il exactement et pourquoi s'en inquiète-t-on dans le réseau de la santé ? Ce qu'on appelle familièrement le bogue de l'an 2000 est le résultat des économies de mémoire vive qu'ont voulu réaliser des milliers de programmeurs en utilisant deux caractères plutôt que quatre, pour représenter l'année dans une date donnée. Ceci permettait d'économiser deux caractères et si l'on se reporte au début des années 1970 alors que la mémoire vive était une denrée rare, les caractères ainsi économisés pouvaient être utilisés à d'autres fins de programmation.

Cette pratique fut maintenue pendant plusieurs années sans problème majeur, jusqu'au jour où l'on réalisa que l'entrée « 00 » pouvait être interprétée comme 1900 ou 2000 par l'ordinateur, ou que ce double « 0 » pouvait signifier autre chose qu'une date. Ainsi, tous les appareils utilisant la date dans un calcul quelconque sont susceptibles de présenter une défaillance lors du passage à l'an 2000!

Quel impact ce bogue de l'an 2000 peut-il avoir sur le réseau de la santé ? De façon générale, l'informatique est utilisée dans les établissements de santé dans les grands secteurs suivants : 1) l'informatique médicale, regroupant les logiciels de gestion du dossier patient, les logiciels comptables ou autres ; 2) les technologies de support, où l'on retrouve les supports physiques pour la dispensation des soins aux patients tels les ascenseurs, le chauffage ou la ventilation ; 3) les équipements médicaux. De plus, les centres administratifs du ministère (ex. les Régies régionales ou autres organismes de gestion) utilisent de façon importante les supports informatiques pour leurs besoins de gestion.

Étant donné que les patients sont au centre de la mission des établissements du réseau, toute dysfonction des équipements médicaux assurant la survie des patients ou tout arrêt d'un équipement indispensable au support environnemental des soins aux patients peut entraîner des conséquences dramatiques ou avoir un impact très sérieux sur le fonctionnement hospitalier.

De là, les informations tenant de la panique qui sont aussitôt apparues dans les médias. Ainsi, il y a plusieurs mois, quelques sites Internet faisaient état de renseignements voulant que plusieurs équipements médicaux « ne passaient pas » l'an 2000. D'autres sites se sont joints aux premiers, rapportant eux aussi que d'autres équipements présentaient des problèmes pour passer à l'an 2000. Mais qu'en était-il vraiment ?

L'information qui était alors véhiculée était incomplète et ne pouvait être utilisée pour tenter de prévoir la crise anticipée. Dès ce moment, au sein de l'Association des physiciens et ingénieurs biomédicaux du Québec (APIBQ), le besoin de connaître, de partager et de faire connaître l'information qui serait recueillie, devenait incontournable : une communication efficace s'imposait, tant pour échanger entre les membres de notre association qui voulaient tous faire des tests, que pour informer la population, les médias et les organismes gouvernementaux. Nous sommes conscients que le passage à l'an 2000 pourrait occasionner dans le réseau de santé une crise dont on ne peut encore estimer de façon précise l'ampleur, à ce jour.

En fait, ce qui est différent ici, par rapport à la crise du verglas, c'est notre connaissance de l'enjeu majeur que représente cette date butoir pour le réseau de la santé : assurer la sécurité (et même la vie) des patients et du personnel utilisateur, tant au niveau des équipements médicaux qu'au niveau de l'infrastructure hospitalière.

Le défi actuel, en regard des équipements médicaux, peut se résumer ainsi : recueillir et partager l'information la plus complète possible sur le comportement des équipements médicaux lors du passage à l'an 2000, pour informer les gestionnaires et la population concernant cette crise anticipée, pour nous permettre de mettre en place un plan d'adaptation pour les équipements qui ne seront pas conformes et enfin, pour aider les gestionnaires à prévoir un plan de contingence pour les cas où l'adaptation ne pourrait se faire à temps.

Pour recueillir l'information scientifique la plus rigoureuse possible pouvant nous aider à atteindre cet objectif, des membres de

notre association ont parcouru la littérature et le réseau Internet pour mettre au point un protocole de vérification permettant d'analyser le comportement des équipements médicaux face à quatre dates différentes : 1) le passage du 31 décembre 1999 au 1er janvier 2000, 2) le passage du 28 février au 29 février 2000 (pour vérifier la reconnaissance d'une année bissextile, 3) le passage du 29 février au 1er mars 2000 (pour vérifier la reconnaissance de l'année bissextile, et 4) le passage du 30 décembre au 31 décembre 2000 (pour vérifier le passage à la 366e journée de l'année).

Nous savons que certains sites Internet mentionnent que 35 dates différentes devraient être considérées, mais étant donné l'échéancier très court avant le premier janvier prochain, l'information que nous procure actuellement notre protocole de vérification permettra de mettre en place une gestion de risques fort acceptable.

L'importance d'une communication efficace prend ainsi toute sa place, car l'on doit maximiser l'utilisation du temps qu'il nous reste pour tester les équipements médicaux en partageant rapidement les résultats obtenus de sources fiables pour éviter les dédoublements d'effort, ou tout simplement, aux fins de comparaison avec les informations obtenues des fabricants ou des organismes privés ou publics, tels le FDA ou Santé et Bien-être Canada.

Dans ce but, et puisque nous ne sommes pas des experts en communication, nous avons fait appel à des spécialistes pour élaborer un plan de communication de façon à identifier les publics cibles et les moyens de leur communiquer l'information scientifique que nous détenons. Les publics cibles que nous priorisons sont les suivants : les membres de notre association, les techniciens biomédicaux, le personnel du réseau de la santé, les associations professionnelles, les médias ainsi que les communautés scientifiques.

Parmi les moyens de communications que nous avons identifiés, notons :

- a) un site Internet ([www.apibq.org](http://www.apibq.org)) dont plus de 25 % des visites concernent l'information en regard du passage à l'an 2000;
- b) un groupe de discussion ([apibg2000@egroups.com](mailto:apibg2000@egroups.com)) s'adressant majoritairement à nos membres;
- c) un courrier électronique, qui rejoint plus de 90 % de nos membres, véhiculant périodiquement des communiqués An 2000;

- d) les relations avec les médias, une activité de communication rarement utilisée par les physiciens et ingénieurs biomédicaux;
- e) la participation à différentes tribunes publiques.

Nous avons pris en considération que le contenu de l'information et le message véhiculé doivent être adaptés à chaque public cible. Ainsi, les physiciens et ingénieurs biomédicaux, membres de l'APIBQ reçoivent une information axée sur la réalisation de la procédure de vérification ou sur certains résultats techniques utiles à l'avancement des analyses en cours.

Auprès du personnel du réseau de la santé, nous devons plutôt aborder l'utilisation des équipements qui éprouveront certaines difficultés au passage à l'an 2000.

Pour ce qui est des médias, nous désirons démystifier notre secteur d'activité de manière à ce que soit bien comprise l'information dans toute sa rigueur scientifique. Des rencontres et des échanges fréquents seraient avantageux pour tous, aussi bien pour les représentants des médias que pour les scientifiques dans une démarche d'intersubjectivité, de façon à mieux nous comprendre mutuellement. Et qui sait, peut-être nous enlever la crainte d'être mal cités...

L'importance de la rigueur scientifique a toute sa place dans une crise anticipée telle celle du bogue de l'an 2000. Non seulement est-elle indispensable pour prévoir des plans d'adaptation pour les équipements médicaux et des plans de contingence s'il n'y avait pas adaptation complète, mais surtout, elle est source d'une information scientifiquement exacte pour bien informer la population. Conscients de cette exigence de rigueur scientifique, nous avons abordé la problématique du bogue de l'an 2000 d'une manière rationnelle en franchissant les étapes suivantes :

- 1) premièrement, nous avons établi les niveaux de risque des équipements médicaux de façon à prioriser les équipements dont la fonction a un lien direct avec la survie des patients ou dont le mauvais fonctionnement pourrait leur causer des préjudices importants ; nous retrouvons dans ce niveau de priorité 1, des défibrillateurs, des respirateurs ou, encore, des appareils de radiothérapie ;
- 2) deuxièmement, nous avons élaboré un protocole de vérification, évaluant le comportement des équipements médicaux

face à quatre dates différentes ; ce protocole est accompagné d'un formulaire pour en faciliter la compilation;

- 3) enfin, nous avons élaboré une nomenclature unique pour identifier les équipements médicaux en usage dans le réseau de la santé ; cette étape était fondamentale pour pouvoir partager l'information An 2000 à la grandeur de la province, un même équipement médical pouvant être identifié par des noms différents.

À ce jour, nous n'avons trouvé aucun équipement médical qui pourrait mettre en danger la vie des patients ou leur causer des préjudices importants, lors du passage à l'an 2000.

Mais cette rigueur scientifique est-elle donc si difficile à être communiquée et acceptée par les médias ? Jusqu'où doivent aller les efforts de vulgarisation sans que soit dénaturée l'information scientifique qui doit être transmise ? Et quelle est la responsabilité des scientifiques dans cet effort de communication aux plans éthique et administratif ?

Les scientifiques doivent reconnaître que, de façon générale, leur talent de communicateur est fort limité et qu'une carrière à la radio ou à la télévision leur demanderait un recyclage majeur ! En effet, les scientifiques ne sont pas d'excellents communicateurs. Ils ont souvent le réflexe d'enrober l'essentiel de leur propos de moult détails scientifiques qui, même s'ils ont un lien direct avec l'information qui a été recueillie, risquent d'être mal compris par un public non averti. Très souvent, en réponse à la question d'un journaliste qui voudrait entendre une conclusion synthèse à un problème d'actualité, le scientifique ne saura répondre directement à la question et s'enlisera dans des détails essentiels à ses yeux mais superflus pour les médias. Le journaliste tentera alors d'extraire des phrases de l'entretien qui lui sembleront répondre à la question originale, avec tous les risques d'interprétation et de citations hors contexte que cela comporte.

Par conséquent, si les scientifiques acceptent cette prémisse d'expérience limitée en communication de masse, ils devront modifier leur approche communicationnelle. Ainsi, en réponse à une question dont la portée serait très vaste ou ambiguë, ils devront concentrer leur intervention sur une synthèse de la problématique en étant conscients de l'impact de leurs propos sur le public en général. Ces propos devront donc être pertinents, concis et traduire

le mieux possible l'état de la situation dans des termes à la portée des publics visés.

D'autre part, les médias devront reconnaître que les scientifiques ont fortement tendance à s'embourber dans de multiples détails en réponse à une question parfois trop large. Mais comment allier « cote d'écoute » et « informations scientifiques » ? Doit-on alarmer la population pour qu'elle se souvienne du thème d'un reportage ? Nous croyons que les médias ont le devoir de tenir compte de l'information scientifique, surtout en temps de crise, puisque, de cette information, dépend directement la sécurité et la vie des citoyens.

L'information scientifique recueillie par des méthodes rigoureuses doit prévaloir sur les scénarios alarmistes, surtout si cette information concerne la possibilité d'une crise anticipée, telle celle du bogue de l'an 2000. En temps de crise, la démarcation entre les situations « contrôle » et « panique » est fort ténue et la justesse des informations joue un rôle majeur et incontournable pour, d'une part, informer la population sur la qualité des soins offerts en milieu hospitalier, et d'autre part, pour mettre en place des plans de contingence appropriés, répondant aux besoins les plus pressants de la population. Et l'atteinte de cet objectif ne peut être réalisée qu'en véhiculant une information rigoureuse.

Il y a quelques mois, aux interrogations de plusieurs journalistes concernant la possibilité que nous « ne soyons pas prêts » pour le passage à l'an 2000 dans le milieu hospitalier, nous répondions, à cette époque, qu'il était trop tôt pour avoir un portrait précis de la situation mais que l'information que nous avions, notamment des divers fabricants et des résultats de nos tests, ne démontrait aucunement que la vie des patients était en danger, même si un appareil était catalogué comme « ne passant pas » l'an 2000. Notre message n'arrivait pas à être diffusé publiquement et l'esprit qui se dégageait des différents reportages était alarmiste et ne contribuait aucunement à donner l'heure juste à la population.

Mais la perception ou la compréhension journalistique n'est plus la même aujourd'hui et l'information que nous véhiculons se retrouve maintenant dans les médias. Nous avons actuellement la possibilité de nous faire entendre et de diffuser nos informations scientifiques, au même titre que celle des autres intervenants. A preuve, un quotidien à grand tirage nous citait, la semaine dernière, et transmettait l'information voulant qu'aucun équipement médical ne mettrait en danger la vie des patients le soir du 31 décembre.

En définitive, la présence des scientifiques dans le discours public nous apparaît essentielle pour la prévention des crises. Celle du bogue de l'an 2000 comme pour toute autre situation de crise. Essentielle à plusieurs égards :

- 1) pour la diffusion d'une information rigoureuse, souvent aux antipodes d'une information spectacle, alarmiste, apocalyptique;
- 2) pour prendre les mesures nécessaires afin d'anticiper et de corriger les éléments pouvant menacer la sécurité du public ;
- 3) et enfin, pour que les experts, les médias, les décideurs et, surtout, la population aient pleinement accès à l'information que nous détenons.

Nous prendrons tous les moyens en notre pouvoir pour en assurer la diffusion dans l'intérêt du bien commun.

# 24

*CRISES ET PILOTAGE DE CRISES À  
L'AUBE DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE*  
*Problèmes persistants, défis inédits*

Patrick Lagadec  
École polytechnique, Paris

L'examen des questions posées par les tempêtes de pluies verglaçantes exceptionnelles du mois de janvier 1998 dans la grande région de Montréal s'inscrit dans la logique désormais bien connue (mais encore trop rarement pratiquée) du *retour d'expérience*. Je laisserai aux acteurs, observateurs et analystes directs de l'événement le soin d'apporter leurs réflexions sur le cas spécifique. J'engagerai pour ma part un examen plus distancié, pour mettre en perspective cet épisode si riche d'enseignements. Alors que nous sommes au tournant du siècle, qui invite aux bilans et aux prospectives, trois questions complémentaires s'imposent et je voudrais les reprendre ici :

- Comment a évolué, et probablement maintenant est en train de muter, le terrain des crises ?
- Qu'en est-il de nos capacités de réponse, plus précisément de nos difficultés à faire face ?
- Comment pouvons-nous nous mettre en condition de réussite, alors que ces épisodes de discontinuité semblent devenir de moins en moins exceptionnels, mais bien constitutifs d'un monde infiniment plus chaotique que celui de l'après-guerre ?

L'événement de janvier 1998, même s'il ne saurait couvrir tout le spectre de cette recherche, invite d'ailleurs bien à ce type d'approche stratégique :

- il a comporté bien des aspects traditionnels des urgences notamment l'action coordonnée d'opérateurs et d'autorités pour résoudre des pannes techniques, venir en aide à de larges populations ;
- il a exigé la mise en oeuvre de capacités de gestion de crise, telles que nous les avons vues se construire dans les trois dernières décennies - tout particulièrement en matière de communication médiatique et d'organisation *ad hoc*;
- il a contraint à de très fortes innovations, dès lors qu'il s'agissait fondamentalement de risques de l'avenir, encore émergents : des dynamiques d'effondrement par plaques de réseaux vitaux enchevêtrés (électricité, eau potable, hydrocarbures, réseaux téléphoniques, informatique, etc.).

L'objet de tout retour d'expérience est de préparer l'avenir, à partir des interrogations fécondes que peut révéler une auscultation attentive du présent. Les moments très difficiles de janvier 1998 devraient ainsi nous aider à mieux nous préparer à exercer nos

responsabilités collectives - sur des théâtres d'opérations aujourd'hui en pleine mutation.

## **24.1. URGENCE, CRISE, RUPTURE : UN THÉÂTRE D'OPÉRATIONS EN MUTATION**

### **24.1.1. 1950-1970: LE MONDE DOMESTIQUÉ DE L'URGENCE**

La matrice de nos dispositifs de gestion de crise, nos références instinctives sur ce terrain viennent en ligne directe du monde de l'urgence : services de secours, grands plans d'intervention. Un événement grave se produit, des services spécialisés interviennent et règlent le problème, selon des protocoles bien établis. Le cadre général d'intervention est structuré autour des hypothèses suivantes :

- un événement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles ;
- des procédures d'urgence codifiées, bien connues des spécialistes mobilisés ;
- un nombre limité d'intervenants, tous spécialistes d'un volet du problème posé ;
- des organisations qui se connaissent, se situent clairement dans le champ des acteurs de l'urgence ;
- des rôles, des responsabilités, des hiérarchies bien déterminés, connus de tous ;
- une situation perçue comme gérable (techniquement, économiquement, socialement) ;
- une durée limitée.

En bref, il s'agit d'une simple brèche à colmater, qui se produit dans un univers stabilisé : le système garde ses propriétés générales - selon le principe «toutes choses égales par ailleurs».

L'univers stratégique de l'intervention se caractérise par les traits suivants :

- le champ : des cas types, délimités, identifiables à l'avance ;
- l'attente : des plans d'urgence efficaces;
- les acteurs : avant tout des spécialistes techniques, en mesure d'apporter les réponses voulues ;

- le centre de l'intervention : des postes de commande opérationnels, pour coordonner les actions;
- le dirigeant : sommet d'une pyramide hiérarchique, il doit veiller à la bonne marche des rouages.

Pour intervenir efficacement, chacun des acteurs essentiels est formé en conséquence. L'apprentissage est surtout un entraînement pour les opérateurs techniques : ils doivent acquérir les bons réflexes, connaître leurs *check-lists*, leurs plans, leurs rôles respectifs. Des exercices logistiques sont essentiels à la bonne marche de cet ensemble de spécialistes.

La notion de commandement est la clé de voûte de ce monde d'urgence, prolongement direct de celui de la police et de l'armée. *Command and Control* est la règle organisationnelle et politique : seule une autorité ferme permet d'éviter la confusion, les désordres, les paniques, les comportements antisociaux. La référence est donc, au moins de façon latente, sinon explicite, celle de la situation d'exception : « Un chef, une mission, des moyens ».

Pour aider à la prise de décision et justifier au besoin les options prises, les autorités s'appuient sur une expertise officielle (le caractère officiel de l'expertise étant le facteur essentiel, les problèmes de crédibilité n'étant guère identifiés comme véritablement pertinents).

En matière d'information, la règle ancestrale est claire : plus c'est grave ou incertain, moins on s'ouvre à l'extérieur. Pendant l'intervention, le moment n'est vraiment pas à la consultation des multiples acteurs, vus comme autant de contraintes et de facteurs de risques supplémentaires. Après, ce n'est plus le moment de parler.

C'est dans ce cadre de référence qu'ont longtemps été forgés les dispositifs de réponse aux situations d'urgence. Pour les catastrophes de grande ampleur, on accentue seulement les traits indiqués on réunit davantage de moyens, sous une autorité plus haut placée et plus ferme, chargée d'une coordination plus vaste, à partir de plans de secours plus développés.

#### **24.1.2. 1970-1980: L'IRRUPTION DE LA CRISE**

À la fin des années 1970 et au début des années 1980, ce cadre général va se montrer de moins en moins adapté - même si, bien sûr, la compétence technique des unités chargées des interventions d'urgence reste d'une nécessité absolue. Bien des catastrophes interviennent qui n'appellent plus seulement des techniques d'urgence

(de type « sauvetage-déblaiement »). On sort de l'échelle locale, l'économique fait une entrée en force, l'expertise devient une dimension majeure du traitement de l'événement - et cette expertise n'est pas dans les institutions traditionnellement en charge de la réponse d'urgence. Plus déterminant encore, de la société émergent des exigences d'information, de consultation, de partage de décision qui ne sont plus compatibles avec l'approche antérieure ; les attitudes du type : « on fait déjà tout pour vous, donc on ne voit vraiment pas pourquoi on perdrait du temps à vous informer » ne sont plus du tout en phase avec les demandes sociales.

Quelques événements phares vont précipiter cette évolution importante :

- des accidents inquiétants : l'incendie de Feyzin en France en 1966: les secours traditionnels sont piégés dans des phénomènes alors inconnus d'eux (18 morts chez les sapeurspompiers) ; l'anéantissement de l'usine chimique de Flixborough en Angleterre en 1974: encore le BLEVE (Boiling Liquid Expanded Vapeur Explosion), qui oblige à repenser et la prévention et l'intervention ;
- des alertes majeures : la fuite de dioxine à Seveso en Italie (1976), l'accident nucléaire de Three Mile Island aux États-Unis (1979), l'évacuation de Mississauga en banlieue de Toronto (1979) - on change d'échelle, il faut revoir toute l'approche des populations ;
- bientôt des désastres comme les explosions de gaz de Mexico (1984), la fuite de gaz toxique de Bhopal (1984), et plus encore l'accident nucléaire majeur de Tchernobyl (1986), dont le nuage fait le tour de la planète : on sort de l'épure.

Il apparut que la vision que l'on avait de l'urgence, de l'accident, des catastrophes, ne répondait plus aux défis naissants. La catastrophe technologique posait des problèmes inédits :

- des difficultés quantitatives énormes : impacts de grande échelle, larges populations concernées, interventions d'une plus grande complexité que précédemment, coûts économiques démesurés, etc. ;
- des difficultés qualitatives : des problèmes hors échelle, combinés, génériques ;
- une dynamique de boule de neige, en raison de multiples phénomènes de résonance;

- des dispositifs d'urgence pris à contre-pied : procédures obsolètes, inapplicables, inutiles voire contre-productives;
- une incertitude extrême, impossible à lever dans le temps de l'urgence, et certainement pas par les seuls experts des institutions en charge des secours ;
- une longue durée, des menaces qui se transforment dans le temps ;
- la convergence, c'est-à-dire l'irruption d'un nombre impressionnant d'organisations;
- des problèmes critiques de communication : au sein des organisations responsables, avec le public, avec les médias;
- des enjeux considérables, de toute nature.

Il ne s'agissait plus de brèche simple dans un système stable, mais de problèmes et de menaces non circonscrits, dans l'espace, le temps, les acteurs, les coûts, etc.

Un facteur très troublant apparut également : tout pouvait débiter de façon presque indécélable, par des signaux très faibles - qui ne font pas déclencher les alertes nécessaires. Les mécanismes normaux et classiques de l'urgence étaient souvent pris en défaut.

On allait passer de l'urgence à la crise - confrontation à des problèmes hors épure coutumière, à des phénomènes de dérives très difficiles à isoler, à la nécessité d'agir alors précisément que l'on voit se dissoudre les références qui jusqu'alors permettaient de guider, d'encadrer, de donner sens et valeur à l'action individuelle et collective.

La crise, c'est l'urgence *plus* la déstabilisation. Elle combine *déferlement* de difficultés, *dérèglement* dans le fonctionnement des organisations, *divergences* dans les choix fondamentaux. Elle ne peut pas être résolue par de simples mesures techniques, définies par des spécialistes, imposées par l'autorité.

L'univers stratégique de l'intervention se caractérise par des traits tout à fait nouveaux :

- le champ : on a affaire à des situations de très grande ampleur et on sort des cas types bien répertoriés ;
- l'attente : au-delà d'interventions techniques efficaces (ce qui exige encore, bien sûr, des services d'urgence de haute qualité), on va exiger des processus de réponse clairs, pertinents et crédibles ;

- les acteurs : on sort brutalement des postes de commande opérationnels des autorités, nombre d'acteurs nouveaux interviennent ;
- la conduite : elle se fait de façon beaucoup plus complexe, à travers de nombreux pôles de décision ou d'influence ;
- le dirigeant : certes, il doit toujours donner des instructions, conduire des équipes d'intervention, mais il doit assumer bien d'autres fonctions : ciment interne pour son organisation, animateur de systèmes beaucoup plus ouverts, communicateur externe pour l'ensemble des autres intervenants et du public.

L'apprentissage porte moins ici sur la capacité à déclencher des actions réflexes de nature logistique que sur la capacité à décrypter les situations à haut risque, à piloter des systèmes instables, dans des univers peu connus, avec un grand nombre d'intervenants. Au centre de cet apprentissage : le travail d'équipes de direction pour penser les nouvelles vulnérabilités, cerner les nouvelles conditions d'intervention, développer des capacités collectives de pilotage.

La question de l'information du public devient centrale, car il ne s'agit plus seulement d'appliquer des solutions prêtes à l'emploi, sur des problèmes définis. Il va falloir légitimer son action, garder sa crédibilité, faire montre d'efficacité dans l'aide aux populations... en dépit de très importants déficits d'expertise, de règles de traitement qui ne s'imposent plus avec la force de l'évidence et de l'expérience.

Les grandes crises des années 1970 et plus encore 1980 nous ont donc enseigné à quel point il fallait repenser nos dispositifs et nos cultures. Même s'il ne fallait pas « jeter le bébé avec l'eau du bain », les services d'intervention d'urgence resteraient des acteurs et des outils très précieux, mais dans un cadre bien plus large, opérant selon des principes nouveaux - plusieurs adaptations majeures devaient être considérées :

- La nécessité de disposer d'organisations capables de se mobiliser à partir de signaux faibles faisant l'objet d'informations transverses très précoces ; de traiter dans la durée des dynamiques rapides, marquées par le foisonnement, la confusion, la complexité ;
- La nécessité d'un pilotage de haut niveau, apte à trouver des voies de réponses collectivement crédibles et légitimes, sur des sujets toujours susceptibles de controverses publiques;

- L'impératif d'une information ouverte sur toutes ces questions : dès lors que les risques débordaient de l'enceinte industrielle, il y avait questionnement externe et tout refus condamnerait de façon quasi automatique à de graves échecs, y compris sur le plan opérationnel.

Ces aptitudes fondamentales étant loin d'être acquises (sauf exception, comme lors de l'épisode de Mississauga, ou de l'empoisonnement au cyanure du Tylenol de Johnson & Johnson en 1982) ces années furent marquées par une série retentissante de fiascos. Les confusions organisationnelles (notamment à Three Mile Island) portèrent atteinte à la crédibilité de nombreuses institutions. Pire encore, des désastres répétés en matière de communication avec le public par les médias firent souvent perdre aux officiels leur légitimité, parfois aussi leur dignité - en raison d'attitudes de fermeture définitive immédiatement ressenties comme de la provocation, et signe d'archaïsme qui ne pouvait rien laisser augurer de bon, y compris sur le terrain opérationnel.

Les résistances furent vives du côté officiel, notamment sur le plan de l'information. La rétention de l'information avait été le mode normal de fonctionnement de toutes les organisations ; la culture du bunker était innée ; le silence, le démenti, la parole «rassurante» étaient des réflexes pavloviens, parfaitement suicidaires. Bien sûr, les vieux pays d'Europe, assis sur des cultures toujours très lentes à évoluer, furent les plus frappés par cette emprise de l'archaïsme; mais ils n'eurent pas le monopole de ces batailles perdues d'avance car fondées sur des concepts dépassés : on le vit très clairement lors d'affaires retentissantes aux États-Unis - Bhopal, 1984; Institute (Union Carbide, 1985), Exxon Valdez (1989).

Après maintes batailles perdues, on se rendit à l'évidence : le salut n'était pas dans la fermeture mais dans l'ouverture. Il y avait cependant un réel obstacle : non pas le manque d'outil, ou même la simple difficulté à apprendre l'usage d'un nouvel outil, mais la nécessité d'une révolution culturelle. Peu à peu, sous la pression d'échecs répétés et d'un coût démesuré, la communication de crise fut tolérée, encouragée, pratiquée. On dut quitter définitivement les habitudes si confortables du passé, si remarquablement exprimée par cette règle d'or du directeur général d'une grande entreprise chimique des années 1960: «Ici, personne sauf moi n'a le droit de parler à l'extérieur - et j'ai pour principe de ne rien dire. »

Une seconde leçon allait aussi s'imposer, certes de façon moins évidente : tout ne pouvait être résolu par la communication médiatique.

Pour informer encore faut-il l'être soi-même, avoir une organisation rapidement informée, avoir des capacités dignes de faire l'objet d'une communication, avoir des leaders fermement engagés dans la conduite des crises - et non des porte-parole seulement préparés au monde médiatique et à ses exigences. La conduite des crises imposait autre chose qu'une adaptation superficielle à de nouvelles normes médiatiques, rapidement apprises en « *media-training* ».

Cela supposait, là encore, des révolutions culturelles : de la communication interne précoce sur des sujets sensibles - quand la norme est bien plutôt la rétention d'information ; des modes de fonctionnement transverses au sein des organisations - quand la norme est bien plutôt la constitution de solides bastions jaloux de leurs territoires; une implication des plus hauts niveaux sur des sujets et dans des situations à haut risque - quand la norme est souvent de ne pas exposer des positions de pouvoir si chèrement acquises sur des terrains aussi incertains ; des entraînements en simulation, sans attendre l'accident - ce qui suppose beaucoup de modestie et de lucidité ; un travail systématique de retour d'expérience - quand la norme est assurément d'oublier au plus vite tout épisode qui ne s'inscrit pas dans une logique de succès indéniable, etc.

Bref, la conduite des crises ne relève d'aucune *check-list* simple, fût-elle de « communication ». Nous en sommes là aujourd'hui avec cette tâche souvent immense : développer de nouvelles cultures et de nouvelles capacités dans les organisations tant publiques que privées pour rendre possible une gestion de crise à la hauteur des exigences de notre époque.

Mais voici que nous découvrons que le théâtre d'opérations évolue encore. Plus préoccupant, il est en train de muter.

### 24.1.3. 1990- : L'ÉMERGENCE DES RUPTURES

Tchernobyl et ses effets globaux (surtout quand ils viennent en complément des effets des essais nucléaires dans l'atmosphère des années 1960), « vache folle », bogue de l'an 2000, nouvelles résistances aux maladies, changements de climats, interrogations sur les effets des champs électromagnétiques, inquiétudes sur une baisse de la fertilité masculine et les effets sur la santé des conditions de l'environnement, organismes génétiquement modifiés (OGM)..., on entre désormais dans un autre univers de la vulnérabilité.

En deux décennies, nous sommes passés du monde de l'urgence (simple brèche dans un système stable, qui appelle l'intervention de

spécialistes) au monde de la crise (définie comme la combinaison de l'urgence et de la déstabilisation sociale). En quelques années, nous venons de connaître une mutation beaucoup plus forte en passant de la crise à la rupture, c'est-à-dire à des déchirements globaux porteurs de chaînes de crises impossibles à comprendre et à juguler de façon « locale ». Ce n'est plus le local qui tend à se globaliser, ce sont des déséquilibres globaux qui tendent à se cristalliser de façon aussi soudaine qu'apparemment aléatoire sur des terrains souvent non préparés. Ce n'est plus à un simple changement d'échelle qu'il faut faire face, mais à des logiques de chaos, encore bien plus déroutantes.

Les crises s'inscrivent sur fond de grands contextes déchirés, fondamentalement instables, échappant aux références habituelles, résistant aux outils classiques d'intervention et même à la compréhension scientifique. Au nombre de ces grandes ruptures structurelles, l'enchevêtrement accéléré des grands systèmes d'information et de consommation, à l'échelle de la planète ; des percées technologiques majeures, répétées et d'une sécurité souvent mal cernée (problèmes informatiques par exemple, ou les OGM) ; la globalisation des problèmes de santé publique, et leur redéfinition à partir du concept de santé précisément, et non plus seulement de celui de maladie, etc.

Il ne s'agit plus uniquement de bien comprendre, prévenir, anticiper, traiter, cicatriser des défaillances locales pour éviter des phénomènes de métastase (les crises et leur prise en charge). Nous allons souvent devoir repositionner bien des crises dans ces contextes de discontinuités globales - en parlant de « ruptures » (versant négatif), de « mutations » (versant positif) pour comprendre ces nouvelles donnes qui surgissent à des rythmes et selon des logiques radicalement autres.

Dans le domaine géostratégique, il existe une référence claire la chute du mur de Berlin. Les autres grands domaines sont également touchés par des ruptures profondes, sans doute moins aisées à cerner parce que moins liées à un événement aussi aisé à percevoir.

Pour aider à la réflexion, on peut proposer une définition, toute provisoire, de la notion :

Une rupture est une discontinuité brutale et définitive qui opère par décomposition-recomposition des principes fondateurs les plus essentiels d'un système : visions du monde et missions, repères et valeurs, identités et légitimités, règles du jeu et structures des relations tant en interne qu'avec l'extérieur, modes de régulation et de communication.

Sauf préparation avancée, la rupture ne peut que provoquer une profonde déstabilisation. Sentiment de « déjà-là » : comme s'il fallait se battre sur tous les fronts à la fois, la rupture s'étant imposée sur tout le théâtre d'opérations alors qu'on commence à peine à la discerner sur tel ou tel point particulier. Sentiment d'extrême confusion : en raison du nombre des problèmes de fond qui jaillissent et entrent en résonance. Sentiment de grande vulnérabilité : au milieu d'un enchevêtrement de lignes de faille, toutes porteuses de crises profondes. Sentiment d'arrachement, de perte : il y a un « avant » et un « après », sans retour possible à l'état antérieur. Sentiment d'accablement: le phénomène de rupture est porteur de crises à répétition, n'importe quelle affection, même bénigne, pouvant conduire à une crise. Sentiment d'impuissance : ces crises opportunistes donnent lieu à des phénomènes de mise en résonance rapide et multiforme ; davantage : puissamment ancrées dans les déséquilibres profonds du système, elles sont d'emblée résistantes aux traitements conventionnels. Le versant « décomposition » étant le plus perceptible, l'impression prévaut que l'on vit un processus de démaillage généralisé, un travail de sape quasi impossible à juguler.

L'univers stratégique de l'intervention se caractérise par des traits encore plus complexes que dans la crise :

- le champ : on a affaire à des systèmes globaux, à des chaînes de ruptures, la logique étant du type kaléidoscope, c'est-à-dire des mutations brusques et globales ;
- l'attente : ce que les acteurs demandent, ce sont du sens, des visions du monde, des mutations fortes (sans oublier cependant, dans le même temps, l'exigence de réponses simples et immédiates... et du *statu quo*, moins inquiétant qu'un changement fondamental) ;
- les acteurs : on distingue beaucoup moins facilement les décideurs et les administrés ; on se trouve en présence de réseaux extrêmement complexes d'opérateurs, de maillages ouverts, changeants et flous; les séparations entre l'interne et l'externe, entre les niveaux hiérarchiques s'évanouissent;
- la conduite : elle devra s'opérer entre de multiples pôles, émergents pour la plupart, plus ou moins maillés entre eux, selon des règles non définies ;
- le dirigeant : certes, il est encore sommé de donner des solutions, mais on le jugera surtout à sa capacité à fournir des

visions du monde, à ouvrir de nouvelles voies, à transformer les processus collectifs.

L'apprentissage s'éloigne définitivement du simple exercice de répétition logistique pour opérateurs techniques. Il reste largement à inventer, autour des exigences suivantes :

- des exercices en réseaux, impliquant d'abord les têtes de réseaux ;
- un entraînement à la surprise stratégique et au non-conventionnel ;
- un entraînement à discerner ce qui émerge aux marges, à ce qui est radicalement autre ;
- un examen spécifique des facteurs précipitants, car touchant rapidement les centres de vulnérabilité des systèmes essentiels ;
- une interrogation active sur les questions de sens, de valeurs, de perception ;
- un travail collectif sur ce que peut être la fabrication de caps, de démarches pouvant être structurants.

Ce travail d'apprentissage doit impliquer tout à la fois

- de larges réseaux, non conventionnels ;
- les dirigeants, qui ne pourront se faire représenter pour cette démarche.

## **24.2. PILOTAGE DE CRISE DES PROBLÈMES RÉSISTANTS, DES DÉFIS INÉDITS**

Bien des savoir-faire ont été construits, des modes d'apprentissage ont été testés et validés. On en a vu les effets indéniablement positifs rien de commun, par exemple, entre le traitement de l'épisode de pluies verglaçantes de janvier 1998 et le mode de gestion d'un accident du type de Saint-Basile-le-Grand (1988), même si des différences importantes rendent délicate la comparaison. Mais sur ce chemin du perfectionnement, des difficultés se font jour. Il faut les identifier afin de pouvoir ensuite les dominer. Je propose d'en examiner quelques-unes, dans le domaine de la crise tout d'abord, avant d'amorcer la réflexion (encore très embryonnaire) dans celui des ruptures.

### **24.2.1. DES INERTIES ORGANISATIONNELLES INCOMPATIBLES AVEC UN TRAITEMENT DES CRISES**

Nos grandes organisations parviennent à mettre sur pied des services de sécurité, des directions de la communication. On constate néanmoins qu'elles ont les plus grandes peines : à détecter des signaux faibles et non conventionnels ; à réagir après la détection (même si un lanceur d'alerte fait très correctement son travail) ; à se mobiliser si cela signifie prendre des initiatives sortant un peu de la norme et exigeant de tisser de nouveaux rapports avec de nouveaux acteurs. Elles acceptent de greffer des outils complémentaires (salles de crises, moyens de liaison, etc.), elles ont les plus grandes difficultés à changer de culture. Dès lors qu'un grand nombre de partenaires internes sont concernés, et plus encore si des partenaires externes sont à impliquer, on observe une étonnante inertie. Il reste souvent nécessaire que se produise un événement majeur, immédiat, évident et massif, pour opérer une mobilisation : en dessous de ce seuil, nos constructions organisationnelles s'avèrent aussi mal adaptées que les lourds chevaliers français à la bataille d'Azincourt. Dès lors, les notions de veille renforcée, de mobilisation par paliers, de réseaux mis en liaison pour suivre le développement d'un dossier délicat ne parviennent guère à passer dans les pratiques opérationnelles.

En raison de cette inertie, tout terrain nouveau hors du coeur traditionnel d'activité est un champ qui expose particulièrement à la crise. D'où le caractère éminemment crisogène des problèmes de santé publique, le plus souvent « extérieurs » aux activités centrales des organisations.

Mais, malheureusement, point n'est besoin d'aller chercher des terrains aussi difficiles pour constater nos retards et nos réticences à les combler. Le 12 février 1998, la région parisienne s'est retrouvée quasiment paralysée par des chutes de neige, certes exceptionnelles. Ces précipitations étaient prévues par la météorologie depuis au moins 24 heures ; aucune disposition collective hardie ne fut prise ; aucun message spécifique sur les radios et les télévisions qui aurait pu souligner la quasi-impossibilité de circuler à l'heure de sortie des bureaux. Résultat : 350 km de bouchons, une nuit entière dans les voitures pour des naufragés des routes et autoroutes, à quelques kilomètres de leur domicile ou de leurs bureaux. Et très probablement, au bout du compte, l'impossibilité structurelle des institutions concernées à lancer quelque retour d'expérience transverse.

### 24.2.2. UNE EXPERTISE EN CRISE

Le modèle de recours à l'expertise, hérité du monde de l'urgence, reste souvent la référence. Confronté à un problème ardu, le décideur consulte l'expert; l'expert dispose du stock de connaissances approprié ; il apporte la réponse ; le décideur peut agir, expliquer sa décision, et surtout légitimer ses options. Ce modèle ne fonctionne plus guère dans les crises.

- Les crises sont de plus en plus liées à des problèmes scientifiques ardues, qui comportent de très larges parts d'inconnu il n'y plus de stock de connaissances à disposition, de grand livre dans lequel il suffit d'aller lire les réponses.
- Confronté à des crises d'opinion aux dynamiques fulgurantes, le décideur a besoin d'une réponse rapide (voire immédiate), totalement incompatible avec les exigences d'une construction de connaissance scientifique.
- Les controverses les plus aiguës se développent précisément là où la science est la plus incertaine pour répondre : problèmes proches du bruit de fond, faibles doses, traces, effets globaux à très long terme, etc. ; à ces niveaux, les discriminations se font mal, les modèles ne sont plus bien robustes.
- Autre difficulté et non des moindres, le savoir n'est plus un et autonome : dès qu'il y a controverse, de très nombreux experts sont impliqués. Chacun de ces experts est socialement situé dans le débat public; personne ne parle depuis une position d'observation « pure », qu'il s'agisse des experts « officiels » ou des experts « indépendants ».
- Le plus souvent, les experts ne sont pas préparés à entrer dans l'arène publique, avec ses contraintes et ses effets pervers. Si le décideur, de surcroît, n'a pas développé une réflexion pour savoir comment choisir et faire travailler les experts, on va droit au fiasco. Nous en avons eu un exemple récent en France : une commission fut mise sur pied pour examiner le dossier de prétendues augmentations de fréquences de leucémie autour du site de retraitement nucléaire de La Hague. Le président de la commission scientifique finit par démissionner, en explosant dans les médias sur le thème de son refus de l'écoterrorisme
- ce qui ne fit guère avancer le débat, mais approfondit assurément la crise.

Il a fallu de longues années pour que s'impose le principe du droit à l'information dans les situations de crise, pour que le journaliste soit reconnu dans son rôle essentiel de médiateur. Nous voici désormais aux abois sur un autre front : à bien des égards, le système médiatique est lui-même en crise. Même si le sujet est sensible, pour ne pas dire tabou, il faut reconnaître un nombre croissant de problèmes :

- Des accélérations, voire des déclenchements de crise, par le simple fait de la mobilisation d'énormes moyens. Ainsi, une chute imaginaire de satellite en France : un journaliste se manifesta un matin auprès d'une préfecture sur la foi d'une rumeur d'accident d'engin spatial ; il fut rapidement averti qu'il s'agissait d'un canular, lancé par un maire pour assurer la publicité d'une exposition locale; en réponse, le journaliste fit savoir au préfet concerné qu'il abandonnait naturellement tout reportage; mais il fut désavoué par son supérieur qui imposa une large couverture pour le grand journal de 13 heures. L'histoire était trop belle pour pouvoir être abandonnée, et tous les moyens avaient été envoyés sur place. Les capacités de réponse n'ayant pas été mobilisées par les officiels (il n'y avait aucun fait et le journaliste avait assuré tout abandonner), ceux-ci furent vivement attaqués pour leur incapacité à communiquer.
- Des lourdeurs logistiques propres à gêner le travail des responsables : écrasement par le nombre (1000 journalistes à Lockerbie, davantage encore pour la mort de Diana à Paris), embouteillage d'hélicoptères, mise en difficulté des réseaux de téléphone, demandes logistiques de toute nature, exigences de traitements personnalisés permettant de survivre dans la compétition avec les autres journalistes... sont tout simplement impossibles à satisfaire même avec la meilleure volonté du monde et les préparations les plus gigantesques.
- Les initiatives prises par les médias peuvent parfois compliquer la tâche des intervenants : ainsi, quand le système médiatique fait affluer sur les lieux d'une catastrophe des montagnes de moyens inutiles - dans le cas de la marée noire de l'Amoco-Cadiz (Bretagne, 1978), ce furent des milliers de bottes d'enfants ou des bottes dépareillées totalement inutilisables - que faire ? Surtout, si les officiels savent que s'ils n'applaudissent pas à l'initiative et ne l'incluent pas dans le

cadre de leur réponse, ils seront sévèrement critiqués pour refus de considérer la générosité spontanée des citoyens.

- Quand beaucoup va dépendre de la perception du public, le système médiatique peut poser des problèmes encore plus délicats. Le code binaire excluant radicalement toute nuance - à travers lequel chacun est souvent sommé d'intervenir - « il y a un risque catastrophique » / « il n'y a absolument aucun risque » ; l'impératif d'intervention tenant dans les 10 secondes, voire dans les sept secondes; l'exigence de grilles de lecture ultra-simplificatrices en tout domaine... sont autant de facteurs constitutifs de tout reportage propres à doper toute situation de pré-crise et à rendre la crise irrémédiable.
- L'emballement est à son comble lorsque le direct télévisuel opère selon des principes en eux-mêmes porteurs de crise : des informations d'autant moins vérifiées que les enjeux sont importants; le slogan selon lequel « l'image ne trompe pas » ; une absence totale de réflexion distanciée, l'objectif de la machine médiatique devenant finalement non plus de faire oeuvre de journalisme mais de devenir la caisse de résonance la plus écoutée, ce qui suppose d'émettre des bruits plus retentissants que les concurrents dans un environnement déjà saturé par des effets Larsen tous azimuts. On en a vu des exemples dramatiques lors de récents attentats en France indications répétées sur les plus grands médias que les terroristes ont entre leurs mains des cibles de choix et des précisions sur ces cibles ; indications sur toutes les techniques que pourraient utiliser les unités en charge de libérer les otages ; indications claires selon lesquelles l'assaut est imminent; bilans à chaud totalement erronés annonçant en direct la mort d'un commandant de bord et de son copilote (il n'en était rien, mais on peut imaginer l'impact sur la famille du commandant de bord) ; cours de terrorisme en direct suite à un attentat moins meurtrier qu'un précédent (magnifiques schémas pédagogiques à l'appui) ; utilisation des images de victimes ensanglantées et dénudées - surtout si elles sont jeunes et jolies, etc.

Sur tous ces points, des réflexions devraient s'ouvrir avec les médias. Si elles ne le sont pas par les médias eux-mêmes, le risque est grand de subir collectivement de redoutables régressions en matière de liberté d'information.

#### 24.2.4. L'APPRENTISSAGE EN CRISE

Voici de nombreuses années que tous les spécialistes plaident pour des politiques très fermes de mise en condition de réussite des organisations. A partir de principes clairement établis : implication du président ou de la personne clé de voûte de l'organisation, programmation de l'effort sur une longue période, pilotage du travail par une personne de haut niveau, travail sur mesure avec l'organisation, retours d'expérience systématiques, etc.

Force est de constater que ces efforts sont encore rarement couronnés de succès, dépassant les réussites ponctuelles : si le *médiatraining* a fait l'objet d'une mode voici quelques années, la demande de progrès se limite souvent à la mise en place de quelques moyens logistiques, certes indispensables mais qui représentent une avancée encore bien ténue. La simple sensibilisation des comités de direction reste rare; la pratique de retour d'expérience demeure exceptionnelle, et le plus souvent sans lendemain ; les exercices de simulation, quand ils existent, seraient le plus souvent à repenser radicalement - car trop orientés vers du travail logistique ou de simple communication médiatique (et dès lors les dirigeants ne voient aucun intérêt à y participer personnellement : ils sont donc systématiquement absents).

Ces lourdeurs traduisent un fait central et massif: l'idée même de responsabilité au plus haut niveau pour ce qui a trait à la discontinuité, à la surprise, à la conduite en univers opaque et hautement turbulent n'est pas encore ressentie comme acceptable. Aussi longtemps que ce verrou n'aura pas « sauté » - à haut niveau, la responsabilité inclut à l'évidence le management des situations non conventionnelles -, les efforts de préparation resteront embryonnaires.

#### 24.2.5. FACE AUX RUPTURES DES DÉFIS QUE L'ON COMMENCE À DÉCOUVRIR

Nous sommes là en situation de découverte, dans maints secteurs. On peut cependant, à titre d'hypothèse pour des recherches qui restent à engager, évoquer brièvement un certain nombre de thèmes qui déjà sont reconnus comme particulièrement ardu.

#### **Ruptures dans le monde de la connaissance**

Nous avons vu que, pour l'urgence, on demandait à l'expert de délivrer son savoir ; que, pour la crise, on se heurtait au problème de l'incertitude et, déjà fortement, de l'inconnu qui ébranle les modes

de fonctionnement de l'expertise. Pour les ruptures, c'est la connaissance en elle-même qui se trouve en perte de références. On l'observe sur des dossiers comme ceux des organismes génétiquement modifiés, des prions, du bogue informatique de l'an 2000: la frontière est ténue et même instable entre le significatif et le non-sens, entre le non-risque et le désastre. L'expert, sur bien des sujets, ne peut plus répondre à la demande de l'opinion donc des décideurs : Y a-t-il même un problème ? Un diagnostic est-il possible ? Quand on ne peut plus opérer que sur des traces (par construction, on est proche du non-significatif), à partir de modèles dont les hypothèses fondatrices (barrières entre espèces, par exemple) sont invalidées (peut-être...), et avec des moyens très limités car il s'agit de sujets émergents, qui n'ont pas intéressé de nombreuses équipes... la connaissance ne parvient plus à jouer son rôle éminent dans la construction des réponses. Plus grave, la connaissance, très ébranlée dans ses fondements, devient un facteur de déstabilisation supplémentaire.

Et si, d'aventure, au milieu d'un épisode de rupture, on fait tout de même appel à l'expertise, on constate qu'à chaud ce lieu de production de références ne fonctionne que très marginalement quand il faut 15 années de travaux patients pour refonder une théorie, à partir de laquelle on pourra revisiter le réel, et élaborer des réponses qui resteront à valider... les demandes pressantes des responsables ne pourront qu'aiguiser davantage encore la mise en crise du monde scientifique - surtout si ce dernier doit aussi suivre le rythme médiatique, les attentes angoissées des victimes réelles, potentielles ou imaginaires.

Bref, tout se passe comme si on se heurtait, dans le domaine du savoir, à une sorte de mur de la complexité. Il est clair que tous ceux qui y sont confrontés, surtout à « chaud », ne peuvent aujourd'hui que dire leur désarroi. Une initiative s'impose: examiner plus en détail, à partir d'exemples concrets différents, les composantes précises de cette rupture, ses conséquences, notamment pour les décideurs.

### **Ruptures dans la gestion et le pilotage collectif**

Nous sommes équipés pour traiter des problèmes séparés, diagnostiqués, apparaissant de façon séquentielle. Nos organisations sont désormais de plus en plus plongées dans des environnements globaux, métastables, difficiles à déchiffrer, sujets à des cristallisations brutales. Ces reconfigurations nous laissent largement démunis.

Nous ne disposons pas d'analyse systématique précise, mais un certain nombre de traits sont déjà bien visibles qui commencent à former le tableau général.

- Des organisations prises dans des réseaux à ce point imbriqués que la notion même de périmètre (le dedans/le dehors) est de plus en plus difficile à manier (on le voit par exemple dans l'aviation avec les partages de codes ou les transports de lots). De même, les garanties que l'on peut donner en termes de risques sont de moins en moins définitivement assurées (on le voit dans le secteur agroalimentaire qui rencontre des obstacles majeurs en matière de traçabilité en raison précisément de la complexité des réseaux impliqués).
- Les références sont de moins en moins stables, notamment en matière de norme pour tout ce qui concerne l'environnement et la santé publique - source des crises parmi les plus dures.
- L'irruption générale du judiciaire, avec mise en cause des individus, menace les structures organisationnelles puisque à tout moment chacun peut devoir rendre compte d'initiatives ou d'absence d'initiatives, fût-ce, comme on l'a vu récemment dans l'affaire du sang contaminé en France, au motif que le subalterne incriminé s'est montré incapable de convaincre des supérieurs inertes.
- Dans un monde de plus en plus chaotique, la météorologie des crises devient de plus en plus illisible, ce qui rend le travail de veille infiniment plus délicat : on ne comprend pas les facteurs déclenchants ; on ne comprend pas non plus pourquoi, dans des cas où tous les ingrédients de crise sont manifestement réunis, il ne se passe rien.
- L'information du public est à repenser sur de nouvelles bases non plus révéler ce que l'on sait, mais débattre de ce qu'on ne sait pas, avec le risque de déclencher soi-même des cyclones sur des problèmes qui, finalement, n'en étaient pas; mais avec le risque inverse, si on attend, de perdre définitivement toute légitimité - si d'aventure une cristallisation s'opère sur son secteur d'activité.
- Autre problème délicat : on ne peut plus prouver l'innocuité de quelque activité que ce soit. Dès lors, si une logique de risque nul s'impose - notamment en raison d'une pression médiatique -, la situation devient vite radicalement ingérable.

### **Se mettre en condition de réussite**

Les deux dernières décennies ont permis de franchir une étape majeure en matière de gestion de crise : prise en compte de la complexité, ouverture des systèmes - notamment en matière d'information publique. La dimension « communication » a joué un rôle majeur dans cette forte évolution.

Il convient aujourd'hui de poursuivre les efforts engagés : préparation à la crise, capacité à délivrer de l'information de qualité (ce qui exige davantage que le simple développement de capacités de communication médiatique). Mais il ne faut pas en rester aux seuls problèmes de communication : l'objectif reste bien de prévenir les défaillances majeures, de conduire avec la plus grande maîtrise les épisodes difficiles - la communication n'étant qu'une des dimensions de cette conduite.

Deux mises en garde s'imposent au tournant du siècle.

En premier lieu, bien des problèmes résistent à une meilleure maîtrise des crises. Le principe latent selon lequel il suffirait de bien communiquer pour effacer les réalités n'est qu'une illusion dangereuse. L'inertie organisationnelle, la difficulté de l'expertise, les crises spécifiques au monde de la communication exigent encore bien des avancées. Plus préoccupant, les efforts d'apprentissage restent souvent embryonnaires, sans lendemain - car, trop souvent, fondamentalement perçus comme non légitimes. Il faudra de longues années pour assurer les évolutions nécessaires. Mais d'ores et déjà une exigence immédiate est à énoncer : seules se mettront en condition de réussite les organisations dans lesquelles toute réticence à se préparer aux discontinuités sera clairement énoncée comme motif de disqualification des responsables à tenir leur poste.

En second lieu, et cela doit mobiliser toute l'attention des hautes directions, le terrain de la crise est aujourd'hui en pleine mutation. Les bouleversements connus depuis 20 ans en matière de communication publique se généralisent à toutes les dimensions du management stratégique. L'enjeu, aujourd'hui, est de construire rapidement des modes nouveaux d'apprentissage pour ces défis émergents qui sont appelés à envahir la scène publique très rapidement. Questionnement, surprise, chaos - souvent ressentis comme totalement hors du champ du management - doivent trouver une place majeure. Il faut donc s'engager dans ces nouvelles voies (déjà bien perçues d'ailleurs dans le champ de la conquête des marchés les plus nouveaux et les plus porteurs). Il faut s'y engager avec une conviction forte : en matière de discontinuité, qui est en retard dans son interprétation du monde ne peut que connaître de rudes défaites.

A  
N  
N  
E  
X  
E

---

I

*LE RAPPORT NICOLET*

*Pour affronter l'imprévisible*

## PRÉAMBULE

À la suite de la tempête de verglas survenue en janvier 1998, le gouvernement du Québec a constitué une commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements et l'action des divers intervenants lors de cette crise. Cette étude a été réalisée sous la présidence de M. Roger Nicolet, ingénieur. Six commissaires y ont également contribué : Me Nicole Trudeau, avocate et vice-présidente de la Commission ; Mme Hélène Denis, professeure titulaire à l'École polytechnique et spécialiste en gestion de sinistre ; M. Claude Bernier, maire de Saint-Hyacinthe et préfet de la MRC Les Maskoutains ; M. Louis Cloutier, ingénieur et professeur titulaire de génie mécanique à l'Université Laval ; M. André Dicaire, économiste qui a fait carrière au sein de la haute fonction publique québécoise ; M. Armand Roy, lieutenant-général à la retraite des Forces armées canadiennes.

Cette annexe est composée d'extraits provenant de ce rapport *Pour affronter l'imprévisible*. Celui-ci est constitué d'un document principal, regroupant toutes les observations et recommandations de la Commission, et de quatre études sectorielles dans lesquelles sont présentées les informations scientifiques et techniques, de même que les analyses qui en découlent.

Nous avons retenu des passages concernant les communications et, plus spécifiquement, les médias de masse et les relations publiques.

## EXTRAITS PROVENANT DU RAPPORT NICOLET<sup>1</sup>

[...]

À partir des constats effectués, la Commission formule un certain nombre de recommandations qui visent toutes à améliorer la fonction d'information aux sinistrés au sein d'un système de sécurité civile. De l'avis de la Commission, ces recommandations devraient être partie intégrante de la politique québécoise de sécurité civile.

- Une grande attention doit être accordée aux services téléphoniques d'urgence. On doit leur affecter tout l'appui technique nécessaire, éliminer les incohérences entre les services et

1. Roger Nicolet et al., *Pour affronter l'imprévisible: Rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998*, Québec, Les Publications du Québec, 1999, 442 p.

réduire les dédoublements. On pourrait, par exemple, songer à désengorger le système du 9-1-1 en établissant un autre système à trois chiffres, utilisable en cas de sinistre au niveau des municipalités<sup>14</sup>. Ce système additionnel ne devrait pas faire double emploi avec le 9-1-1, mais être plutôt dédié aux informations d'ordre général, non liées aux urgences.

- Il faut que de tels services soient pensés en période normale, dans le cadre des phases de préparation et de prévention. Il semble d'ailleurs que la Direction de la sécurité civile ait entamé des initiatives à ce titre. En situation de sinistre, il sera trop tard pour établir de tels services en raison du climat d'improvisation et d'urgence que l'on risque de subir. Il faut ajouter que, dans cet effort visant les services téléphoniques d'urgence, on devra maximiser la contribution des services existants.

- Dans l'ensemble du système de sécurité civile, on doit reconnaître d'emblée le rôle que peut jouer la radio et tenir compte de ses contraintes de fonctionnement. Des ententes devraient être conclues entre les municipalités et les radios locales afin que, lors d'un sinistre, les municipalités puissent diffuser les messages de sécurité qui s'imposent. À heure fixe, les postes de radio locaux pourraient retransmettre les informations concernant l'évolution de la situation et les mesures de sécurité. On devrait par ailleurs prévoir la possibilité de diffusion, sur les chaînes de radio locales, des informations transmises par les médias nationaux à l'intention des sinistrés.

- En matière de communications, et même si peu de problèmes ont été enregistrés à ce titre, on doit sensibiliser l'ensemble des intervenants à la problématique des rumeurs : il faut imaginer les meilleurs moyens d'en gérer l'émergence et la diffusion.

- Certains moyens de communication dits traditionnels devraient être intégrés dans le système de sécurité civile. On pense notamment aux feuillets d'information, à l'affichage, au babillard municipal, aux véhicules munis de haut-parleurs.

- Des mécanismes spécifiques doivent être imaginés afin d'atteindre les personnes ayant des problèmes de communication : on songe en particulier aux malentendants, aux non-voyants et aux arrivants récents.

- Il faut que la diffusion de l'information soit organisée sur une base locale et régionale. En période de sinistre, on ne peut s'en remettre uniquement aux têtes de réseaux situées à Montréal.

- Dans la planification de la situation d'urgence, on doit reconnaître l'importance de la radioamateur.

- Il est essentiel que les gestionnaires des services aux sinistrés soient pleinement informés de l'ensemble des modalités qui sont annoncées publiquement. De même, on doit s'assurer que les préposés du service téléphonique en communication avec les sinistrés disposent de toute l'information requise.

- Au niveau municipal, la préparation d'un plan de communication applicable en cas de sinistre devrait être incluse dans le contenu du programme de sécurité civile que devront élaborer les municipalités et unités intermunicipales de sécurité civile. Ce plan municipal de communication d'urgence identifierait les responsabilités assumées et les responsables qui en sont chargés. Il devrait prévoir une structure souple de coordination de l'information entre les différents intervenants.
- Bien évidemment, et on y reviendra dans le chapitre suivant, les infrastructures de télécommunications doivent être considérées comme des infrastructures essentielles et traitées comme telles.
- Hydro-Québec, de même que toutes les entreprises de service public, doit fournir l'information la plus exacte possible, en évitant de donner de faux espoirs aux sinistrés.
- L'entreprise de service public doit être consciente que les messages peuvent être différents entre le niveau central et le niveau local. Dans ce cas, le niveau central doit se fier au niveau local, pour ce qui est de l'information à fournir à des municipalités spécifiques.
- Toute entreprise de service public doit utiliser le média le plus susceptible de rejoindre d'abord les sinistrés, avant la population globale.
- Idéalement, et tel que recommandé après la catastrophe de Saint-Basile-le-Grand, un ordre devrait être respecté dans la destination de l'information à fournir. L'information doit atteindre, par ordre de priorité
  - les élus et responsables municipaux;
  - les sinistrés;
  - le public en général.

14. La Ville de Dallas a ainsi prévu un système dit du 3-1-1.

(Rapport, p. 217-219)

[...]

Somme toute, pour la Commission, la fonction de communication a été bien remplie par les médias et les recommandations formulées aux entreprises de presse et aux journalistes visent plutôt à consolider les résultats ainsi obtenus en situation de sinistre et d'urgence.

- La Commission suggère que les entreprises de presse, comme les journalistes, saisissent l'occasion du sinistre de janvier 1998 pour réfléchir sérieusement au fonctionnement du système de communication au Québec en situation de sinistre et d'urgence. Une telle réflexion est en fait déjà entamée, et le premier anniversaire du sinistre a été l'occasion d'engager des échanges à ce sujet.

- Il apparaît essentiel que les médias se dotent de leur propre plan d'urgence afin de gérer des situations où les moyens habituels de communication sont fortement perturbés en raison de l'effondrement des antennes, d'un manque d'électricité, ou pour toute autre cause.
- Les moyens doivent être autonomes, de telle sorte que les médias ne soient pas conduits à solliciter, de la part des municipalités sinistrées, des services de soutien afin d'établir leurs moyens de communication.
- À l'échelle de toute la profession, une préparation coordonnée devrait être effectuée afin que, en période de sinistre, l'ensemble des moyens de communication puissent être éventuellement mis à contribution pour assurer une information de qualité à toute la population.
- Certains incidents enregistrés lors de la couverture des centres de services aux sinistrés démontrent qu'il serait probablement nécessaire de réexaminer certains aspects du guide de déontologie professionnelle, notamment le respect de la vie privée, afin de mieux l'adapter aux situations d'urgence.

La Commission a par ailleurs pris bonne note de la réticence, manifestée par les entreprises de presse et les représentants des journalistes, à la perspective d'être directement impliqués dans la prévention et la préparation de la sécurité civile. Cette réticence est compréhensible, les entreprises de presse et les journalistes craignant beaucoup que leur liberté d'action n'en soit réduite, ce qui les amènerait à moins bien assumer leur rôle traditionnel de garant du droit du public à une information complète et impartiale.

(Rapport, p. 221-222)

## EXTRAITS PROVENANT DE L'ANNEXE 1 DU RAPPORT NICOLET<sup>2</sup>

[...]

Dans le décret donnant naissance à la Commission scientifique et technique, le gouvernement se préoccupait de l'ampleur des conséquences humaines, sociales, économiques et financières du sinistre du verglas. Jugeant qu'il était nécessaire d'analyser les événements et les actions prises par les divers intervenants à cette occasion, le gouvernement donnait à la Commission le mandat, entre autres, d'évaluer si le modèle d'organisation des mesures de sécurité civile avait été suivi, d'en indiquer les points forts et les points faibles et de proposer, le cas échéant, des améliorations pour mieux l'adapter à ce type de sinistre.

2. Roger Nicolet *et al.*, *La sécurité civile: Études sectorielles du rapport de la Commission scientifique chargée d'évaluer les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998*, Québec, Les Publications du Québec, 1999, 442 p.

Après l'étude sectorielle consacrée à la gestion de sinistre, les communications sont le deuxième thème de la problématique de la sécurité civile. Elles font l'objet du livre 2 et sont elles-mêmes scindées en deux volets distincts : les communications à la population et les télécommunications. À partir de l'analyse qu'elle en fera, la Commission se propose d'identifier les améliorations à apporter aux instruments et aux pratiques de communication pour mieux répondre, dans une perspective de sécurité civile, aux besoins d'information des sinistrés et de la population en général.

En effet, la communication et l'information font partie des composantes mêmes de tout sinistre majeur et c'est par l'entremise des médias qu'un tel événement devient un « fait de société », dont l'importance dépasse alors largement l'implication immédiate des victimes. Par conséquent, toute politique visant à éviter la répétition d'un sinistre ou à en limiter les conséquences négatives doit tenir compte de la place de l'information et du rôle des communications dans un sinistre et dans sa gestion.

Monsieur Daniel Latouche, professeur-chercheur à l'INRS-Urbanisation, s'est vu confier le travail d'analyse sur la problématique de l'information et des communications lors d'une situation d'urgence, dans le but de soutenir la réflexion de la Commission sur les pistes de solution susceptibles de réduire les problèmes de communication rencontrés lors du sinistre du verglas.

Les principaux éléments de la démarche de recherche et d'analyse étaient les suivants :

- distinguer et préciser les différents concepts (communication, information, information de gestion, communication de crise, etc.) utilisés pour décrire l'univers communicationnel;
- faire le point sur le système communicationnel en place au Québec au moment du verglas, en insistant sur les éléments, notamment sociologiques et juridiques, pouvant expliquer le comportement des acteurs ;
- décrire la situation des sinistrés et analyser leurs besoins et leurs attentes en matière d'information ;
- examiner le rôle des médias durant le sinistre, ainsi que les problèmes auxquels ils ont fait face pour rencontrer leurs responsabilités ;
- rendre compte des principaux constats et enseignements pour ensuite proposer des pistes à explorer à partir des recommandations mises de l'avant par les participants des audiences publiques de la Commission.

Les cinq sections de cette étude s'articulent autour des questions soulevées par ces thématiques.

## **SECTION 1**

### **MISE EN SITUATION ET CADRE D'ANALYSE**

La problématique qui sous-tend cette étude est celle des relations entre les différentes composantes du système communicationnel en situation de crise et de sinistre majeur. Elle fait l'objet de cette première section, divisée en trois sous-sections.

La première sous-section constitue une courte note sur l'approche et la méthodologie de l'étude. La seconde précise les termes du triptyque communication-information-médias que l'on retrouve à chacune des étapes de l'étude. Elle donne aussi un aperçu de la relation très étroite qui unit les termes du triptyque et la place que chacun occupe en période de sinistre majeur.

La troisième sous-section rappelle les liens entre les événements qui constituent des sinistres ou qui s'en rapprochent, et les médias dont le rôle varie selon la nature, l'ampleur et la gravité de l'événement.

#### **1.1. L'APPROCHE ET LE POINT DE VUE**

De par son objet même, cette étude jette un regard analytique sur le rôle de la communication et sur la problématique de l'information en période de catastrophe, ainsi que sur la place occupée par les médias dans le déroulement et la gestion des sinistres.

##### *Les sources*

L'information et la documentation qui ont servi à cette étude proviennent de sources multiples. Les travaux réalisés par divers experts à la demande de la Commission et l'information qu'elle a recueillie au cours des audiences publiques ont largement été mis à contribution. La documentation et les sources d'information les plus significatives ont été les suivantes :

- des compilations spéciales effectuées à partir du sondage téléphonique réalisé pour la Commission auprès de la population des régions sinistrées ;
- les comptes rendus des séances publiques de la Commission où la question de l'information et de la communication a été directement abordée ;
- les mémoires d'entreprises de presse et d'associations intéressées;
- une analyse de la couverture médiatique de la tempête de verglas et de ses suites.

*Le point de vue*

Lorsqu'elles traitent d'un sinistre, et plus particulièrement de son impact sur les personnes qui le subissent, les études sur la gestion de sinistre distinguent généralement cinq phases dans la réponse à l'événement : l'alerte, l'organisation temporaire, l'installation dans la durée, l'organisation à long terme, le retour à la normale. Les besoins et les attentes en matière d'information, la nature du processus communicationnel et le rôle des médias diffèrent évidemment pour chacune de ces phases.

Dans la même logique, l'information qui est produite et qui circule à l'occasion d'un sinistre met en cause trois grands groupes : ceux qui gèrent le sinistre, ceux qui le subissent (les sinistrés) et le public en général. Bien entendu, il n'existe pas de frontière étanche entre les trois : la même information peut s'avérer pertinente pour tous. La distinction paraît néanmoins importante à la compréhension des circuits à travers lesquels l'information est véhiculée. Aussi, partout où cela paraît nécessaire pour que l'analyse y gagne en exactitude ou en clarté, cette étude distingue les circuits d'information de même que les phases du sinistre du verglas. Cela dit, compte tenu du thème abordé, ce sont les trois phases centrales du sinistre qui sont le plus souvent en cause.

Par ailleurs, eu égard aux contraintes d'accès, l'étude ne présente qu'une perspective fort limitée sur les attentes et les besoins, en matière d'information et de communication, de deux des acteurs informationnels les plus importants, soit les autorités publiques et Hydro-Québec. Le point de vue privilégié sera celui des sinistrés, même lorsqu'il sera question du gouvernement ou des administrations locales. Le système interne d'information et de communication d'Hydro-Québec ainsi que les politiques d'information des pouvoirs publics et des municipalités n'ont été abordés que dans la mesure où ils influent sur la satisfaction des besoins des sinistrés en matière d'information. Enfin, vu leur rôle et les nombreuses questions qui touchent leurs responsabilités, une attention particulière a été accordée aux médias.

Considérant à la fois comme trop lourd et prématuré d'entreprendre une recherche exhaustive sur la problématique des communications pendant le sinistre du verglas, la Commission n'a guère utilisé l'habituel corpus de citations et de références scientifiques, en dépit de ce que la sociologie des communications et de l'information en situation de crise soit particulièrement riche<sup>2</sup>. Nous mentionnons cependant, s'il y a lieu, les études et les analyses traitant spécifiquement d'une question donnée.

La Commission est consciente qu'il sera difficile de situer cette étude dans l'univers conceptuel des travaux sur le rôle de l'information, de la communication et des médias dans les situations

de sinistre et de crise, même s'il est possible d'y repérer certains liens de filiation avec des perspectives plus académiques<sup>3</sup>. C'est pourquoi la Commission préfère parler de point de vue plutôt que de cadre théorique, un point de vue qui s'alimente davantage à la sociologie des médias de masse qu'à celle des catastrophes et de la gestion des risques et des sinistres<sup>4</sup>.

## **1.2. LE TRIPTYQUE « COMMUNICATION-INFORMATION-MÉDIAS »**

Il n'est pas facile d'aller au-delà des clichés et des idées reçues en matière d'information et de communication. La tentation est grande de tout reprendre depuis le début, tant le discours sur la communication et les médias est envahissant. Il suffira de rappeler ici quelques règles du jeu, dans le but de préciser dès le départ les limites de la réflexion et, surtout, pour ne pas avoir à revenir à des questions comme « Qu'est-ce que la communication ? » ou « Peut-on communiquer ? ». La réflexion aura donc comme point de départ la communication et l'information en action, sur le terrain.

### **1.2.1. Communication, Information, médias**

Pour les médias, toute catastrophe, d'origine naturelle ou humaine, criminelle ou non, constitue une matière première inégalée. Tout y est : le sensationnel, l'imprévu, la tension, les drames, la douleur et la joie. Parler de catastrophe, de sinistre, de crise, revient nécessairement à parler de la place des médias dans nos sociétés.

Il devient alors tentant de parler aussi de la société du spectacle et du théâtre de la société. Cela pourrait conduire fort loin, voire même à conclure, comme le font plusieurs, que, sans un minimum de mise en scène, la catastrophe - l'écrasement d'un avion, le déraillement d'un train, un tremblement de terre - ne serait qu'un enchaînement de faits divers inexplicables.

Certains courants de pensée voient dans les sinistres naturels et technologiques, non pas tant le signe d'un dérèglement climatique millénariste ou d'un quelconque « besoin » de catastrophe, mais la révélation de la place sans cesse grandissante du risque dans des sociétés de plus en plus complexes. C'est le concept des « accidents normaux », cher à Charles Perrow, qui impose une réflexion différente sur le risque et la rupture technologiques. Sans s'engager elle-même dans cette réflexion, la Commission note tout de même le peu d'échos qu'elle a eu au Québec, où le débat sur le risque dans les sociétés avancées n'a pas encore trouvé sa place.

Si les médias occupent une telle place en période de sinistre, c'est que l'information et la communication jouent un rôle crucial dans le déroulement, la gestion et la résorption d'une

situation d'urgence à l'échelle collective. La présence des médias est telle que la tentation est grande - et certains y cèdent à l'occasion - de conclure que ce sont « eux » le problème ou encore « eux » la solution. Toutefois, l'analyse et la réflexion de la Commission veulent dépasser cette perspective.

Aux fins de cette analyse, on définira l'information comme le contenu, le message, ce qui est effectivement transmis dans une relation informationnelle. La communication, quant à elle, réfère plus précisément aux mécanismes d'échange et de réciprocité qui unissent « communicants » et « communiqués ».

Quoique un peu sommaire, cette distinction a l'avantage de remettre l'information à sa juste place : en situation de sinistre, les acteurs ont besoin de s'informer, ils ont aussi besoin de communiquer. Comme l'information n'existe que si elle est inscrite dans un processus de réception, il arrive souvent qu'on utilise indifféremment les termes d'information et de communication. Dans cette étude, on maintiendra la distinction lorsqu'il y aura risque de confusion, par exemple en parlant de l'information aux sinistrés ou de la communication dans l'entreprise.

Les médias dont il sera question sont les médias de masse, c'est-à-dire ceux qui rejoignent un très grand nombre d'auditeurs avec une information sensiblement identique au point de départ. Chaque jour, les individus reçoivent sans doute davantage d'information au téléphone que par la lecture de leur quotidien, mais le téléphone est un moyen individuel de communication et d'information. On n'en tiendra pas compte ici, même s'il a joué un rôle central durant le sinistre du verglas pour véhiculer, entre autres, ce qu'on appelle l'information de gestion. Les médias de masse, il est bon de le rappeler, sont des véhicules privilégiés pour transmettre de l'information. Mais ils ne sont pas les seuls à le faire et, dans une société donnée, la communication ne se résume pas à l'information transmise par ceux-ci.

### **1.2.2. Les nombreuses vies de l'information**

L'information et la communication mettent en présence de nombreux intervenants. Ce sont les acteurs du système communicationnel. Ce système a ceci de particulier que les producteurs de messages, où l'on retrouve l'information, sont souvent les mêmes que ceux qui les reçoivent. Certes, on peut distinguer ces messages selon l'intentionnalité ou l'utilisation de ceux qui les produisent, les transmettent et les reçoivent, mais dans un système communicationnel de masse, cette distinction n'a d'utilité que du point de vue de l'analyse.

Cependant, dans une situation de sinistre, il est utile de pouvoir distinguer entre l'information de gestion, l'information grand public et celle impliquant plus particulièrement les sinistrés. La contribution des médias et la discussion qu'elle soulève sont évidemment différentes, selon le cas.

*L'information de gestion*

L'information de gestion concerne l'ensemble des messages et des processus destinés d'abord à améliorer la gestion d'une situation de sinistre. Provenant principalement des acteurs impliqués directement dans la gestion du sinistre, l'essentiel de cette communication et de l'information véhiculée touche le sinistre lui-même et est nécessaire aux organisations impliquées dans sa gestion. Les sinistrés sont eux aussi directement touchés par l'information de gestion, dans la mesure où les messages communiqués sont susceptibles d'affecter leur comportement. Cependant, ils ne sont pas les principaux destinataires de l'information dite de gestion, comme en témoigne le tableau 1.

TABLEAU 1

**L'information en situation de sinistre majeur**

Type d'information	Orientation majeure	Publics visés	Canal privilégié	Source principale
Information de gestion	Opérationnel	Intervenants dans la gestion du sinistre	Moyens internes et médias	Responsables opérationnels
Information grand public	Intérêt général	Ensemble de la population	Médias	journalistes
Information aux sinistrés	Utilitaire	Personnes directement affectées	Médias et canaux publics	Autorités publiques

L'information de gestion concerne notamment les meilleurs moyens de limiter les conséquences d'un sinistre et de revenir à une situation dite normale. Elle concerne aussi la gestion, par les organisations impliquées, de la communication avec l'extérieur comme à l'intérieur. Il faut bien comprendre, en effet, qu'un sinistre ne touche pas que des individus ; il affecte aussi les organisations et les entreprises, surtout lorsque celles-ci sont à l'origine du sinistre. On se trouve alors devant ce qu'on appelle communément la communication de crise ou la gestion de l'information en situation de crise<sup>6</sup>.

Cette question fait l'objet d'une réflexion assidue de la part des spécialistes de la communication d'entreprise, une réflexion surtout de type « how to »<sup>7</sup>. Toutefois, les travaux en ce domaine s'intéressent peu à l'un des enjeux majeurs de l'information de gestion en situation d'urgence ou de sinistre, soit la confusion entre les deux stratégies de communication, celle destinée à la résolution de la situation et celle touchant l'image ou les relations externes de l'entreprise en cause.

### *L'information grand public*

L'information grand public concerne l'ensemble des personnes intéressées par un événement et par la situation d'urgence qui en est résultée. Le degré et les raisons de leur intérêt varient évidemment beaucoup, selon l'implication de ceux qui reçoivent l'information. Plus cette implication est faible et plus l'information événementielle prendra le pas sur la communication comme telle. L'intérêt, non l'opérationnel, est la caractéristique dominante de l'information grand public. Il est cependant de plus en plus fréquent pour les médias de mettre en circulation une information de type opérationnel, justifiée du fait qu'ils remplissent une responsabilité sociale ou que cette information intéressera même ceux à qui elle ne sert pas. Cette confusion des genres n'est pas toujours sans retombées négatives.

Les sinistrés, dont on dit d'ailleurs qu'ils sont les « premiers intéressés », font partie du grand public, celui qui reçoit une information dite d'intérêt public. Ils constituent aussi un public cible, à qui ceux qui gèrent le sinistre veulent communiquer une information de nature utilitaire. Le public des sinistrés est, par essence, plus restreint et se définit par rapport à la catastrophe, alors que le grand public est un public de citoyens, c'est-à-dire de participants à l'espace public concerné par l'événement. De nombreux observateurs et analystes des médias ont d'ailleurs souligné jusqu'à quel point cet espace public était aujourd'hui défini par les médias.

### *L'information aux sinistrés*

Plus que des intéressés, les sinistrés sont avant tout des clients, des usagers, des bénéficiaires, des utilisateurs, des consommateurs. Ils sont dans le sinistre et non à l'extérieur. Leurs attentes et leurs besoins en matière d'information et de communication sont fondamentalement différents de ceux de la population en général.

Alors que l'information produite dans le cadre de la gestion est une information de nature opérationnelle, orientée vers la résolution du sinistre ou l'atténuation de ses conséquences, et que l'information à la population se définit surtout à partir de son intérêt, l'information aux sinistrés s'inscrit plutôt dans le registre de l'utilitaire.

Certes, ces distinctions entre l'opérationnel, l'intérêt et l'utilitaire restent souvent théoriques ou superficielles, dans la réalité. En situation d'urgence nationale ou de sinistre majeur, alors que des centaines de milliers de citoyens sont directement affectés par la catastrophe et que des millions d'autres s'y intéressent, l'information, serait-on tenté de dire, part dans tous les sens. Les frontières entre les univers communicationnels des gestionnaires, du public et des sinistrés s'estompent. L'interdépendance

communicationnelle s'installe. Cette interdépendance est source d'enrichissement, mais elle est aussi cause d'interférence dans les messages et d'ambiguïté dans leur interprétation.

S'il y a lieu d'envisager une approche plus dynamique et plus ouverte de la gestion de l'information et de la communication en période de sinistre, cette approche suppose des mesures qui

- favorisent la communication entre l'ensemble des intervenants et des publics ;
- optimisent le contenu informationnel de l'ensemble du système communicationnel ;
- distinguent les trois types d'information et accroissent la performance de chacun ;
- réduisent les interférences entre chaque sous-système communicationnel.

### **1.3. MÉDIAS, SINISTRES ET CRISES**

Tous les sinistres de quelque importance ont une dimension médiatique, mais cette dimension varie considérablement selon les événements et d'une société à une autre. Il arrive même que, pour des raisons d'éloignement, les médias ne soient guère présents dans la couverture d'un sinistre ou d'une catastrophe. A l'opposé, certains événements, surtout s'ils débouchent sur des crises importantes, sont tout entiers enveloppés par leurs dimensions médiatiques.

L'importance et la nature du rôle joué par les médias varient tant selon les types de sinistres que selon les types de médias. Il en va de même pour l'information et la communication, qui sont la raison d'être de ces médias. Certes, un sinistre sans processus de communication et d'information est impensable. A l'instar du big-bang cosmique avec sa libération instantanée d'une quantité phénoménale d'énergie, un sinistre s'accompagne d'un relâchement subit et considérable d'information. Sans cette intensité, la catastrophe n'aurait rien de catastrophique ! Cela dit, cette intensité peut être à plusieurs degrés : certaines catastrophes génèrent une plus grande offre et une plus grande demande d'information. Plus l'une et l'autre sont élevées, plus grande sera l'importance accordée aux médias.

La durée, l'étendue géographique, les coûts économiques et humains, le caractère sans précédent sont des éléments qui expliquent l'importance communicationnelle d'un événement comme la tempête de verglas de janvier 1998. Ce ne sont pas les seuls. Sa proximité, la facilité relative avec laquelle l'événement pouvait être couvert, son caractère exclusif et, à la limite, la qualité et la quantité du matériel informationnel sont sans doute d'autres facteurs déterminants mais, le plus souvent, on les passe sous silence dans l'analyse de l'événement d'un point de vue communicationnel.

Il n'est pas bon non plus de parler de mise en scène, de rituel public ou de théâtre, lorsqu'on tente de comprendre un sinistre et ses impacts, surtout si certaines blessures ne sont pas encore refermées<sup>8</sup>. On reconnaîtra cependant que les qualités de mise en scène offertes par la tempête de verglas ont aussi contribué à sa médiatisation. Plus généralement et plus simplement, on constatera que, avec la tempête de verglas, toutes les conditions étaient apparemment réunies pour que les médias, l'information et la communication occupent une place centrale dans le déroulement du sinistre.

Les sections qui suivent s'attardent précisément à identifier et à analyser la place de ces trois composantes durant toute la période du sinistre. L'objectif spécifique de ce travail est de mieux comprendre les besoins et les attentes des citoyens, des pouvoirs publics et des médias en période de sinistre, puis à identifier un certain nombre de pistes visant à améliorer le processus d'information et de communication dans de telles circonstances.

## **SECTION 2**

### **LE CONTEXTE COMMUNICATIONNEL AU QUÉBEC, EN JANVIER 1998**

Lorsque les précipitations verglaçantes ont frappé le Québec en ce début de janvier 1998, les sinistrés - qui ignoraient encore que tel était leur statut -, les pouvoirs publics, la société civile et les médias québécois ne partaient pas de zéro. Tous avaient une certaine familiarité avec l'événement en préparation (une tempête hivernale suivie d'une panne d'électricité) et tous étaient directement impliqués dans ce qu'on pourrait appeler le système communicationnel du Québec. Cette familiarité constitue un élément important du dossier communicationnel tous les Québécois ont déjà connu une panne majeure d'électricité et ont appris à utiliser les médias pour en savoir davantage sur le retour à la normale.

La production et la dissémination d'information, la communication, le travail des médias et des journalistes sont des fonctions avec lesquelles les citoyens sont également familiers et auxquelles ils participent plus ou moins activement. Ce n'est pas le verglas qui a mis au monde le système communicationnel du Québec, une affirmation qui relève de l'évidence mais qu'on oublie trop souvent.

La situation communicationnelle de l'avant-verglas est particulièrement importante pour comprendre la place du triptyque communication-information-médias durant le sinistre. D'où l'importance qu'on lui accorde ici, d'autant plus qu'on ne peut rien faire pour améliorer a posteriori la performance du système communicationnel québécois durant le dernier sinistre.

On peut cependant améliorer les choses pour le prochain sinistre, à l'égard duquel nous sommes actuellement en phase d'avantsinistre.

Le système communicationnel du Québec est particulièrement bien développé et relativement autonome. C'est un système lourd du point de vue institutionnel, dense, professionnalisé, et qui rejoint l'ensemble des citoyens. C'est aussi un système en constante évolution, capable de s'adapter aux transformations technologiques et même d'en tirer parti pour accroître davantage son degré d'autonomie à l'intérieur de la constellation communicationnelle canadienne et nord-américaine<sup>9</sup>.

Par-delà les clichés qui caractérisent cette question, il est clair que les Québécois aiment communiquer. Ils aiment parler, se parler et qu'on leur parle. Ils échangent volontiers de l'information, et la communication est l'un des éléments constitutifs de leur culture. Un sinistre comme celui de la tempête du verglas n'a pas créé cette passion. Il s'y est moulé.

Le tour d'horizon de l'univers communicationnel québécois au 1<sup>er</sup> janvier 1998 aborde les trois aspects suivants :

- les outils de la communication : comment les Québécois sont-ils servis en matière de médias de masse ?
- le cadre juridique et réglementaire dans lequel ces outils opèrent ;
- le rôle informationnel des pouvoirs publics en situation d'urgence.

L'image d'ensemble qui s'en dégage est celle d'une société bien pourvue en capacités de communication et en outils d'information, disposant d'un cadre juridique globalement favorable à la circulation de l'information (à l'exception de la communication des risques), où les journalistes sont fort actifs et où les acteurs communicationnels ne manquent pas. Cette image souffre tout de même de quelques exceptions, dont il sera question de temps à autre.

## **2.1. LES OUTILS DE LA COMMUNICATION LES MÉDIAS AU QUÉBEC**

Les médias de masse sont les véhicules qui assurent de façon massive l'échange d'informations, de messages ou d'idées. Étymologiquement, le mot « média » vient du pluriel latin *media* qui signifie « moyens ». On définit habituellement les médias comme des institutions sociales auxquelles on attribue diverses fonctions : information, éducation, divertissement, publicité. En tant qu'institutions, ils structurent l'ordre du jour des débats sociaux et cherchent à obtenir de la société un maximum de ressources et de légitimité.

Pour y arriver, les médias diffusent des nouvelles, c'est-à-dire des informations liées à l'actualité. Ils diffusent aussi des dossiers d'affaires publiques, qui contiennent une analyse des événements ainsi que des commentaires et des prises de position sur certains sujets. En somme, ils recueillent, cherchent, transmettent une multitude de messages qui permettent à la communication de s'établir. Pour ce faire, les médias ont évidemment besoin d'information : pour informer leur public, ils doivent d'abord être eux-mêmes informés. Enfin, nos médias de masse sont tous des entreprises de type commercial, insérées dans une logique de marché.

Les médias dont il sera question ici sont essentiellement les médias de communication publique : presse écrite, radio et télévision. Le téléphone, le cinéma, le livre, les différents supports publicitaires (affiches, annonces) ainsi que l'Internet sont exclus du présent propos.

### **2.1.1. Un système de communication de masse bien développé**

Le système médiatique québécois est extrêmement développé et couvert par de nombreux réseaux. Un portrait d'ensemble datant de 1991 parle d'environ 800 médias<sup>10</sup>. On donnera un bref aperçu de ce système qui comprend notamment la presse écrite, les médias électroniques et les agences de presse.

1. Aux fins de son analyse, M. Latouche a utilisé les recherches, les synthèses et les avis produits par Mme Danièle Mondoux, journaliste et communicatrice, par le Centre d'études sur les médias à propos de la législation et les pratiques relatives à l'information en période de sinistre dans divers pays occidentaux, par Me Pierre Trudel, avocat, et par le cabinet-conseil en communications BDDS, qui a contribué à la cueillette de l'information auprès de personnes ayant subi le sinistre du verglas.
2. La sociologie des communications et de l'information en situation de crise s'articule autour de trois grands pôles : l'utilisation des médias de masse et autres canaux de communication par les acteurs, la place de la communication dans le déroulement et la gestion de sinistre ou de crise (blocages informationnels, création de communautés de crise, « *agenda-setting* ») et la couverture des crises et autres événements intenses par les médias et journalistes (phénomènes de l'« *indexing* » et de l'« *agenda-setting* »).

3. Voir notamment les travaux de Patrick Lagadec sur les crises et les urgences: Patrick Lagadec, *États d'urgence*, Paris, Le Seuil, 1988; et Patrick Lagadec, *La gestion des crises*, Paris, Ediscience, 1994; de Guy Lochard et Henri Boyer, *La communication médiatique*, Paris, Le Seuil, 1998; de P. Charaudeau, *Le discours d'information médiatique*, Paris, Nathan, 1997; et de M.-Noëlle Sicard, *Entre médias et crises technologiques: les enjeux communicationnels*, Paris, Presses universitaires du Septentrion, 1998. Pour ce qui est des médias en situation de désastre, les emprunts à E. Veron sont apparents. E. Veron, *Construire l'événement. Les médias et l'accident de Three Mile Island*, Paris, Éditions de Minuit, 1981.
4. Par exemple, seule une version abrégée de la communication de Raymond Corriveau de l'UQTR, « Media Activities in Emergency Situation », a pu être consultée. Les autres travaux et publications consultés sont ceux de l'Emergency Communications Research Unit de l'Université Carleton, du Disaster Research Center (Université du Delaware), du Natural Hazards Research Center (Université du Colorado), et des revues spécialisées comme *International Journal of Mass Emergencies and Disasters* et *Risk Analysis*.
5. Charles Perrow, *Normal Accidents. Living with High-Risk Technologies*, New Haven, Yale University Press, 1984.
6. On parle de la communication de crise pour une entreprise comme on parle de la communication visuelle, financière, publicitaire ou sociétale.
7. Voir Maud Tixier (dir.), *La communication de crise. Enjeux et stratégies*, Paris, McGraw-Hill, 1991; M. Ogrizek et Jean-Michel Guillery, *La communication de crise*, Paris, Presses universitaires de France, 1997 et Brigitte Fournier, *L'entreprise en état de choc*, Paris, Les Éditions de l'Environnement, 1993; Régis Revéret et Jean-Nicolas Moreau, *Les médias et la communication de crise*, Paris, Economica, 1997 et Marie-Hélène Westphalen, *La communication externe de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1997.
8. Voir l'analyse développée par David Chaney, *Fictions of Collective Life. Public Drama in Late Modern Culture*, New York, Routledge, 1993.
9. Voir entre autres les travaux sur l'impact des nouvelles technologies de l'information sur le système communicationnel québécois Jean-Guy Lacroix, Bernard Miège et Gaëtan Tremblay (dir.), *De la télématique aux autoroutes électroniques. Le grand projet reconduit*, Sainte-Foy, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 1994.
10. Le ministère de la Culture et des Communications publie régulièrement un Rapport statistique sur les médias québécois d'où viennent bon nombre des chiffres utilisés ici. Voir aussi la section « Communications » dans Bureau de la statistique du Québec, *Le Québec statistique*, Québec, Publications du Québec, 1995; Alain Laramée, *Les communications au Québec*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1993; Marc Raboy, *Les médias québécois: presse, radio, télévision, câblodistribution*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1992.

### 2.1.2. Une concurrence exacerbée

Au Québec, la multiplicité des moyens et des plates-formes dont les consommateurs disposent pour s'informer est étonnante. La concurrence se fait d'ailleurs de plus en plus vive entre les entreprises du secteur de l'information et de la communication. Même s'ils ne possèdent pas tous un service d'information ou d'affaires publiques, tous les médias diffusent, à des degrés divers, de l'information. Pour les nouvelles, les Québécois ont le choix entre :

- les médias écrits et les médias électroniques;
- des médias privés et publics ;
- des médias en français, en anglais et dans d'autres langues;
- des médias d'envergure locale et nationale ;
- des médias québécois et canadiens.

Aux États-Unis, un téléspectateur friand du type d'information que fournissent les chaînes publiques ne peut guère se tourner que vers PBS. Au Québec, un abonnement minimal au câble lui donne accès à de multiples chaînes publiques : Radio-Canada, RDI, Newsworld, CBC, Télé-Québec, PBS, TVS, et TV Ontario dans certains cas. Il n'est pas rare que la même nouvelle se retrouve en ondes simultanément sur une multitude de chaînes et soit reprise en série au bulletin d'information local, régional et national.

Devant un tel dispositif, on peut se demander si le Québec n'est pas suréquipé en matière d'information médiatique. Certes, la multiplicité des sources possibles permet une couverture diversifiée et contrastée. Toutefois, encore faut-il qu'on arrive à faire vivre et à alimenter un tel dispositif. Or, on a parfois l'impression qu'on manque de nouvelles pour rencontrer les exigences d'une industrie aussi vorace. Les conséquences sont faciles à imaginer : compétition effrénée, médiatisation extrême des faits divers, répétition à satiété, course à la nouveauté. Même si on ne dispose pas de chiffres à cet égard, la « fatigue informationnelle » semble un phénomène courant au Québec. On y parle trop souvent de tout et de rien ! Alors le consommateur « zappe » ou décroche. Certains parlent à ce sujet de consommateurs désabusés. D'autres y voient plutôt un réflexe sain et un signe de maturité. Lorsque les Québécois ont vraiment besoin de s'informer, ils le font.

### 2.1.3. Un système à plusieurs vitesses

Les médias de masse sont classés en trois catégories : les médias dits nationaux qui s'adressent à la population du Québec tout entier, les médias régionaux destinés à celle d'une région, et les médias locaux pour celle d'une localité.

(Annexe 1, p. 340)

[...]

### 2.1.4. Un système relativement peu contrôlé

La presse écrite n'est pas réglementée au Québec, contrairement aux médias électroniques. Cependant, le Conseil de presse peut agir sur son contenu en rendant publiques les plaintes des citoyens à son égard. Il possède une autorité morale. Il ne rend pas de décisions exécutoires, mais formule des recommandations en réponse aux plaintes qui lui sont soumises.

Le Conseil de la radiodiffusion canadienne et des télécommunications (CRTC), un organisme autonome créé par le Parlement canadien, a pour fonction de réglementer et de surveiller dans tous ses aspects le système de la radiodiffusion canadienne, en vue de mettre en oeuvre la politique en ce domaine. Dans ses règlements, le CRTC édicte aux détenteurs de licence que leur programmation doit notamment être variée, équilibrée, et qu'elle doit s'approvisionner aux sources locales et régionales. Pour sa part, la Société Radio-Canada, service public national, doit offrir une programmation qui renseigne, éclaire et divertit. Radio-Canada se doit aussi d'équilibrer sa programmation en tenant compte des préoccupations et des besoins régionaux.

Les pouvoirs du CRTC ne sont pas que virtuels : tout le système de la radiotélévision tombe sous son autorité. De récentes décisions de la Cour suprême ont d'ailleurs confirmé que les autorités provinciales n'avaient aucune place dans la réglementation de cette activité. La radio et la télévision sont de compétence fédérale absolue. Cela dit, même si les textes de loi sont explicites, on ne peut guère parler de contrôle législatif étroit. La seule tyrannie, s'il en est une, est celle du marché, un marché qui pousse les médias à chercher une concentration toujours plus grande.

Sur papier, le CRTC continue d'avoir tous les pouvoirs, mais dans les faits, ces pouvoirs pourraient n'être bientôt que l'ombre d'eux-mêmes. Dès que chacun pourra se constituer son propre bouquet numérique télévisuel à partir, entre autres, de la WebTV, le CRTC et ses semblables ne pourront plus édicter de règles de bonne conduite radiotélévisuelle et encore moins prévoir des quotas de langue ou d'origine nationale. Déjà, le satellite rend ce contrôle difficile. Lorsque chaque abonné à un réseau téléphonique pourra avoir accès à plusieurs centaines de sources différentes, comment pourra-t-on s'assurer d'un contrôle minimal sur la qualité de ces sources ?

Il ne s'agit pas ici de prédire la mort de la réglementation radiotélévisuelle ou médiatique. Ainsi, les lois concernant la diffamation s'appliquent toujours et continueront de s'appliquer. Néanmoins, pour les autorités gouvernementales, il deviendra de plus en plus difficile, quoique sans doute de plus en plus nécessaire, de réglementer ce secteur.

[...]

### **2.1.6. Habitudes : priorité à la télévision**

La télévision constitue le principal moyen d'accès à l'information pour l'ensemble des Québécois. Toutes les enquêtes le confirment : c'est à la télévision qu'on apprend ce qui se passe. Une nouvelle n'existe pas si elle ne passe pas à la télévision. En fait, les Québécois regardent beaucoup et souvent la télévision. Par semaine, l'écoute moyenne se situait aux alentours de 29 heures en 1996, comparativement à près de 25 heures pour le reste du Canada. Cette moyenne s'est accrue régulièrement depuis 1991 alors qu'elle se situait à plus de 24 heures. Elle semble vouloir baisser quelque peu depuis 1996, à mesure que le branchement à Internet s'accroît. Compte tenu des besoins particuliers des personnes âgées en période de sinistre, il est bon de se souvenir que le groupe d'âge des 50 ans et plus accapare à lui seul plus de 40 % des heures d'écoute chaque semaine.

Le pourcentage des Québécois francophones qui lisent au moins un quotidien du lundi au vendredi dépasse 55 %. Ce pourcentage n'a guère varié depuis quelques années. Sauf pour *Le Devoir* et, dans une moindre mesure, *The Gazette*, l'attachement d'une personne à son quotidien n'est pas de nature sentimentale. On lit des quotidiens pour des raisons pratiques. Dans l'ensemble, le marché est saturé et rien ne laisse entrevoir, en particulier, l'arrivée d'un nouveau quotidien de langue anglaise. Le public anglophone ne s'abreuve pour l'essentiel qu'à des sources anglophones et la lecture croisée y demeure un phénomène très marginal. Par ailleurs, depuis quelques années, un nombre croissant d'allophones ont abandonné les médias anglophones sans nécessairement s'intéresser aux médias francophones. Ils se sont simplement retirés du marché de l'information, particulièrement de celui des médias écrits.

### **2.1.7. L'arrivée de l'information-spectacle**

Les Québécois profitent d'un système communicationnel de première qualité et ils n'hésitent pas à l'utiliser. La concurrence accrue entre les médias et la recherche constante de la nouvelle font en sorte qu'ils sont bien servis. Le moindre événement mérite une couverture en direct par RDI ou une manchette de la chaîne LCN. Cette couverture contribue parfois à des situations d'overdose informationnelle.

Si l'information-spectacle a largement progressé au Québec depuis une dizaine d'années, elle reste cependant bien en retrait par rapport aux avancées américaines en la matière. Les frasques de *La fin du monde est à sept heures* demeurent à cet égard du domaine de la blague estudiantine. Les occasions de spectacle à grand déploiement sont rares et les tentatives de découvrir ou de faire émerger, par exemple, l'équivalent d'un Watergate ont

échoué. Par contre, les pseudo-affaires et les pseudo-scandales de nature politique sont légion et bon nombre d'incidents sont souvent présentés sous le mode de la dénonciation et du journalisme d'enquête. Ils demeurent cependant éphémères.

Ce qu'on appelle aux États-Unis le *new news*, c'est-à-dire ces événements provenant de sources non attribuées, où la personnalité des individus impliqués est un élément central de la nouvelle et où la mise en scène télévisuelle est fondamentale, ne semble pas avoir traversé la frontière. Le peu de cas que l'on fait au Québec de la vie privée des politiciens et des autres personnalités explique en bonne partie cette retenue.

### 2.1.8. L'omniprésence de l'information-mobilisation

Trait culturel ou simple conséquence d'un tissu médiatique particulièrement serré, les médias québécois sont particulièrement près de leurs publics. Ils s'en veulent non seulement le reflet - même dans les grands médias dits nationaux -, ils n'hésitent même pas à exprimer leur solidarité envers une population dont ils se sentent près, voire à mobiliser la solidarité du reste de la population envers ceux qui sont dans le besoin. Depuis quelques années, quatre grands chantiers de solidarité médiatique ou, comme on dit, d'information-mobilisation, ont ainsi été ouverts :

- Le premier est celui de la solidarité ethnoculturelle, où les médias anglophones ont été amenés à jouer un rôle de premier plan à la défense d'une communauté qui se sentait menacée dans son intégrité ; par définition, ce chantier ne concerne qu'un segment des médias québécois ;
- Les émissions et les chroniqueurs spécialisés dans le redressement des torts composent le second, où la dénonciation des excès de la société de consommation occupe une place de choix ; il est en augmentation depuis quelques années ;
- À une plus grande échelle, la solidarité médiatique s'exprime par l'implication de plus en plus grande des médias dans divers combats et dans des causes sociales ; les téléthons et les collectes d'aliments en sont les exemples les plus connus ;
- Le dernier chantier de l'information-mobilisation est celui des désastres et autres sinistres ; ce chantier a pris son envol avec l'affaire des BPC de Saint-Basile-le-Grand et, par la suite, celle d'Oka ; c'est lors des inondations du Saguenay que le Québec a pu constater jusqu'à quel point le journalisme d'urgence et l'information-mobilisation avaient pris de l'importance.

Sans nécessairement parler de préparation, on peut dire que les situations de sinistre sont de mieux en mieux couvertes au Québec. D'ailleurs, les journalistes québécois sont particulièrement attirés par ce type d'information :

- Il s'agit d'une expérience professionnelle inhabituelle et fort stimulante : couvrir de tels événements nécessite du travail

intense, une mobilisation extraordinaire des ressources, une plus grande collaboration entre collègues ;

- Ils se sentent valorisés, utiles: la diffusion d'information devient un service public de premier ordre, se rapprochant du rôle premier des journalistes qui est de fournir l'information la plus efficace, la plus précise et la plus utile possible;
- Ils se sentent proches de la population non seulement parce que l'importance de leur rôle est confirmée mais aussi à cause de la hausse soudaine de la demande : les cotes d'écoute, le lectorat augmentent, ce qui est stimulant;
- Le contenu est fort intéressant d'un point de vue médiatique nouveauté, ampleur de l'évènement, mobilisation des pouvoirs publics, situation d'urgence, etc.

Ajoutons que, de façon générale, les sinistres sont relativement faciles à couvrir au Québec. La distance et l'inaccessibilité sont rarement des problèmes, ce qui permet aux médias nationaux de se passer de la collaboration des médias locaux.

Ainsi résumé, le système communicationnel décrit dans les paragraphes précédents a tous les signes d'un système hautement performant. D'autres caractéristiques, son adaptabilité et sa fiabilité par exemple, auraient aussi pu être mentionnées, de même que ses relations étroites avec le milieu et son indépendance face aux pouvoirs établis. Ce système permet-il aux Québécois de bien s'informer ? La question fait l'objet de multiples débats. Sans nous y engager, notons simplement que cette capacité de débat et d'autocritique est elle-même le signe d'un système capable de s'adapter aux besoins de ses membres.

Sur la base de ce rapide tour d'horizon, on peut conclure que si le triptyque communication-information-médias a connu des ratés lors de la tempête du verglas, on ne peut guère en déceler de signes précurseurs dans la situation existant avant les événements de janvier 1998.

## 2.2. LE CADRE JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

(Annexe 1, p. 343-345)

[...]

### 2.2.3. La liberté éditoriale avant tout

Comment se présente la situation du droit à l'information si on l'aborde du point de vue des médias et des journalistes ? Comme on l'a vu plus haut, les règles concernant leur travail relèvent avant tout d'un code d'éthique. Au-delà de ces règles, disposent-ils de certains droits leur permettant de mieux accomplir leur travail ?

Le principe de la liberté éditoriale est bien établi à l'égard des médias écrits et, moyennant certains aménagements, il constitue une donnée fondamentale de la réglementation des activités des radiodiffuseurs. Ce principe s'oppose à ce que l'État, même en situation d'urgence, dicte ce qui doit être diffusé ou transmis par les médias.

La liberté éditoriale découle directement de la liberté d'expression. Les garanties constitutionnelles de la liberté d'expression, de la liberté de la presse et des autres moyens de communication sont énoncées dans la *Charte canadienne des droits et libertés*<sup>28</sup>. Ainsi, la liberté éditoriale possède une valeur constitutionnelle au Canada. Elle ne peut dès lors être écartée que par une règle de droit, et dans la mesure où cela est raisonnable et justifiable dans une société libre et démocratique. En conséquence, ce n'est pas la *Loi sur la radiodiffusion*<sup>29</sup> qui crée le droit des entreprises de radiodiffusion à la liberté d'expression et à l'indépendance en matière de journalisme, de création et de programmation. Les dispositions de la loi sont formulées à la manière d'un constat les libertés préexistent à la loi, en faveur des entreprises.

La liberté éditoriale est en quelque sorte la forme que prend la liberté d'expression lorsqu'elle s'applique aux entreprises de presse et de communication<sup>30</sup>. Le fait d'abroger la loi n'aurait pas pour effet de faire disparaître leurs prérogatives, qui découlent directement de la liberté d'expression garantie par la Constitution. Cette liberté éditoriale suppose une autonomie de principe dans les décisions relatives au choix, au traitement et à la diffusion des informations. Elle a pour contrepartie la responsabilité ceux qui jouissent de la liberté éditoriale répondent, devant les tiers, des informations qu'ils ont diffusées.

La liberté éditoriale reconnue dans la *Loi sur la radiodiffusion* peut cependant être limitée par des règlements ou des conditions explicites ou générales de licence. On ne trouve pas de décision judiciaire qui reconnaisse le droit des autorités publiques de s'ingérer dans les décisions de programmation. Dès lors, s'il est loisible au gouvernement de réglementer l'usage des ondes<sup>31</sup>, il ne peut se substituer aux détenteurs de licence lorsque vient le temps de décider de ce qui sera diffusé. Il en résulte que les autorités publiques ne peuvent imposer aux radiodiffuseurs l'obligation générale de diffuser des messages qui iraient, par hypothèse, à l'encontre de leur politique éditoriale.

#### **2.2.4. Le droit de requérir les ondes**

Le droit à l'information est assurément un principe majeur encadrant le fonctionnement des médias. Il ne prévaut cependant pas sur la liberté éditoriale reconnue aussi bien aux médias publics que privés. Aussi, les obligations qui incombent aux médias en matière d'information du public en situation de sinistre relèvent a priori de la déontologie qu'ils choisissent de s'imposer. Par contre, à l'égard

entreprises de radiodiffusion, les autorités publiques disposent de pouvoirs assimilables à un droit de réquisition pour ordonner la diffusion de messages jugés d'intérêt public. Ces pouvoirs n'ont jamais été utilisés au Canada, les médias collaborant généralement sans qu'il soit nécessaire de le leur imposer.

Aux États-Unis, la Federal Communications Commission (FCC) assume l'ensemble des responsabilités liées à l'utilisation des fréquences radio. Au Canada, la gestion du spectre des fréquences est sous la responsabilité d'Industrie Canada, tandis que la mise en oeuvre de la politique de radiodiffusion relève du CRTC. Il est interdit d'établir une station de radiocommunication ou même d'avoir en sa possession un appareil de radiocommunication au Canada, sans détenir une autorisation délivrée par le ministre des Communications<sup>32</sup>. L'usage des appareils doit se faire en conformité avec cette autorisation. C'est donc uniquement en se conformant à la *Loi sur la radiodiffusion* et à la réglementation adoptée sous son empire qu'une personne ou une entreprise peut utiliser légalement des installations servant à la radiocommunication.

La *Loi sur la radiodiffusion* permet aussi au gouvernement fédéral de prendre temporairement possession d'une station de radiocommunication et de tout ce qui est nécessaire à son fonctionnement<sup>33</sup>. Il peut requérir les services exclusifs des opérateurs et autres membres du personnel de la station. En pareil cas, les opérateurs sont tenus d'obéir aux directives de tout fonctionnaire fédéral dûment autorisé. Ces directives peuvent porter sur les signaux, les appels et les radiogrammes qu'il leur demande de recevoir et de transmettre.

Enfin, la *Loi sur la radiodiffusion* permet au gouvernement de donner des instructions au CRTC en matière de radiodiffusion. L'article 26 (2) de la loi concerne les situations d'urgence et stipule que le gouvernement peut ordonner au CRTC :

[...] d'adresser aux titulaires de licences de catégories données, sur l'ensemble ou une partie du territoire canadien, un avis leur enjoignant de radiodiffuser toute émission jugée par lui-même avoir un caractère d'urgence et une grande importance pour la population canadienne ou pour les personnes qui résident dans la région en cause. Le destinataire est lié par l'avis.

Les instructions sont prises par décret, après consultation du CRTC. Elles doivent être publiées dans la *Gazette du Canada* et déposées devant le Parlement<sup>34</sup>.

28. Loi de 1982 sur le Canada, c. 11 (R.-U.), L.R.C. (1985), App. II, no 44.  
29. L.C. 1991, ch. 11.

30. Susan D. Charkes, «Editorial Discretion of State Public Broadcasting Licensees » dans *Columbia L. Rev.*, vol. 82 (1982), p. 1161-1172.
31. Voir entre autres à ce sujet Pierre Trudel et France Abran, *Droit de la radio et de la télévision*, Montréal, Éditions Thémis, 1991, p. 153 et suiv. ; François Jongen « La liberté d'expression dans l'audiovisuel liberté limitée, organisée et surveillée » dans *Rev. trim. dr. h.* (1993), p. 95-117; Marc Fallon, « La radio et la télévision face au juge européen » dans *Annales de droit de Louvain*, vol. 47 (1987), p. 153; Sydney W. Head, *World Broadcasting Systems - A Comparative Analysis*, Belmont, Wadsworth, 1985, p. 377 et suiv.; Donald R. Browne, *Comparing Broadcast Systems*, Ames, Iowa State University Press, 1989.
32. L.R.C. (1985), c. R-2, art. 4. 33. *Ibid.*, art. 7.
34. L.C. 1991, c. 11, art. 26 (3) et 26 (4).

(Annexe 1, p. 349-351)

[...]

***Les principaux constats sur le système communicationnel québécois en janvier 1998:***

*Le Québec possède un système de communication de masse bien développé où l'information circule rapidement. La concurrence est forte entre les différents médias, ce qui entraîne parfois une course à la nouvelle.*

*C'est un système à plusieurs vitesses où les médias nationaux dominent au niveau régional et local.*

*C'est un système relativement peu encadré et qui est appelé à le devenir de moins en moins avec l'arrivée des nouvelles technologies.*

*L'information-spectacle n'est pas encore très répandue au Québec. La scène communicationnelle est plutôt monopolisée par une information-mobilisation.*

*Comme dans bon nombre de sociétés occidentales, le droit à l'information tient surtout du virtuel et des énoncés de principes. De nombreuses restrictions rendent difficile l'application du droit à être informé. Néanmoins, certaines lois contiennent des dispositions touchant l'information qui doit être communiquée aux citoyens dans certaines situations.*

*Le gouvernement fédéral dispose de l'essentiel du pouvoir d'intervenir en matière d'accès aux ondes en situation d'urgence. Ce pouvoir est réel, mais il est peu susceptible d'application.*

*Le Premier ministre est au coeur du dispositif de la communication publique au Québec. En situation de désastre majeur, on doit s'attendre à ce qu'il monopolise, volontairement ou pas, l'essentiel des fonctions de communication.*

*L'information et la communication occupent généralement une place secondaire et fort dispersée dans l'ensemble du modèle fonctionnel de la sécurité civile.*

*De façon générale, les municipalités n'ont pas à leur disposition immédiate tous les outils et mécanismes nécessaires pour rejoindre leur population, alors que d'autres intervenants et les agences gouvernementales ont certains moyens sans pour autant avoir de responsabilité directe. Or, les attentes des citoyens sont généralement orientées vers leur conseil municipal qui, seul, reste imputable envers sa population.*

### **SECTION 3**

#### **LA RÉPONSE AUX BESOINS ET AUX ATTENTES DES SINISTRÉS**

Le chapitre précédent trace le portrait d'une société riche sur le plan communicationnel, mais relativement peu préparée pour ce qui est de la gestion de l'information en situation d'urgence. Par contraste avec la forte présence médiatique du Premier ministre, celle des dirigeants municipaux, à qui le modèle fonctionnel de la sécurité civile confiait pourtant l'essentiel du travail d'information de première ligne, est révélatrice. Une minorité d'entre eux paraissent conscients que l'information est un élément clé de tout plan d'intervention. Du reste, bien peu ont accès à l'information qui leur permettrait de se préparer.

Les Québécois ont l'avantage de posséder un système communicationnel bien développé, solide, efficace et autonome. C'est un système ouvert, à la fine pointe des technologies et des innovations, dense (« tricoté serré » selon l'expression consacrée), diversifié et apprécié. La société civile, ses nombreux organismes et ses associations sont, eux aussi, rompus aux exigences d'une société de l'information : rares sont ceux qui ne savent pas communiquer leur message aux médias.

Au-delà de cette vue d'ensemble du système communicationnel, comment celui-ci a-t-il fonctionné pendant le sinistre du verglas, du point de vue des sinistrés ?

#### **3.1. PORTRAIT DES BESOINS ET ATTENTES DES SINISTRÉS**

(Annexe 1, p. 368-369)

[...]

##### **3.1.2. Les sinistrés et leurs sources d'information**

Voyons maintenant ce que les sinistrés disent sur le fonctionnement en temps réel du système communicationnel: quelles sources d'information ont-ils utilisées durant le sinistre? Que retiennent-ils des images qu'ils ont vues et des propos qu'ils ont entendus?

###### *Une information de réseau et de proximité*

Dans les premiers jours du sinistre du verglas, les citoyens ont d'abord eu recours, pour s'informer, au contact de personne à personne, au bouche à oreille, au voisinage. Privilégiée lors du sinistre de janvier 1998, cette source le redeviendrait sûrement dans d'autres situations comparables. En effet, dans une telle situation, les gens tendent naturellement à se rassembler pour s'entraider et se reconforter, qu'il s'agisse de voisins, d'amis ou

de membres d'une même famille. C'est au sein de ces réseaux informels que l'information circule le plus rapidement, dans les premiers moments d'un sinistre. Le sinistré peut être informé de la situation de chacun et de ce qui se passe dans les localités voisines.

De façon générale, les gens se disent très satisfaits de cette information de proximité, tout en reconnaissant qu'elle n'était pas toujours d'une grande utilité. Elle leur permettait surtout de constater qu'ils n'étaient pas seuls. Par contraste, pour les gens en région éloignée, le manque de relations a été un facteur important d'angoisse et de détresse.

### *Le téléphone quand même*

Le téléphone a aussi été, pour l'ensemble des sinistrés, un moyen privilégié d'échanger avec les proches et de s'informer sur les moyens d'avoir de l'aide, à condition de ne pas être privé du service téléphonique. Pour ceux qui avaient accès au téléphone, ils l'ont utilisé abondamment, ce qui leur a permis de trouver réponse à certains de leurs besoins

« On appelait les gens, on disait inquiète-toi pas, une telle est chez nous j'ai encore l'électricité. Moi je trouve que c'est ça la solidarité parce que tout le monde s'est entraidé. »

Pour une autre personne, « Le téléphone m'a permis de savoir par ma mère ce qui se disait à la télévision et dans le journal. »

Le service téléphonique a tout de même été interrompu en plusieurs endroits, un fait inusité puisque cela n'arrive pas, habituellement, en cas de panne d'électricité. Or, être privé de téléphone a été perçu par de nombreuses personnes comme un signe du sérieux de la tempête. L'absence de service téléphonique a aussi singulièrement compliqué l'organisation de la vie quotidienne et a forcé beaucoup de sinistrés à se déplacer impossible de « faire marcher ses doigts ».

Plusieurs personnes ont déploré le manque d'information sur l'étendue des dommages au service téléphonique. Certaines ont été agacées par l'insistance des compagnies de téléphone à répéter que tout était sous contrôle.

### *Vive la radio !*

Le manque d'électricité et, pour plusieurs, de téléphone, a réduit sérieusement les moyens de communication et d'information. Dans ce cas, la radio à piles ou celle de la voiture devenait l'ultime source d'information immédiatement accessible. En milieu rural, la radio était souvent l'unique source d'information, le réseau téléphonique y étant plus fragile.

Ainsi, la radio a permis d'atteindre instantanément un vaste auditoire, avec peu de moyens techniques. Très écoutées, les stations locales offraient de l'information spécifique à leur région, répondant aux besoins locaux, alors que les stations nationales visaient davantage l'ensemble de la population. La radio a aussi permis des échanges avec des sinistrés, par le biais du téléphone : « Il y avait un réseau téléphonique autour de la radio, ça été très utile », a précisé un sinistré.

La radio locale a été au centre de l'information dans les régions du Québec les plus durement touchées par le verglas, comme les secteurs de Saint-Jean et de Saint-Hyacinthe. Elle s'est généralement avérée efficace pour répondre aux besoins d'information ciblée. Le tableau 5 montre cette réalité.

TABLEAU 5

### Les moyens utilisés par les sinistrés pour s'informer

« Durant la période du verglas, quels moyens avez-vous utilisés pour vous informer de l'évolution de la situation, des mesures de sécurité à prendre et des décisions prises par les autorités ? »

	Première mention	Deuxième mention
	%	%
Famille, amis	5	9
Voisinage, commerce	2	4
Radio	54	32
Télévision	32	39
Journaux	1	7
Téléphones aux services	2	2
Autres	3	7

Source : Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], Sondage téléphonique réalisé auprès de 2 112 répondants ayant vécu le sinistre, 10 juin au 2 juillet 1998.

Comme les résultats du sondage en témoignent, la radio est sortie grande gagnante de la tempête de verglas comme pourvoyeuse d'information. Dans les enquêtes similaires portant sur l'information politique ou culturelle, la radio dépasse rarement le seuil des 10 %. Selon un commentaire entendu fréquemment depuis le sinistre du verglas, sans la radio, il est peu probable que le Québec serait « passé à travers ».

Malgré tout, on a constaté des ratés. Quelques sinistrés rappellent ainsi d'autres aspects de la réalité :

C'est bien beau Z104 (radio locale de Saint-Jean), mais c'est pas tout le monde qui avait des batteries.

[...] la radio locale, ce n'était pas très professionnel. De temps en temps, c'était alarmiste, dans d'autres, ce n'était pas très sérieux. Je n'étais pas très satisfait de cette information-là.

[...] nous autres, du côté rural, on a beaucoup manqué d'information... la radio n'était pas satisfaisante pour nous, moi, je trouve que la radio c'était pour le centre-ville.

#### *Des municipalités pas au courant*

Les personnes sinistrées à la recherche d'information se sont aussi adressées à leurs dirigeants municipaux, particulièrement en Montérégie. Elles n'ont guère obtenu ce qu'elles cherchaient, puisque de nombreuses municipalités n'avaient elles-mêmes pas d'information sur l'état du réseau électrique ni sur les perspectives de rétablissement du courant. Les lacunes de la filière municipale comme source d'information ressortent clairement du tableau 6.

En plus d'être source de stress et de frustrations, l'absence ou le silence des autorités municipales peut favoriser le développement de rumeurs dont l'effet corrosif, en pareilles circonstances, est bien connu. Si certaines municipalités ont su répondre aux besoins de leurs citoyens, d'autres ont eu du mal à le faire, faute de plan de mesures d'urgence. Quant à un service de communication et à un plan de communication pour rejoindre leurs citoyens, la grande majorité des municipalités en sont dépourvues.

#### *La presse écrite, bonne dernière*

Les journaux et la télévision viennent en dernier lieu au chapitre des sources d'information utilisées par les sinistrés et cela, pour des raisons évidentes. Le journal a été certainement le moins utilisé comme source immédiate, la nouvelle imprimée ayant perdu de son actualité : en situation de sinistre, l'actualité se mesure davantage à l'heure qu'à la journée. Enfin, s'il était difficile pour beaucoup de sinistrés d'aller acheter un journal à cause des conditions de circulation, les journaux ont connu des problèmes de distribution pour la même raison.

TABLEAU 6  
**La recherche d'information spécifique  
 et le degré de satisfaction**

		<b>Recherche d'information spécifique</b>	
		<b>%</b>	
	Répondants ayant utilisé le 9-1-1	2	
	Pourcentage se disant assez et très satisfait	75	
	Répondants ayant utilisé la ligne Info-santé	2	
	Pourcentage se disant assez et très satisfait	87	
	Répondants ayant utilisé la ligne 1 800 636-AIDE	1	
	Pourcentage se disant assez et très satisfait	77	

<b>Sources d'information face à l'information reçue</b>	<b>Degré de satisfaction</b>	
	<b>Très et assez satisfait</b>	
	<b>Très insatisfait</b>	
	<b>%</b>	<b>%</b>
Le maire de votre municipalité	66	20
Le porte-parole du gouvernement	78	10
Les porte-parole d'Hydro-Québec	82	9
Les policiers ou pompiers	84	9
Les journalistes	88	5
La commission scolaire	50	30

Source : Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], Sondage téléphonique réalisé auprès de 2 112 répondants ayant vécu le sinistre, 10 juin au 2 juillet 1998.

### *Le rôle ambigu de la télévision*

La télévision a été, pour la plupart des sinistrés qui y avaient accès et pour la population en général, un moyen de s'informer sur la situation vécue dans l'ensemble des régions sinistrées, ce qu'ils ont beaucoup apprécié.

Elle a aussi permis, en parallèle avec la radio nationale, de présenter les premiers intervenants de la gestion de ce sinistre, c'est-à-dire Hydro-Québec et le gouvernement. La diffusion régulière des points de presse du Premier ministre et du président-directeur général d'Hydro-Québec a donné à de nombreux sinistrés, lorsqu'ils ont eu accès à la télévision, le sentiment de recevoir enfin une information sérieuse. Un sinistré qui a pris refuge à Québec disait ceci : « Quand on était à Québec, il y avait le point de presse d'Hydro-Québec et du gouvernement, ça c'était de l'information sérieuse. »

Un autre ajoute: «Je les ai utilisés en masse les médias, moi je les suivais, toutes les conférences de presse données par Hydro... »

Et un autre : « Les conférences de presse, ça nous a donné un certain regard sur ce qui venait de nous arriver. On a mieux compris ce qui nous était arrivé. »

En pratique, cependant, la télévision rejoignait davantage les non-sinistrés que les sinistrés, puisque les foyers privés d'électricité n'y avaient pas accès. Elle ne pouvait guère servir à l'organisation de l'entraide locale.

Par ailleurs, l'image télévisuelle avait souvent tendance à dramatiser la situation réelle des sinistrés. Ceux-ci diront qu'en mettant l'accent sur le tragique et le sensationnel, elle pouvait inquiéter, voire alarmer des gens jusqu'alors en plein contrôle de la situation. Un sinistré explique : « Les médias nous envahissaient avec des images apocalyptiques, de tout ce qui avait de pire, là j'avais peur! »

L'Ordre des psychologues du Québec écrit d'ailleurs :

La tempête de verglas a donné lieu à une surenchère de reportages, et le ton adopté par certains médias a contribué à augmenter le niveau d'anxiété de certaines personnes plus vulnérables<sup>62</sup>.

Certains ont même remarqué une sorte d'amplification de l'événement, à mesure qu'on s'élevait dans la hiérarchie médiatique. De même, pour Jacques Proulx, le président de Solidarité rurale, cette dramatisation dénuée de réalisme nuisait plus qu'elle n'aidait :

[...] le monde a vécu avant l'électricité. Tous les hivers amènent leur verglas, rarement autant sur Montréal. Toutes les nuits sur la Rive-Sud et ailleurs, rôdent des ombres - des larcins sont commis. Et à trop vouloir en faire, comme les médias durant cette crise, on crée la panique nécessaire au prochain bulletin de nouvelles<sup>63</sup>.

### 3.2. L'ANALYSE DES RÉACTIONS DES SINISTRÉS

62. L'Ordre des psychologues du Québec, mémoire présenté à la Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], 1998, p. 9-10.

63. Solidarité rurale du Québec, mémoire présenté à la Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], 1998, p. 4.

### 3.2.2. Incertitude et Information

On ne peut évidemment nier l'importance de l'incertitude relative à l'information dans un sinistre de l'ampleur de celui occasionné par la tempête de verglas. Non seulement l'incertitude est-elle au coeur de tout sinistre, mais son importance est encore plus grande dans le cas d'une panne électrique majeure. Celle-ci peut en effet se produire à tout moment, à la suite d'événements survenant à des dizaines ou à des centaines de kilomètres de distance.

Cette incertitude informationnelle quant à la durée de la panne et à l'étendue du sinistre a eu des répercussions importantes sur les choix auxquels les sinistrés étaient confrontés, surtout dans les premiers jours du sinistre ; elle a rendu particulièrement difficile la prise de décision: comment s'organiser ? Partir ou rester ? Envoyer les enfants chez leur grand-mère ou les garder à la maison ? Chercher une génératrice ou du bois de chauffage ? Le souci de faire le bon choix et de ne pas aggraver une situation déjà fort pénible a de toute évidence été source de stress.

S'il est justifié de noter les conséquences de cette incertitude, il ne faut pas exagérer l'importance qu'une information valide, fiable et précise aurait eue sur le comportement des individus. L'information n'est qu'un élément du processus de prise de décision et une décision est toujours fondée sur une information incomplète ou biaisée, que l'on en soit conscient ou pas.

La question mérite tout de même d'être posée : si Hydro-Québec avait été en mesure d'annoncer dès le vendredi 9 janvier l'étendue des dommages à son réseau et surtout un calendrier relativement précis du rétablissement, cela aurait-il réduit l'incertitude de façon significative ? Les sinistrés auraient-ils pu prendre de meilleures décisions pour eux-mêmes ? À ces questions, d'autres se greffent :

- Une telle information est-elle compatible avec une situation de sinistre? En d'autres termes, un sinistre sans incertitude informationnelle est-il encore un sinistre ?
- L'information aurait-elle été crédible ? Comment une telle crédibilité aurait-elle pu être garantie ?
- La désorganisation de la vie quotidienne et l'impact émotif de la tempête auraient-ils été réduits significativement si une telle information avait circulé ?

Il ne faut évidemment pas voir dans ces questions un manque de considération ou de confiance à l'endroit des sinistrés, dont la plupart ont affirmé que l'incertitude avait été difficile à supporter. Cependant, dans l'optique d'une meilleure préparation des services d'urgence et des procédures de gestion de sinistre, il n'est pas inutile d'envisager les effets pervers de tenter d'éliminer le déficit informationnel en situation de sinistre. À titre d'exemple :

- L'extraordinaire élan de solidarité et la mobilisation des réseaux familiaux auraient-ils été possibles dans une situation

de déficit informationnel nul, c'est-à-dire si on avait vraiment su à quoi s'attendre ? Accueillir des gens pour une période de deux à cinq jours est une chose, savoir qu'ils risquent d'être là pour un mois en est une autre.

- L'ignorance dans laquelle une grande partie de la population s'est retrouvée n'a-t-elle pas facilité le travail de rétablissement d'Hydro-Québec ? On peut facilement imaginer les débats qui auraient suivi l'annonce d'un calendrier détaillé de rétablissement: pourquoi Saint-Césaire le 22 janvier et L'Ange-Gardien seulement le 29, par exemple ?

Toute politique visant à améliorer l'information et la communication en période de sinistre devra tenir compte de ces effets pervers. En période difficile, c'est l'inquiétude qui prime. Par ailleurs, cela ne diminue en rien l'obligation, pour HydroQuébec comme pour d'autres, de donner l'heure juste.

### **3.2.3. Une réalité visible qui informe par elle-même**

L'information a connu des ratés durant le sinistre. Le contraire aurait été d'ailleurs surprenant. Mais ces ratés demeurent relativement faibles et ce, pour des raisons qui ont peu à voir avec les politiques et les pratiques d'information.

- Contrairement à un sinistre résultant, par exemple, d'un accident dans une centrale nucléaire, la tempête de verglas ainsi que les dommages au réseau de transport et de distribution d'électricité étaient visibles pour tout le monde.
- La chute en cascades de pylônes et de poteaux n'est pas de même nature qu'un nuage toxique qui se répand dans l'atmosphère : l'impact est beaucoup plus circonscrit dans le temps et l'espace et beaucoup plus prévisible.
- Un désastre naturel se prête moins facilement à une tentative d'interprétation qui l'attribuerait à une conspiration ou à d'autres causes du même genre.

### **3.2.4. Informer n'est pas communiquer**

Informé et communiqué sont indissociables mais ils ne sont pas synonymes. Or, cette dimension semble avoir échappé à l'ensemble des observateurs et des analystes. En effet, si l'information a souvent connu des ratés, le sinistre du verglas a été un moment fort de la communication au Québec. Le Premier ministre, Hydro-Québec, les Forces armées, tous y ont participé et y ont trouvé leur compte. Les grands absents en sont les autorités locales.

Cette absence est particulièrement significative. Dans le cas de la grande majorité des municipalités, les maires n'ont pu participer à la création d'un espace communicationnel public dont ils étaient le plus souvent absents, ce qui réduisait par le fait même leur efficacité dans la gestion du sinistre.

***Les principaux constats sur les besoins en information des sinistrés***

Pour ce qui est de leurs besoins en information et en communication, les sinistrés veulent en priorité

*Une information rapide, qui leur dit clairement et sans délai que la situation en est une d'urgence ou de crise.*

*Une information transparente, qui ne cache pas les incertitudes qui subsistent.*

*Une information facile d'accès, qu'on peut obtenir sans obstacle ni tracasseries inutiles.*

*Une information contextualisée, qui tient compte de la situation des personnes qui la reçoivent, c'est-à-dire des différents publics.*

*Une information ouverte, qui ne soit pas monopolisée par la situation qui existe dans les grands centres, en particulier Montréal, où l'on retrouve les médias les plus importants.*

Pour ce qui est des sources d'information, le jugement des sinistrés comprend les éléments suivants

*Dans de nombreux cas, et notamment au cours des premiers jours du sinistre, les sinistrés ont privilégié l'information de proximité, surtout parce qu'elle était plus facile d'accès et plus pertinente.*

*Le téléphone a joué un rôle essentiel, même si ce n'est pas un média de masse, et la perte du service téléphonique a souvent été source de stress.*

*La radio a été le média du moment.*

*Les municipalités et les mairies ont été largement absentes du processus communicationnel.*

*La presse écrite a surtout contribué à éveiller les citoyens à l'ampleur et à l'étendue du sinistre.*

*La télévision a joué un rôle ambigu : essentielle pour présenter le portrait d'ensemble, elle était cependant trop portée sur le sensationnalisme et ne pouvait rejoindre les sinistrés privés d'électricité.*

## **SECTION 4**

### **LE RÔLE ET LA RESPONSABILITÉ DES MÉDIAS DURANT LE SINISTRE**

En matière d'information et de communication, les médias ne sont pas des acteurs comme les autres, particulièrement en période de sinistre de grande envergure. Certes, c'est à eux que revient principalement la tâche de rencontrer les besoins en information des sinistrés mais, pour y arriver, ils doivent eux-mêmes pouvoir obtenir de l'information. Le contexte dans lequel ils opèrent est différent, lui aussi.

Au départ, il paraît nécessaire d'identifier les principaux éléments du discours informationnel des médias, à partir de la notion de contrat d'information, c'est-à-dire de l'ensemble des règles, formelles et informelles, qui permettent à la communication médiatique de fonctionner et de donner accès à une connaissance plus grande et à une meilleure compréhension du monde événementiel, pour le bénéfice du plus grand nombre.

#### **4.1. LE CONTRAT D'INFORMATION**

En période de sinistre, les médias agissent souvent comme la principale courroie de transmission de l'information entre les pouvoirs publics, qui ont la responsabilité finale de gérer la situation, et l'ensemble des consommateurs d'information. Ce rôle de relais joué par les médias n'est toutefois pas exclusif aux périodes de sinistre. À tout moment, en effet, les autorités ont recours aux médias pour transmettre de l'information et pour en recevoir. Ce qui est différent, c'est qu'en période de sinistre, les médias s'avèrent souvent le seul relais disponible.

Par exemple, ce sont les médias qui ont relayé aux sinistrés l'information gouvernementale sur les procédures à suivre pour obtenir de l'aide financière. En situation normale, cette tâche incomberait plutôt aux ministères et aux autres agences gouvernementales, à travers leurs propres réseaux de diffusion ou en utilisant les médias comme simple support matériel d'un transfert d'information. Mais l'action communicante des médias opère aussi dans l'autre sens: ce sont eux qui découvrent et transmettent aux autorités publiques de l'information que, en d'autres occasions, ces dernières seraient en mesure d'obtenir ou de recevoir par de multiples autres canaux. La possibilité de mener des enquêtes d'opinion, d'organiser des tournées d'information ou de tenir des débats publics autour de projets de loi est plutôt réduite, en période de sinistre.

##### **Le contrat d'information**

***Une information de qualité qui combine...***

*crédibilité et sérieux*

*spectacle et divertissement*

*empathie et compassion.*

***Une responsabilité sociale reconnue, caractérisée par...***

*une information au service d'une société démocratique un*

*travail professionnel*

*le souci de promouvoir le bien public.*

Dans la section précédente, l'analyse des attentes des sinistrés en matière d'information révélait aussi leur conception de ce qu'est une bonne information. Le concept du contrat d'information, pour sa part, est celui que les gens du métier proposent pour résumer, en six attributs, l'essentiel de ce qui fait une information de qualité, produite dans une perspective de responsabilité sociale et communiquée efficacement.

#### 4.1.1. Une information de qualité

Un des éléments qui caractérisent la place des médias dans l'univers communicationnel en période de sinistre est l'état de symbiose quasi totale entre les situations définies par l'urgence ou le sinistre et le mode d'opération des médias de masse. On reproche d'ailleurs souvent aux médias de créer des crises là où elles n'existent pas. On doit cependant reconnaître qu'un sinistre comme la tempête de verglas facilite grandement le travail d'élaboration du contrat d'information.

On a un peu perdu conscience du caractère presque magique d'un tel contrat, tant il est tenu pour acquis. Chaque jour, à n'importe quelle heure de la journée, il suffit d'ouvrir son journal ou son poste de télévision pour savoir qu'une émeute vient de mettre une ville à sac ou pour mieux comprendre ce qu'un chef d'État voulait dire par tel discours récent. Chacun d'entre nous n'aura sans doute jamais de confirmation personnelle de ces faits, et pourtant bon nombre de nos actions seront guidées par l'information ainsi obtenue.

Par rapport à d'autres situations sociales à caractère contractuel (gouvernants-gouvernés, justice-justiciables, etc.), le contrat qui régit la communication médiatique semble fonctionner à la satisfaction du plus grand nombre. Certes, cette communication met rarement en évidence ses propres ratés et se nourrit plutôt de ceux des autres systèmes, mais même cette nuance ne saurait éclipser le taux de satisfaction relativement élevé dont bénéficient les acteurs du système médiatique.

L'existence d'un tel contrat permet aux médias de remplir leur rôle, une tâche déjà passablement difficile en situation normale, et rendue encore plus sensible en situation de sinistre ou de crise. À la limite, on dira même que c'est l'apparente facilité avec laquelle les médias fonctionnent en situation de stress - après tout, ils n'ont pas à courir après la nouvelle ; elle est là qui les enveloppe - qui constitue pour eux le principal risque de dérapage. D'où la multiplication des garde-fous à l'intérieur des organismes de presse et une attention plus grande des journalistes à la qualité de leur travail.

Si l'événement s'impose de lui-même en période de crise ou de sinistre, les médias doivent quand même veiller à se donner ce qu'Anna Triandafyllidou<sup>65</sup> a appelé un *media story line*, une trame médiatique de fond, permettant aux auditeurs et surtout à l'ensemble des acteurs médiatiques de s'y retrouver.

**Les « préceptes » stratégiques  
d'une information de qualité**

***Crédibilité et sérieux***

*Multiplier les marques d'authenticité et les confirmations extérieures aux faits énoncés.*

*Établir le plus clairement possible que le travail de découverte des faits ne s'est pas réalisé dans l'urgence et l'improvisation, mais qu'il s'inscrit dans la normalité d'une démarche fondée sur le recul et la réflexion.*

*Favoriser en tout temps l'inédit et la différence, preuve manifeste que l'information véhiculée fait suite à un travail.*

*Ne rien oublier et surtout ne pas donner l'impression que l'information est de seconde main et n'intéresse que certains groupes.*

*Maintenir, en donnant des gages à l'appui, une distance critique face aux sources, aux événements et aux conséquences des faits rapportés.*

***Spectacle et divertissement***

*Veiller à la mise en scène de la parole à travers un discours construit et présenté comme tel.*

*Privilégier la nature événementielle des faits, ces derniers faisant partie d'un ensemble plus vaste et plus cohérent.*

*Insister sur le spectaculaire.*

*Se souvenir que le travail d'information est aussi celui de raconter une histoire.*

***Empathie et compassion*** *Toujours être complice du public cible.*

*S'appuyer sur des représentations partagées afin de maximiser l'identification avec les publics visés.*

*Privilégier la dénonciation comme forme d'interrogation de la réalité.*

*Ne pas heurter les stéréotypes et autres images-charnières constitutives de l'imaginaire collectif du public.*

Pour arriver à leurs fins, les médias de masse sont amenés à poursuivre trois stratégies : celle de la crédibilité et du sérieux, du spectacle et du divertissement, de l'empathie et de la compassion<sup>66</sup>. Chacune de ces stratégies s'appuie sur une série d'éléments dont la simple énumération sous forme de préceptes permet de mieux comprendre pourquoi les situations dites d'urgence ou de sinistre, particulièrement celles qui suivent des désastres naturels, favorisent le respect de ce contrat informatif auquel nous faisons allusion plus haut.

Ces nombreux préceptes se traduisent en autant de pratiques professionnelles et de trucs du métier transmis par les écoles de journalisme aussi bien que par les journalistes qui ont appris leur métier « sur le tas ». Pour quiconque fréquente le moindre univers de la communication médiatique, la plupart de ces tactiques de terrain sont bien connues : la sollicitation de témoins oculaires, les effets de dramatisation (le journaliste qui parle en plein ouragan), la démonstration de savoir-faire, l'utilisation massive du direct, l'emploi d'accessoires, la mise en intrigue, l'identification personnalisée d'un éventuel coupable.

L'appréciation de ces éléments de terrain est laissée à chacun. Ce qu'il faut retenir, c'est que ces dispositifs ne constituent pas de simples aberrations d'un système communicationnel dont la raison d'être serait tout autre. Sans une stratégie d'authenticité, de spectacle et d'empathie, l'information médiatisée n'est plus possible. Il ne s'agit donc pas de s'en scandaliser, mais d'en comprendre les rouages. Vouloir transformer la démarche médiatique en l'éloignant de ces trois stratégies sous prétexte que les médias jouent un rôle essentiel dans la prévention, la gestion et la résolution des situations de sinistre, c'est se condamner à l'échec.

#### **4.1.2. La responsabilité sociale des médias**

Le contrat d'information comprend une face cachée, celle de la responsabilité sociale des médias. Écrite en filigrane plutôt qu'en gros caractères, elle n'en demeure pas moins indissociable de la relation de confiance sans laquelle les médias ne sauraient réaliser leurs stratégies d'authenticité, de divertissement et d'empathie.

Depuis la parution en Angleterre, en 1702, du premier quotidien, le *Daily Current*, le débat sur le rôle social des médias n'a cessé de se développer et de se complexifier. L'arrivée de la radio et, plus récemment, de la télévision, a donné naissance à une multitude d'analyses qui, sous la forme tantôt de l'éloge, tantôt de la dénonciation, reprennent toutes la même question : comment faire pour concilier le rôle social des médias avec leurs impératifs stratégiques ?

Naguère plutôt académique, ce débat est devenu plus pressant depuis quelques années, avec l'apparition des nouvelles technologies de communication. Le virtuel, Internet et la mondialisation sont-ils en voie de tuer à la fois la profession de journaliste et le concept même de journalisme<sup>67</sup> ? On a vu plus haut que ces questions ne touchent que marginalement la communauté médiatique québécoise qui n'a pas encore été confrontée à l'émergence de ce que les Américains appellent les *new news*.

**Les « préceptes » de la responsabilité sociale des médias**

*L'information au service d'une société démocratique et pluraliste*

*Privilégier en tout temps et en toutes circonstances une informations complète et non biaisée.*

*Favoriser l'émergence d'un espace et d'un débat public qui incluent l'ensemble des citoyens.*

*Conserver un regard critique sur l'ensemble des informations véhiculées.*

*Agir de façon professionnelle dans la collecte et le traitement de l'information.*

*Refuser et dénoncer les situations de censure et d'autocensure.*

*Ne pas utiliser de subterfuges ou de moyens qui mettent en cause l'intégrité physique et morale des individus.*

*Ne pas se mettre en situation de conflit d'intérêts. Privilégier le respect et la promotion du bien public*

*Ne pas favoriser un groupe de la société aux dépens des autres.*

*Servir l'ensemble des citoyens et non les seuls utilisateurs immédiats d'une information.*

*Ne pas contribuer au dépérissement des institutions et des autorités légitimement constituées, tout en respectant la vérité et le droit à l'information.*

*Tenir compte à tout moment des intérêts de l'ensemble de la collectivité.*

Ces remises en question sont probablement imminentes mais, pour l'instant, elles ne touchent pas les principales composantes du rôle et de la responsabilité sociale des médias au Québec. Comme pour le contrat informationnel, en voici les éléments clés sous forme de préceptes.

**4.2. LA COUVERTURE MÉDIATIQUE LORS DE LA TEMPÊTE DE VERGLAS**

Grands utilisateurs d'électricité et d'infrastructures de toutes sortes (fils, antennes, etc.), les médias furent directement touchés par la tempête de verglas. Les membres de leur personnel aussi, sur le plan professionnel et, pour beaucoup, comme sinistrés. Ce n'est pas le cas dans la majorité des sinistres et, à cet égard, celui de janvier 1998 a engendré pour les médias québécois une situation exceptionnelle. En effet, l'expérience acquise dans la couverture médiatique de catastrophes naturelles passées n'est pas nécessairement d'une grande utilité lorsqu'on devient soi-même victime d'un événement similaire.

#### **4.2.1. Le verglas ou l'art de découvrir ses limites matérielles ou technologiques**

Au pire du sinistre, des stations de radio sont sur le point de tomber en panne : elles n'ont plus de carburant pour alimenter leur génératrice d'urgence. Or, la radio est pour plusieurs sinistrés la seule source d'information. Pourtant, à ce moment-là, ces stations ne sont pas encore considérées comme prioritaires.

C'est le cas de la Société Radio-Canada, dont l'émetteur principal qui alimente les radios anglaise et française est à bout de souffle, à la suite d'une panne en voie de s'éterniser. La station de Saint-jean-sur-Richelieu, CFZZ-FM, manque également de carburant. Son antenne se trouve au sommet du mont Saint-Grégoire. Les routes sont glacées et les Forces armées refusent d'aller approvisionner la génératrice. Finalement, après des interventions au niveau politique, on s'y rend par hélicoptère pour faire repartir la génératrice et remettre la station en ondes. Par la suite, à toutes les 48 heures, un hélicoptère chargé de bidons d'essence conduit deux employés du poste pour alimenter la génératrice et garder la station ouverte. Cet épisode fait maintenant partie de la légende.

Pour sa part, la station CFEI-FM de Saint-Hyacinthe doit demander l'intervention de la municipalité pour que son émetteur situé à Sainte-Rosalie soit approvisionné en essence afin de continuer à fonctionner. Elle doit insister auprès des autorités municipales pour que le chemin menant à l'émetteur soit déneigé et déglacé. À Montréal, la station radiophonique CJAD et en Outaouais, la station CHGA-FM de la Haute-Gatineau se sont tues, en raison de bris techniques causés par le verglas.

La chaîne TVA, quant à elle, ne dispose, en janvier 1998, que d'une génératrice pour sa station CHLT de Sherbrooke. Cette génératrice alimente non seulement le signal de la station de télévision, mais aussi celui de Télé-Québec, la radio de CHLT 63 et CIMO-FM. Bref, presque toutes les communications par ondes hertziennes en Estrie dépendaient pendant 45 jours d'une génératrice d'appoint fournie par TVA. En cas de défaillance de celle-ci, TVA ne disposait d'aucune génératrice de relève. Quant aux médias écrits, on a évoqué précédemment les problèmes de distribution et les difficultés d'accès aux points de vente en raison des conditions routières.

Dans un autre ordre d'idées, il est difficile de chiffrer les ressources techniques et logistiques allouées au sinistre du verglas par les radiodiffuseurs et par la presse écrite. Il est encore plus difficile d'évaluer les heures de travail du personnel qui y a été affecté. Or, aussi bien dans les médias électroniques que dans la presse écrite, les employés affectés au traitement de l'événement ne font pas que rendre compte du sinistre, ils sont aussi sinistrés. Cette situation ne sera pas sans influencer le traitement journalistique accordé aux événements du verglas.

Les radiodiffuseurs et la presse fonctionnent avec un personnel réduit, certains employés devant retourner chez eux ou, au contraire, ne pouvant en sortir. La circulation est très difficile tant sur l'île de Montréal que dans les autres zones sinistrées. Tout est compliqué. À Saint-Jean, il faut préparer le bulletin de nouvelles et s'occuper du poêle à bois. À CKAC, il faut trouver une façon de faire rentrer les employés et de les loger. À RadioCanada, on se demande si la tour de transmission du mont Royal va tenir le coup.

#### 4.2.2. Qui fait quoi et comment ?

Pendant près d'un mois, le sinistre du verglas a occupé une place importante dans tous les médias du Québec. Avec le temps, cette importance a varié et la nature même de la couverture a changé.

La section précédente a montré jusqu'à quel point le regard médiatique pouvait être influencé par les conditions matérielles dans lesquelles ce regard était porté. Plus généralement, chaque média vit à sa façon et selon ses moyens le contrat d'information qui relie l'univers médiatique aux consommateurs d'information et aux différents publics. La tempête de verglas a permis d'illustrer ces différences. Par-delà les performances des uns et des autres, ce sinistre a fait ressortir à quel point un événement de cette nature est tributaire de sa construction médiatique.

##### *La presse écrite*

De la contribution de la presse écrite, on retiendra ici quelques éléments. Dans les journaux, on perçoit dans le ton employé par les journalistes, en plus de la taille des caractères et du style impératif et catégorique des titres, que ce qu'on est en train de vivre est unique, historique :

- « Un verglas historique », *La Presse*
- « sans précédent », *Le journal de Montréal*
- « jamais égalé », *La Presse*
- « Combat de Titans », citation de Lucien Bouchard reprise dans tous les quotidiens :
- « du jamais vu », *Le journal de Montréal*
- « d'une pareille intensité, d'une pareille durée », *La Presse*
- « situation exceptionnelle », *La Presse*

Ces titres et ces formulations percutantes, l'ampleur que le sujet prendra dans les pages des quotidiens, seront rapportés aux sinistrés par les autres médias ou par leurs proches. Le message est lancé : une « crise » majeure, sans précédent est en marche.

En dehors de Montréal, le compte-rendu des quotidiens montre que la situation est importante et touche tout le Québec « le triangle infernal » (*Le Soleil*), « la plus importante épreuve climatique de notre histoire » (*Le Nouvelliste*). Dans d'autres zones sinistrées, on peut lire : « Le grand verglas » (*Le Canada Français*), « La nature se déchaîne », « Drummond dans l'enfer glacé » (*La Tribune*). Ce regard de l'extérieur de Montréal viendra confirmer que la « crise » - on a utilisé ce terme dès le début - n'est pas qu'un phénomène montréalais. Cela permet de confirmer aussi que la tempête sera vécue sur un registre différent selon qu'elle est appréhendée du centre-ville de Montréal, des autres parties de la région métropolitaine, ou de la périphérie. Bref, la presse écrite impose non seulement dès le début le caractère unique de l'événement, mais en définit aussi le cadre géographique.

Sans discuter de la qualité de l'information géographique véhiculée par la presse écrite, notons qu'en multipliant les cartes et en documentant le caractère unique de l'événement, elle a joué l'un de ses rôles essentiels, qui est de concentrer l'attention des lecteurs sur le contenu de l'information plutôt que sur son contenant, par exemple l'image télévisée du journaliste perdu en plein champ sous un pylône effondré. Tous les messages qui ont trouvé place dans la presse écrite ont donc nécessairement été plus approfondis que s'ils n'avaient été transmis qu'à la radio ou à la télévision.

Parce qu'ils sont capables de véhiculer ainsi une information plus documentée, les médias écrits sont plus susceptibles d'aider les sinistrés à organiser concrètement leur vie en fonction soit d'un sinistre, soit d'un désastre appréhendé. Ils contribuent ainsi à les convaincre de la nécessité de prendre eux-mêmes les actions qui s'imposent et de ne pas nécessairement attendre que les autorités agissent à leur place<sup>68</sup>. Le paradoxe mérite d'être souligné : souvent en retard sur leurs concurrents télévisuels, plus rapides et plus flamboyants qu'eux, les médias écrits apparaissent néanmoins comme de meilleurs supports pour véhiculer des messages de responsabilisation individuelle.

### *La radio*

En janvier 1998, les stations de radio, en dehors de la région immédiate de Montréal, ne peuvent transmettre à leurs auditeurs les conférences de presse quotidiennes données par le Premier ministre et le président-directeur général d'HydroQuébec pour informer la population des derniers événements. Elles ne font pas partie des têtes de réseau, toutes situées à Montréal, et elles n'ont pas les moyens financiers ni techniques nécessaires pour retransmettre ces conférences de presse. Sur le coup, elles s'en sont sûrement indignées, mais n'ont pu témoigner de leur consternation. Il en fut tout autrement dès la fin de janvier 1998 et lors des audiences de la Commission.

Souvent oubliées par les pouvoirs publics, elles devront déployer beaucoup d'efforts pour demeurer en ondes et fournir aux sinistrés l'information factuelle dont ils avaient besoin. Ainsi, en plus de changer complètement sa programmation, la radio CFZZ 104 de Saint-jean-sur-Richelieu, une radio dite de divertissement, n'a diffusé aucune musique durant le verglas mais plutôt des informations brutes et des bulletins de nouvelles en continu. De plus, par le biais d'un service téléphonique d'urgence, des employés répondaient aux questions de la population. La station est rapidement devenue un relais important pour ceux et celles qui voulaient offrir de l'aide ou du matériel.

La contribution de la radio s'est avérée importante et la population est convaincue que sans cet apport, le sinistre aurait été encore plus grave. Notons cependant qu'au Québec, comme partout ailleurs, la radio est un média en difficulté. Faut-il donc se surprendre que celle-ci, et en particulier la radio régionale, n'ait eu de cesse d'autoproclamer son caractère indispensable, pendant et depuis la tempête de verglas ? Au-delà de ce constat, d'autres caractéristiques singularisent la radio.

- La radio est un média individuel, individualiste même. On peut l'écouter n'importe où, n'importe quand, distraitement ou attentivement.
- Il n'est pas facile de communiquer des messages complexes et précis à la radio. On ne dispose que de la voix pour aider les auditeurs à comprendre et surtout à interpréter le message. Exiger d'eux qu'ils se munissent d'un crayon pour prendre des notes n'est pas toujours facile.
- La radio est le média de l'instantanéité. On peut souvent vivre l'événement en temps réel. Une telle possibilité est pleine de promesses. Elle exige cependant qu'il se passe quelque chose et surtout qu'on nous dise des choses.
- Il en va de même de l'autre avantage de la radio, sa possibilité de suivre en continuité une situation. À peu de frais, on peut suivre une situation d'heure en heure, un avantage particulièrement intéressant dans le cas de la météo ou de la circulation.
- La radio est devenue un média de proximité. Moins lourde et moins intimidante que la télévision, elle est d'un contact plus facile. On peut s'y livrer plus facilement, une qualité largement exploitée dans les lignes ouvertes où les confessions sont devenues une véritable mode. Et si on avoue plus facilement sur les lignes ouvertes de la radio qu'à la télévision, on s'y laisse aussi plus facilement aller à la dénonciation et à l'exagération.

### *La télévision*

Malgré sa très grande pénétration habituelle, on a cru un instant que la télévision allait jouer un rôle plutôt limité pendant

le verglas, la majorité de la population touchée étant alors privée d'électricité. La télévision choisit pourtant de diffuser une information de service comme si la population était toujours à l'écoute. Les citoyens qui ne sont pas privés d'électricité pourront s'informer de la situation générale, du décompte des pannes, des conseils et autres renseignements communiqués par la télévision. Ils peuvent ainsi informer leurs proches sur la situation. La télévision, si elle n'est pas accessible à tout le monde, va quand même jouer un rôle d'informateur de masse. La télévision, entend-on dire souvent, est partout. Cela s'est avéré, même au pire du sinistre.

Le mode choisi par la télévision est celui du direct. On ne veut manquer aucun événement, aucune nouvelle information importante, surtout en ce qui a trait à la sécurité de la population. La télévision place ses journalistes sur le terrain. Dehors, sous la pluie verglaçante, dans les bureaux d'Hydro-Québec ou dans les centres de services aux sinistrés, la caméra est là, questionne les spécialistes, recueille des témoignages de sinistrés, montre les désastres dans les parcs, les rues, les municipalités touchées.

Afin de demeurer à jour dans les derniers développements, les lecteurs de nouvelles communiquent en duplex avec les journalistes sur le terrain, interrompant l'émission en cours. Même si elles ne sont pas toutes justifiées, peu importe, ces interruptions ajoutent à la dramatisation et surtout elles permettent à chaque journaliste de participer. À Radio-Canada, Bernard Derome s'installe à l'extérieur, sous la pluie, pour son bulletin de nouvelles. Il porte un chapeau de construction afin de se protéger des morceaux de glace qui risquent de lui tomber dessus. Il en est de même pour le journaliste météo dont le bulletin quotidien, répété plusieurs fois par jour, prend une importance considérable, du moins au cours des premiers jours.

Une collaboration s'établit entre la télévision et quelques intervenants clés d'Hydro-Québec. Ainsi, on montre le président-directeur général vêtu comme un monteur de lignes, parlant à ses travailleurs. Et quand Hydro-Québec décide d'éteindre le sigle lumineux de son siège social, c'est juste à temps pour le bulletin télévisé de 18 h, du moins selon certains.

Tous les jours, le porte-parole d'Hydro-Québec, Steve Flanagan, apparaît en direct durant les bulletins de nouvelles télévisés. Il dresse un portrait de la situation, donne des conseils de prudence et d'économie d'énergie pour les gens qui ont toujours l'électricité.

La télévision devient ainsi un média important dans la diffusion des messages d'Hydro-Québec, mais elle ne peut pas toujours rejoindre immédiatement les principaux intéressés. En tout cas, elle n'arrive pas à les rejoindre dans leur environnement familial habituel. Lorsqu'on est hébergé chez un parent ou un ami,

le rapport à la télévision change considérablement. Ces informations télévisées qui ne peuvent être entendues par les sinistrés privés de courant, donc de télévision, s'adressent par conséquent à l'autre moitié de la population, celle qui n'est pas sinistrée mais qu'on saisit de la situation.

### **4.3. LE CONTRAT D'INFORMATION A-T-IL ÉTÉ RESPECTÉ ?**

Au début de cette section, on a identifié les différents éléments du contrat d'information. Pour les médias, ces éléments s'articulent autour de deux grands axes : fournir une information de qualité et assumer leur responsabilité sociale. Après avoir mis en lumière les contraintes particulières imposées par la tempête de verglas et décrit en termes généraux les activités des différents médias, on peut se demander si le contrat d'information a été rempli.

Sans s'engager dans une analyse approfondie, il est opportun de mettre en relief certains aspects plus problématiques d'un contrat qui paraît, dans l'ensemble, avoir été respecté.

#### **4.3.1. La contribution des médias à la réduction de l'incertitude**

Comme on l'a dit plus haut, l'incertitude informationnelle fait partie de toute situation d'urgence ou de sinistre. On veut savoir ce qui s'est passé; on veut aussi et surtout savoir ce qui va se passer. Sur le premier motif d'incertitude (Que s'est-il passé ?), la contribution des médias a été déterminante. En quelques heures, l'ensemble des Québécois a pu constater les causes et l'ampleur du sinistre. Si on se fie aux propos du Premier ministre, il semble que ce soit les médias qui aient convaincu le gouvernement de l'importance sans précédent de l'événement.

Reste le second motif d'incertitude : que va-t-il se passer? Dans ce cas, la contribution des médias à la réduction de l'incertitude est loin d'avoir été déterminante. D'une part, les médias reflétaient les lacunes de l'information donnée par Hydro-Québec. D'autre part, ils ne remettaient pas en question ce que la société d'État présentait, se contentant de jouer un rôle de rapporteur plutôt que d'analyser l'information.

#### **4.3.2. Les besoins de la population avant le journalisme d'analyse**

Le fait que les journalistes vivent eux-mêmes le sinistre les amène à se préoccuper des sinistrés. Par exemple, les médias jouent le rôle de chien de garde face aux agissements de plusieurs commerçants qui ont profité du verglas pour augmenter

leurs prix. Grâce aux mises en garde faites dans les médias, ces commerçants ramènent leurs prix à la normale, de peur d'être identifiés publiquement.

Le sentiment de solidarité ambiant influence le travail des journalistes qui se préoccupent avant tout, comme la plupart des intervenants et des employés d'Hydro-Québec d'ailleurs, d'assurer la sécurité de la population. Les besoins des sinistrés et de la population en général, puisqu'ils sont pour le moment vitaux, empêchent le déploiement d'un journalisme d'enquête. En effet, les médias n'ont à cet instant d'autre choix que d'informer la population, dépendant en cela des principales sources comme les porte-parole d'Hydro-Québec, de la sécurité civile et du gouvernement.

Ils ne peuvent aller vraiment plus loin qu'une information constante, restreinte à un contenu dicté par l'urgence. Par conséquent, pour les questions plus précises concernant le comportement des intervenants ou d'Hydro-Québec, ou les moyens de rétablir la situation plus rapidement, il faudra attendre. Pour le moment, les journalistes se donnent comme ligne de conduite de respecter les besoins vitaux et de satisfaire les attentes des sinistrés ainsi que celles de la population en général. En plus du direct, c'est la politique du court terme. On ne spéculé pas sur l'ampleur que prendra le sinistre ni sur les conséquences économiques ou psychologiques à long terme. Dans ce contexte, l'analyse, le recul, le journalisme d'enquête sur les perspectives futures du phénomène sont exclus durant les premiers jours du verglas, du moins jusqu'à ce que Montréal et la majorité des régions affectées retrouvent l'électricité.

Au fil des jours donc, certains médias reprendront leur rôle traditionnel et se feront plus critiques à l'égard des pouvoirs publics. La sécurité civile est prise à partie. Certains animateurs de tribune téléphonique partent en guerre contre ses responsables. Ils mettent en évidence les imperfections du système. Si ces interventions ont pu accroître les effets du sinistre sur des personnes vulnérables, elles ne sont cependant d'aucune utilité pour ceux et celles qui cherchent des solutions à leurs problèmes de sinistrés.

#### **4.3.3. Une Information de service pas toujours à la hauteur**

En fait, le point qui précède s'explique du fait que, pendant le sinistre du verglas, les médias ont joué à fond leur rôle de service public. Ils donnent, jour après jour, le bilan des pannes et transmettent une multitude de messages en provenance des autorités publiques et d'autres intervenants : Hydro-Québec, la sécurité civile, la Ville de Montréal, diverses entreprises, la Croix-Rouge, les bénévoles dans les centres de services aux sinistrés, les maires, la Sûreté du Québec, les Forces armées, etc.

À partir du 10 janvier, les médias jugent nécessaire de donner des conseils aux sinistrés sur une foule de sujets, allant du danger d'utiliser un barbecue à l'intérieur de la maison jusqu'à la meilleure façon de protéger la tuyauterie du gel. Parfois, cependant, la multiplicité des conseillers, alliée aux divergences entre les recommandations, crée de la confusion. En faisant appel aussi bien à des universitaires qu'à des spécialistes de toutes sortes ou encore à de simples bricoleurs, on a en fait plutôt haussé le niveau de stress tout en voulant réduire l'incertitude.

Les médias se sont donc faits conseillers en prévention et ont prêté sans hésiter leurs pages ou leurs ondes aux messages d'intérêt public en provenance des municipalités ou des groupes d'entraide de toute nature. Le mémoire de M. Daniel Nadon, directeur de la station CHRD de Drummondville, confirme d'ailleurs la variété du contenu offert par la radio locale pour répondre aux besoins des sinistrés

« Tout en informant et en offrant nos ondes aux autorités locales qui ont été d'une collaboration exceptionnelle, nous avons offert réconfort et même divertissement en soirée, pour meubler les délaissés du petit écran<sup>69</sup>. »

Même si on a l'impression que tout le monde est passé à la télévision au moins une fois, on note de grands absents. Parmi ceux-ci, les scientifiques n'auront guère été visibles pendant le sinistre, peut-être par souci d'éviter les débats entre spécialistes. Les géographes et autres spécialistes du territoire sont aussi passés relativement inaperçus. Les présentations cartographiques ont tardé à se manifester. Pourtant, le sinistre s'y prêtait et une participation plus active de ces personnes-ressources aurait sans doute contribué à pallier l'ignorance de certains journalistes et de médias nationaux connaissant mal les particularités du territoire québécois.

#### **4.3.4. Une couverture dictée par les événements**

Alors qu'en période normale, on choisit et diffuse des extraits de conférence de presse en différé, voilà que pendant le sinistre, on diffuse intégralement chacune des conférences de presse. C'est la politique de la présence directe et constante. Du reste, on n'avait guère le choix puisque à tout moment, une information nouvelle pouvait survenir. Tous les jours, les deux personnes les plus importantes du Québec dans le contexte du verglas s'adressent sans intermédiaire à la population. Tous ceux qui peuvent regarder la télévision ont accès directement à l'information, sans interprétation ou montage de la part du journaliste. Des commentaires en studio complètent les conférences de presse.

À ces conférences de presse, les journalistes disent agir en porte-parole de la population en posant les questions les plus

intéressés : résidents des régions touchées et des autres régions, entreprises, bénévoles, etc. Si on ajoute des reportages dans les centres de services aux sinistrés à cette présence des journalistes aux conférences de presse dont l'importance dépasse toutes les autres, on doit conclure à une domination quasi absolue de l'événement et des producteurs d'information sur les journalistes. Ces derniers n'ont pas eu d'autre choix que de couvrir, et cette obligation a parfois pesé lourdement sur des professionnels habitués à décider de ce qui est important et de ce qui ne l'est pas.

Les émissions spéciales se multiplient, on affiche régulièrement le nombre d'abonnés en panne, les derniers changements, la localisation des centres de services aux sinistrés, les images satellites des phénomènes météo, etc. Outre les émissions portant surtout sur les mesures d'urgence à communiquer ou les propos des spécialistes de diverses disciplines sur les dangers possibles, les conseils ou les recommandations, les médias se penchent sur d'autres conséquences de la tempête de verglas abus liés à la vente de bois de chauffage, pertes économiques des fermes, des érablières ou des entreprises, situation précaire dans les centres de services aux sinistrés, manifestations de solidarité. La tempête de verglas occupe toute l'attention des médias qui s'y adaptent par leur contenu, leur angle de traitement, l'ampleur de la couverture, les méthodes de production.

#### **4.3.5. Où sont passées les sources d'information ?**

Les médias ont la responsabilité d'informer avec rigueur et de laisser place à la pluralité des points de vue. Toutefois, même plusieurs jours après le début du sinistre du verglas, il leur était encore difficile de savoir qui était leur interlocuteur au sein de chaque instance concernée par les événements qu'ils avaient à présenter. Les médias auraient souhaité un accès plus rapide à l'information et une meilleure coordination en regard de chacune des interventions. Ils auraient aussi aimé avoir accès à des sources pour leur permettre de confirmer l'information, de la nuancer ou de l'infirmer, et de faire le point sur les rumeurs qui circulent. Dans une situation comme celle du verglas, une information rapide et précise permet, disent les journalistes, d'éviter les glissements.

La question des sources d'information, de leur fiabilité et de leur cohérence a fait l'objet de plusieurs commentaires, dans les médias. Ainsi, selon un directeur d'information, le problème n'était pas tant de rejoindre les interlocuteurs à Hydro-Québec, mais d'obtenir de l'information de leur part. Plusieurs médias, dont la presse écrite, ont aussi parlé de cafouillis et d'informations contradictoires, déplorant que tout soit toujours à recommencer. À leurs yeux, il n'y avait pas de coordination entre les principaux porte-parole. Le manque de coordination, combiné à l'absence de source d'information centrale, a été assimilé à du

cafoillage. Les médias pouvaient recevoir d'un organisme une information clairement opposée à celle reçue d'un autre.

Le réseau TVA rapporte de son côté que, tout au long du sinistre et du rétablissement de l'électricité, des téléspectateurs appelaient pour infirmer des informations erronées ou des propos lénifiants des autorités<sup>70</sup>. Pourtant TVA, comme d'autres, est venu dire à la Commission que les médias avaient, malgré tout, parfaitement rempli leur mission d'information pendant toute la durée du sinistre. Par ailleurs, l'information la plus banale, comme la liste des municipalités privées de courant avec les dates de rétablissement, une carte avec le calendrier des travaux de reconstruction du réseau d'Hydro-Québec ou encore le pourcentage d'abonnés à rebrancher, était aussi difficile à obtenir qu'un secret d'État.

Si les médias connaissent des problèmes momentanés avec certains intervenants gouvernementaux comme la sécurité civile, c'est à Hydro-Québec qu'ils adressent la plus grande partie des reproches. Ceux-ci viennent autant des membres de la Fédération professionnelle des journalistes du Québec que des radiodiffuseurs entendus en audience publique. Dans l'une des régions sinistrées, l'Estrie, les médias disent avoir vécu un manque total de collaboration des porte-parole d'Hydro-Québec. Dans d'autres secteurs particulièrement affectés par le verglas et les pannes électriques, plusieurs médias soutiennent qu'Hydro-Québec savait que le rétablissement du courant électrique serait long à venir mais qu'elle a caché cette information au public.

Des médias et des journalistes ont déploré qu'Hydro-Québec, qui avait pris le leadership des communications, ait privilégié la télévision au détriment de la radio et de la presse écrite. Les radiodiffuseurs régionaux, en particulier, lui reprochent d'avoir oublié une grande partie de la population, pourtant située en plein cœur du sinistre. La radio CFEI-FM de Saint-Hyacinthe, qui était la seule source d'information pour les citoyens de l'endroit, déplore que la stratégie de communication du gouvernement et d'Hydro-Québec n'ait pas intégré la radio.

Par ailleurs, il était très difficile sinon impossible pour les radios locales de rejoindre des représentants d'Hydro-Québec, ceux-ci ne rappelant jamais. À Saint-Hyacinthe, par exemple, la station de radio ne pouvait obtenir, le matin, un simple bilan de la situation locale pour en informer la population. Pendant ce temps, les stations de télévision pouvaient avoir accès à un grand nombre de porte-parole d'Hydro-Québec.

Les radios locales et régionales, comme celles de Saint-Hyacinthe et de Drummondville, n'ont guère participé aux conférences de presse. Elles n'ont pas couvert systématiquement les déplacements des intervenants sur les lieux des événements. Certes, leurs ressources et leurs moyens techniques sont limités, mais elles ont

le sentiment d'avoir été ignorées. Il en est de même pour certaines stations métropolitaines. Ainsi, la station CKAC de Montréal mentionne que non seulement les informations étaient difficiles à obtenir et plus ou moins précises, mais aussi que certains secteurs ont été complètement passés sous silence par Hydro-Québec, comme l'ouest de l'île de Montréal, Vaudreuil-Soulanges, Lachute et ses environs, l'Outaouais et l'extrême sud-ouest du Québec<sup>71</sup>.

À Drummondville, où on a connu les premières pannes lors du verglas, la station CHRD déplore que tout se passait comme si la ville n'était plus sur la carte du Québec. Ainsi, quand Hydro-Québec fait état de la situation des pannes dans ses communications officielles, elle ne mentionne ni Drummondville, ni la MRC Drummond, ni le Centre-du-Québec. Hydro-Québec englobe cette région dans la Montérégie puisque, selon son découpage administratif, Drummondville relève de Saint-Hyacinthe.

Pour la Fédération professionnelle des journalistes, Hydro-Québec a choisi délibérément de privilégier certains médias durant le sinistre et, surtout, d'éviter ceux qui avaient tendance à interpréter l'information reçue. Le fait que de nombreux médias n'aient pu rejoindre les porte-parole d'Hydro-Québec pendant une bonne partie du sinistre a rendu difficile le travail de vérification des faits.

Enfin, ne pouvant vraisemblablement pas communiquer avec tous et chacun des médias, Hydro-Québec n'a pas non plus transmis l'information pertinente à la Presse canadienne, une agence coopérative dont tous les quotidiens du Québec sont membres et qui rejoint aussi la plupart des médias électroniques. La PC a tenté de son côté de rejoindre Hydro-Québec, mais en vain.

#### **4.3.6. Chronique d'une pénurie non annoncée**

Lors du sinistre, les autorités publiques ont décidé de taire un événement qui aurait pu avoir des conséquences graves, si on n'avait pas réussi à rétablir la situation. Le vendredi 9 janvier, alors que le verglas jette par terre pylônes, poteaux et lignes d'Hydro-Québec, les usines d'eau potable de la Ville de Montréal tombent en panne, faute de courant. Avant que la panne ne survienne, Hydro-Québec avait toujours affirmé qu'un tel scénario relevait de l'impossible. Conséquence : la pression dans le système d'aqueduc chute dangereusement. Après deux heures d'interruption complète suivies de plusieurs tentatives de démarrage, les pompes des deux usines sont progressivement remises en marche<sup>72</sup>.

Heureusement, on n'a déploré ni contamination de l'eau de consommation, ni incendie dévastateur. Que serait-il arrivé si un incendie majeur avait éclaté ? Le risque était grand, puisque les citoyens s'éclairaient à la chandelle, chauffaient leur foyer

### **La paralysie des usines d'eau potable de Montréal**

*Durant quelques heures, plus d'un million de personnes ont été menacées par une pénurie d'eau potable qui aurait frappé non seulement la ville de Montréal, mais aussi les quinze autres municipalités qu'elle alimente en eau. Des dispositions palliatives ont dû être prises tant à l'égard de l'usage domestique de l'eau que pour combattre d'éventuels incendies.*

*Au départ, seuls le maire de Montréal, le Premier ministre et la direction d'Hydro-Québec furent informés de la paralysie des usines d'eau potable. La présidente du comité exécutif de la CUM en fut avisée un peu plus tard, mais pas les maires des autres municipalités que la pénurie d'eau affectait, non plus que la population. Dans certains quartiers comme Côte-des-Neiges, on a manqué d'eau. Les réserves d'eau en bouteilles des pharmacies, épiceries et dépanneurs se sont épuisées rapidement. Dans la soirée du 9 janvier, les citoyens ont été prévenus de réduire leur consommation et de faire bouillir l'eau cinq minutes. Toutefois, s'ils n'avaient pas accès à la radio ou à la télévision ou s'ils n'ouvraient pas leur poste, ils n'en étaient pas informés.*

et cuisinaient leurs aliments avec des systèmes d'appoint. À ce moment-là, selon les autorités publiques, on aurait frôlé la catastrophe, mais sans véritable perte de contrôle.

Si on n'a pas perdu le contrôle, on a perdu de vue le droit des citoyens à l'information. Dans l'éventualité d'une contamination ou d'un incendie majeur, les citoyens auraient été amenés à penser qu'on leur a caché un événement grave qui aurait pu avoir des conséquences sur leur santé ou sur leur vie. Comment les autorités publiques auraient-elles alors justifié leur silence?

Quel est le droit le plus fondamental ? Le droit pour les citoyens d'être informés des risques auxquels ils sont exposés, pour pouvoir prendre les décisions appropriées ? celui du maire qui a la responsabilité de protéger sa population ? ou celui d'un organisme fournisseur de service qui ne veut pas divulguer une information cruciale par crainte d'un effet de panique ? Dans le cas précis de la pénurie d'eau qui menaçait, fallait-il diffuser la nouvelle au risque d'inciter les gens à remplir leur baignoire, ce qui aurait rapidement vidé les réservoirs, ou taire la nouvelle et empêcher les citoyens de juger par eux-mêmes des décisions à prendre et des gestes à poser ?

Du côté des médias, ils ne savent trop ce qu'ils auraient fait, s'ils avaient su que les usines d'eau de la Ville de Montréal étaient panne. Interrogés à ce sujet, tous les médias nationaux ont dit que la décision de diffuser une telle nouvelle aurait d'abord été pesée, soupesée et entérinée à tous les échelons.

Pour sa part, la FPJQ est venue dire à la Commission, qu'elle reconnaît que dans des cas « très exceptionnels », et elle insiste

là-dessus, il peut être acceptable de taire une information pour un certain temps afin d'éviter d'empirer une situation. Le représentant de la FPJQ ajoutait :

[...] lorsque les citoyens auront l'impression de ne pas avoir reçu toute l'information requise ou estimeront que l'information qu'ils reçoivent n'est pas crédible, il est à peu près impossible d'empêcher la naissance de rumeurs, une situation qui est presque toujours pire que la crise que l'on voulait éviter. De même, malgré ces situations exceptionnelles, il est important pour la crédibilité même des autorités de rétablir les faits le plus tôt possible après la fin de la situation d'urgence<sup>73</sup>.

#### **4.3.7. Rumeur dans le noir**

Malgré une situation précaire et des communications difficiles, une seule rumeur importante sera apparue durant le long sinistre du verglas. Cette rumeur a pris naissance au Réseau de l'information (RDI) qui annonçait le jeudi 8 janvier que le courant serait coupé à 15 h, ce jour-là, sur l'île de Montréal, pour permettre à Hydro-Québec de rééquilibrer le réseau. Diffusée peu après 13 h et relayée par quelques stations radiophoniques montréalaises, la nouvelle sera démentie rapidement par RDI, soit à 13 h 39.

La nouvelle résultait d'un malentendu. Un employé travaillant au pupitre de RDI avait compris, à partir des propos d'un collègue, qu'il y aurait black-out alors que ce dernier lui signifiait que la radio était prête à prendre la relève dans l'éventualité d'un black-out. On est passé du conditionnel au présent. Dans le contexte qui prévalait alors, la nouvelle était plausible : ce 8 janvier, en l'espace d'une avant-midi, le nombre d'abonnés privés d'électricité, qui avait baissé la veille, était passé à près de un million. Il y avait de plus en plus de délestages.

Cela dit, la nouvelle qui provenait d'une source unique, officieuse, n'était pas documentée de manière satisfaisante au plan journalistique. Les autorités de RDI ont reconnu que cet incident constituait une faute de parcours qu'ils se sont empressés de corriger. De son côté, après cet incident, Hydro-Québec n'a pas manqué de souligner aux journalistes et dans les médias électroniques que la meilleure façon de ne plus commettre d'erreur était de se fier à l'information « officielle ». Plus généralement, il ne semble pas que les rumeurs et les imprécisions fassent partie de la réflexion autocritique des journalistes du Québec, probablement parce que les cas de ce genre demeurent relativement rares.

#### 4.3.8. Les appels à la solidarité

La médiatisation de la situation difficile que connaissaient certaines villes de la Montérégie a enclenché une vague de solidarité dans la population qui n'était pas touchée par le verglas. Certains de ces élans étaient spontanés, tandis que d'autres résultaient d'appels lancés au grand public par certains médias.

Plusieurs citoyens de l'extérieur, dont certains venaient de très loin, se sont rendus dans les secteurs touchés pour offrir d'héberger des gens chez eux. Certaines de ces offres ont été bien accueillies, d'autres mal. De tels élans de générosité avaient souvent été suscités par des reportages télévisés comme celui-ci : une femme et son conjoint viennent chercher une mère monoparentale et ses deux enfants dans un centre de services aux sinistrés, pour les emmener au chaud dans leur logis. La mère pleure de joie et de fatigue, accepte l'invitation et embrasse la femme. Captée par les caméras, la scène sera diffusée et reprise plusieurs fois le jour même et le lendemain.

Rapporté par les médias, l'événement entraîne d'autres gestes du genre. Plusieurs personnes se rendent ainsi au centre de services de Saint-Hyacinthe pour offrir à leur tour d'héberger des sinistrés. Elles attendront plusieurs heures, mais aucun sinistré ne veut quitter le centre. Les gens sont repartis seuls, les uns déçus, d'autres frustrés ou incrédules, ne comprenant pas. Le centre de services aux sinistrés a eu du mal à gérer de telles offres demeurées sans réponse et auxquelles ne correspondait aucune demande de la part des sinistrés.

Cela dit, même si elle a largement dépassé la demande, l'offre n'a pas suscité d'engorgement ou de congestion qui ait nui aux bénévoles sur place. La médiatisation appelle à la mobilisation et, dans ce cas-ci, le résultat de cet appel a été relativement facile à gérer. Mais que serait-il arrivé, si plusieurs milliers de personnes y avaient spontanément répondu ? L'information-mobilisation peut avoir des effets imprévus et pervers.

Par ailleurs, en plus d'informer le public, certains médias, dont TVA et TQS, se sont donné pour mission de solliciter davantage les élans de solidarité dont les Québécois ont fait preuve durant le sinistre. Persuadé que les organismes d'aide étaient débordés, le réseau TVA prend l'initiative d'inviter les Québécois à déposer leurs dons au siège du réseau à Montréal ainsi que dans ses stations régionales. Des centaines de personnes répondent immédiatement à cet appel. Devant ce succès, TVA organise, en collaboration avec les autorités, l'Opération solidarité, plus structurée. Résultat : quelque 150 camions déchargent 500 tonnes de produits de première nécessité dans les jours suivants. Tout ce matériel est acheminé dans un entrepôt à Saint-Hubert.

À la suite de cet afflux, c'est la gestion du matériel qui commence à poser problème<sup>74</sup>. La Société de Saint-Vincent-de-Paul a d'ailleurs dit à la Commission que les appels lancés par les médias ont engendré un certain chaos. Les bénévoles n'étaient pas organisés pour gérer et distribuer efficacement tous ces articles. Faute de tri préalable, on distribuait sans trop savoir et sans contrôle. Comme les appels au public n'étaient pas précis, on s'est retrouvé avec du matériel qui ne correspondait pas aux besoins ou avec certains articles en surabondance. Il en allait de même pour la distribution des marchandises : certains secteurs et organismes ont accumulé des surplus alors que d'autres attendaient toujours de l'aide. Toutefois, il ne faut pas être trop sévère : de telles situations ne peuvent évidemment pas être gérées comme les opérations courantes d'un organisme ou d'une entreprise.

#### **4.3.9. L'œil des caméras**

La télévision a diffusé beaucoup de reportages sur les centres de services aux sinistrés. Si certains de ceux-ci s'en accommodaient, d'autres ont eu bien du mal à vivre avec la présence des équipes de télévision. Ces équipes apparaissaient à toute heure du jour. Elles pouvaient rester sur place pendant plusieurs heures et circulaient jusque dans les salles de repos. Ce faisant, comme l'ont dit certains bénévoles, les équipes de reportage mobilisaient le personnel des centres qui était déjà fort occupé. Elles rendaient souvent les sinistrés mal à l'aise.

Les centres de services aux sinistrés devenaient un lieu d'intérêt public pendant le sinistre et une source de nouvelles potentielles pour les journalistes. Ceux-ci disent cependant ne pas avoir d'objection à ce qu'on réduise l'accès à ces centres, au nom du respect de la vie privée des gens.

#### **4.3.10. Sommaire**

Au terme de cette analyse, on peut conclure qu'en janvier et en février 1998, le Québec n'a pas connu de rupture dans son système de communication médiatique. Il n'y a pas eu de crise de l'information et de la communication. Cette évaluation ressemble à l'évaluation du rôle des médias faite dans d'autres situations de sinistre. Par exemple, dans le cas de l'ouragan Andrew, une équipe a pu montrer que d'après les sinistrés, les médias avaient su éviter une soi-disant propension au sensationnalisme et à l'anti-technologie. Le seul reproche qu'on pouvait leur faire, semble-t-il, était d'avoir donné l'image de pouvoirs publics plus en contrôle qu'ils ne l'étaient véritablement<sup>75</sup>.

De façon plus précise, les constats qu'on peut tirer de l'analyse du rôle joué par les médias durant le sinistre touchent deux

### **Les principaux constats sur le rôle et la responsabilité des médias**

#### ***Les infrastructures et la communication***

*En dépit des dommages, des ruptures temporaires et des difficultés opérationnelles, les médias ont pu continuer leur travail et couvrir l'événement de façon satisfaisante.*

*Si l'ensemble des médias ont pu fonctionner dans les limites du raisonnable, il n'en va pas de même pour certains médias particuliers, notamment de la radio et de la presse écrite, particulièrement à l'extérieur de Montréal où on a dû interrompre les opérations.*

*La tempête de verglas aura permis de découvrir que les infrastructures de télécommunications sont vulnérables, mais aussi qu'elles sont capables d'opérer dans des conditions difficiles et de résister à des chocs importants.*

*Les dommages aux infrastructures de télécommunications n'ont pas eu d'impact catastrophique sur le travail journalistique: les grands médias ont pu préserver leur accès aux différents réseaux et les journalistes ont tiré pleinement parti de la téléphonie sans fil.*

*Puisque du point de vue de l'information et de la communication, la tempête de verglas n'a pas créé de ruptures majeures, le renforcement par ailleurs nécessaire des équipements de télécommunications devrait se faire dans le sens de ce qui existe déjà.*

#### ***Le contrat d'information***

*Globalement, le contrat a été respecté. Au chapitre de la crédibilité, de l'empathie, du bien public et de l'intérêt, médias et journalistes ont généralement assumé leurs responsabilités professionnelles non seulement avec compétence, mais aussi avec le doigté auquel les circonstances invitaient.*

grands points : d'une part, les infrastructures et la communication et, d'autre part, le contrat d'information.

## **SECTION 5**

### **POUR UNE MEILLEURE COMMUNICATION EN PÉRIODE DE SINISTRE : CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS**

Les sinistrés qui ont eu l'occasion de s'exprimer ne manquaient pas de suggestions, parfois fort judicieuses, concernant l'information, la communication et le rôle des médias en période de sinistre. Ces propositions sont riches d'enseignements. Les associations et les autres organisations qui ont participé aux audiences de la Commission avaient aussi des propositions à faire en matière de communication et d'information. La Commission elle-même a sollicité des avis et des commentaires de la part de quelques

*Un événement de l'ampleur de la tempête de verglas est propice à l'émergence d'une course à la rumeur. Avec un épisode majeur seulement, celui du black-out de l'île de Montréal, la machine à rumeurs n'a guère fonctionné. Le professionnalisme des journalistes et des médias y est pour beaucoup.*

*La recherche à outrance du sensationnel a été rare, elle aussi, en dépit du fait que la situation s'y prêtait. Il n'y a pas eu de mouvement ni de manifestation de panique dans la population, et les médias ont généralement résisté à la tentation d'en imaginer.*

*Les exemples de mauvais goût et de manque de respect sont demeurés rares, mis à part quelques cas d'entrée abusive dans les centres de services aux sinistrés.*

*Les médias ont joué un rôle particulièrement important dans la diffusion rapide et intégrale de l'information provenant des autorités : points de presse, communiqués, messages, appels, etc. Les messages ont été pour la plupart diffusés sans passer par le filtre d'une grille de lecture éditoriale et avec une volonté évidente de faciliter la vie des sinistrés.*

*L'information de service n'a pas toujours été à la hauteur, les médias y allant parfois de conseils contradictoires, notamment sur la question de rester chez soi ou de quitter son domicile, en raison des carences au niveau du traitement de l'information reçue.*

*La distinction entre le commentaire éditorial et l'information n'a pas toujours été maintenue.*

*Le suivi de l'information a rarement été possible.*

*Les médias dits nationaux ont souvent oublié certains groupes et certains territoires dans leur couverture.*

*Les médias ont affiché une certaine autosatisfaction.*

acteurs. Les perspectives qui sous-tendent l'ensemble de ces propositions sont étroitement liées au diagnostic communicationnel posé par ces intervenants.

À partir des commentaires et des idées qu'elle a recueillis, la Commission propose une brève analyse des principaux thèmes couverts. Cette analyse vise moins à évaluer la pertinence ou la faisabilité des idées qui lui ont été soumises au sujet de l'information et de la communication en situation de sinistre, mais plutôt à décoder ce que ces messages veulent dire.

Dans la mesure où la Commission a pour objectif, entre autres, d'améliorer les choses en matière de protection civile lors de sinistres majeurs, elle doit prendre en compte et intégrer non seulement le contenu technique et opérationnel des recommandations, mais aussi l'esprit et la dynamique dans lesquels elles sont présentées.

## 5.1. L'ENCADREMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

Pour sa réflexion sur le cadre juridique des communications et l'information en situation de sinistre, c'est surtout l'exercice du droit à l'information qui a retenu l'attention de la Commission. Or, la seule proclamation du droit à l'information n'est pas suffisante pour autoriser les citoyens à l'exiger. Sa mise en oeuvre doit se concrétiser dans des lois spécifiques.

Le droit à l'information implique qu'il existe un devoir d'information. Les obligations d'informer les citoyens en situation d'urgence sont circonscrites dans des lois spécifiques. Par ailleurs, le devoir d'informer a normalement pour corollaire les moyens dont les autorités publiques disposent pour y donner suite. Au Canada, il existe des dispositions autorisant le gouvernement fédéral à réquisitionner les ondes et à ordonner la diffusion de messages jugés d'intérêt public. On ne connaît cependant aucun événement qui aurait donné lieu à l'exercice de tels pouvoirs.

L'étude des régimes juridiques en vigueur dans divers pays d'Europe, de même qu'aux États-Unis, révèle que les États centraux disposent de leviers juridiques leur permettant de réquisitionner les médias lors d'un sinistre. En pratique, rarement ces États ont-ils eu besoin de recourir à ces dispositions pour obtenir la collaboration des médias.

Quant à la portée du droit à l'information, les pays étudiés ne présentent aucune tendance commune. L'écart entre les approches est très grand, reflétant sans doute des traditions différentes et des traits culturels distincts. Par exemple, alors que l'Angleterre ne dispose encore d'aucun mécanisme favorisant le droit à l'information, les États-Unis se sont dotés de législations importantes en ce sens, dont le *Right to Know Act*, sommairement décrit précédemment<sup>76</sup>, constitue le fer de lance.

Les lois du Québec permettent-elles aux citoyens, aux entreprises, à la société civile et aux autorités d'avoir accès rapidement à l'information dont ils ont besoin et de pouvoir l'utiliser pleinement avant ou pendant un sinistre<sup>77</sup> ? Différentes lois, dont la *Loi sur la protection des personnes et des biens en cas de sinistre* et la *Loi sur la qualité de l'environnement*, prévoient que les autorités publiques soient informées des risques potentiels découlant de certaines activités et immédiatement avisées d'une situation de sinistre<sup>78</sup>.

Par contre, les lois actuelles ne permettent pas aux citoyens de connaître à l'avance l'état des équipements collectifs et les risques qu'ils représentent. Elles ne permettent pas d'identifier les installations porteuses de risques en cas de catastrophe naturelle. Les citoyens ne peuvent se préparer et surtout ne peuvent espérer participer activement à des mesures préventives qui diminueraient la probabilité d'occurrence et l'impact d'un sinistre relié à ces risques.

Durant un sinistre, lorsque les autorités ont des informations utiles, à moins qu'elles ne les communiquent volontairement, il est difficile pour les citoyens de les obtenir rapidement. Il existe bien des recours judiciaires permettant à un citoyen d'avoir accès à ces informations<sup>79</sup>, mais les contraintes procédurales et les délais imposés par ces lois sont tels que des jours et des semaines peuvent s'écouler avant qu'il puisse obtenir les renseignements désirés.

Pour les citoyens appelés à prendre une décision dans les minutes, les heures ou les jours qui suivent un sinistre, il est impensable de se voir imposer de telles contraintes avant d'être renseignés. En contrepartie, peut-on demander à ceux qui possèdent l'information de dévoiler instantanément toute information relative à un sinistre parce que des citoyens l'exigent et qu'une situation d'urgence a été constatée ?

Le droit à l'information sera plus ou moins important selon le contexte d'ouverture et de transparence qui existe dans une société. Il revient au législateur d'engager un débat public sur les droits et les obligations des uns et des autres.

## **5.2. LES MÉDIAS**

De façon générale, les témoignages reçus expriment une satisfaction du travail des médias et reconnaissent que sans eux, bon nombre d'informations essentielles n'auraient jamais été acheminées aux sinistrés. Parmi les aspects qui appellent des critiques, l'un est le sensationnalisme. Les informations dramatiques ou trop négatives devraient être réduites le plus possible en période de sinistre, car elles provoquent de l'angoisse et peuvent contribuer à aggraver la situation des sinistrés. Les intrusions dans les centres de services aux sinistrés et les mises en scène de personnes démunies devant la situation n'ont guère été appréciées.

Une autre critique à l'égard des médias d'information porte sur le manque de suivi de la nouvelle. Sans ce suivi, les sinistrés et les intéressés peuvent interpréter faussement l'information et s'en faire une dramatisation exagérée. On en parle une fois, mais on évite soigneusement d'informer la population sur les résultats de l'action prise ou de l'absence d'action.

L'isolement, pour certains sinistrés, a été une des plus dures réalités à vivre. Selon eux, les médias devraient désormais faire en sorte de ne jamais oublier ceux et celles qui sont le plus isolés, parce que ce sont eux qui ont souvent le plus besoin d'aide, particulièrement dans le monde rural où ils avaient le sentiment profond d'être laissés à eux-mêmes.

En matière d'information locale, la radio est le média le plus favorisé. Les gens proposent qu'à des heures précises, elle diffuse

une information plus condensée, plutôt que de diffuser une information continue qui devient surabondante. L'idée des périodes d'information à heure fixe est revenue à plusieurs reprises. Les municipalités devraient, elles aussi, opter pour cette formule afin de mieux informer les gens. Une ligne téléphonique d'urgence avec un message enregistré, renouvelé quotidiennement, permettrait aussi d'informer les citoyens en tout temps. Dans le même ordre d'idées mais à l'échelle nationale, les conférences de presse des principaux intervenants sont pertinentes, à condition d'être mieux préparées et couvertes par les médias qui rejoignent effectivement les sinistrés. Finalement, les gens déplorent qu'aucun bilan post mortem n'ait été effectué par les journalistes.

Un tel bilan aurait pu permettre aux journalistes et aux médias de prendre un certain recul critique. L'examen rétrospectif aurait pu porter sur la couverture des événements et sur le niveau de préparation ou de familiarité avec la problématique générale de la gestion de sinistre. Il aurait également pu revenir sur la distance critique que les journalistes affirment eux-mêmes devoir garder face aux pourvoyeurs d'information. Du reste, les entreprises de presse et les journalistes ont insisté devant la Commission sur la nécessité de reconquérir une distance critique quelque peu compromise durant la tempête de verglas. Bien que la question ne semble pas avoir fait l'objet d'une réflexion en profondeur, ils se disent convaincus qu'une attitude plus critique des médias lors des conférences de presse aurait forcé les intervenants publics, notamment Hydro-Québec, à dévoiler davantage d'information.

### **5.3. L'information en provenance d'Hydro-Québec**

Comme la Commission l'a fait valoir dans son analyse de la pratique de la gestion de sinistre<sup>80</sup>, l'information sur l'état du réseau électrique était de première importance dans le processus de gestion du sinistre du verglas, une information dans la diffusion de laquelle Hydro-Québec jouait un rôle capital.

#### *L'information destinée à la population à travers les médias*

Par souci d'efficacité et pour passer un message uniforme, Hydro-Québec a centralisé les relations avec les médias. L'information était généralement acheminée à travers la sécurité civile, mais le point marquant des communications publiques d'Hydro-Québec a été le point de presse quotidien de son président-directeur général, accompagné à plusieurs reprises du Premier ministre, du ministre de la Sécurité publique et de porte-parole de la Sûreté du Québec et des Forces armées canadiennes.

Toutefois, comme plusieurs l'ont souligné, ces points de presse ne rejoignaient pas les sinistrés qui étaient privés de télévision et n'avaient accès, au mieux, qu'à la radio.

### *L'information destinée aux municipalités*

Les critiques des municipalités à l'endroit d'Hydro-Québec ont été nombreuses. Les plus fréquentes touchaient la difficulté de savoir quand l'électricité serait rétablie, le non-respect des dates de rebranchement annoncées, le manque de spécificité des communiqués ainsi que les contradictions entre l'information d'Hydro-Québec fournie par les médias et celle obtenue auprès des responsables locaux.

Selon l'Union des municipalités du Québec, à plusieurs endroits, Hydro-Québec a pris les devants pour gérer le volet médiatique du sinistre du verglas au détriment des instances municipales : « [...] ces dernières, intervenantes au premier plan auprès des populations, ont été privées d'informations pertinentes à une meilleure gestion de la crise dans leur milieu<sup>81</sup> ». Par contre, lorsque l'équipe de coordination d'urgence d'Hydro-Québec était située à proximité de la municipalité ou sur son territoire, les communications s'en sont trouvées facilitées<sup>82</sup>.

Le sinistre du verglas a tout de même montré que la structure de communication d'urgence d'Hydro-Québec avec les municipalités a été débordée par les demandes d'information. Entre l'information communiquée par les paliers supérieurs de l'entreprise et celle que pouvaient relayer aux municipalités les unités d'intervention sur le terrain, la cohérence était difficile à assurer.

## **5.4. LE RÔLE INFORMATIONNEL DU GOUVERNEMENT**

Durant la tempête de verglas, le Premier ministre en est venu tout naturellement à occuper l'espace médiatique gouvernemental et les sinistrés l'ont apprécié. Un bref retour sur l'action du Premier ministre en matière de communication et d'information s'impose néanmoins.

La principale contribution du Premier ministre fut sans contredit la série de conférences de presse en compagnie du président-directeur général d'Hydro-Québec, tenues en fin de journée ou en soirée dans les locaux d'Hydro-Québec et retransmises directement par la télévision. Ce furent les moments les plus forts de tout le processus informationnel durant le sinistre du verglas.

Le vendredi 9 janvier, le Premier ministre rappellera aux citoyens de Montréal la consigne de faire bouillir l'eau avant de la consommer. Avec l'aide du président-directeur général d'Hydro-Québec, il fera le point sur la rumeur du black-out à Montréal. Dans d'autres conférences, le Premier ministre fera tantôt appel à la solidarité des Québécois et des Québécoises ou il lancera un appel d'urgence aux sinistrés demeurés chez eux pour qu'ils quittent leur foyer en raison du froid. L'annonce d'une aide financière de 70 \$ aux personnes sinistrées sera également faite dans le cadre de ces conférences de presse quotidiennes.

Selon le cas, le Premier ministre sera aussi accompagné en conférence de presse par plusieurs ministres (Sécurité publique, Ressources naturelles, Education, Finances) et par divers spécialistes. Des météorologues viendront parler du temps, des médecins des dangers d'hypothermie, d'autres encore des risques associés au chauffage d'appoint.

Pour les personnes confinées dans les centres de services aux sinistrés, ces conférences sont des sources d'information importantes, puisqu'elles leur procurent un compte rendu à jour sur le nombre d'abonnés sans électricité, les délais de rétablissement, les priorités, les ressources déployées, le ravitaillement, les mesures spéciales, etc. Mais des centaines de milliers d'autres sinistrés demeurés à la maison ne pourront capter ces conférences de presse. Ils doivent se contenter de ce que d'autres leur en disent. Les radios et les journaux locaux ont parfois pris la relève, mais avec beaucoup de difficultés, alors qu'ils se sentent les parents pauvres du réseau d'information.

Plusieurs sinistrés ont affirmé sans hésitation que les conférences de presse télévisées du Premier ministre les avaient rassurés. Quant à leur portée sociopolitique, elles ont servi à rassurer la population en leur démontrant :

- que la situation était grave mais que les pouvoirs publics n'étaient ni désemparés, ni démunis : « On s'en occupe ! » ;
- qu'il existait une autorité finale, au-dessus d'Hydro-Québec, capable de prendre et d'imposer les décisions nécessaires « On les a à l'œil ! » ;
- que les autorités savaient ce qui se passait : « On vous dit ce qui se passe ! » ;
- que les autorités pouvaient effectivement régler la crise : « On progresse ! ».

La participation directe du Premier ministre au processus de la communication n'a pas été sans problèmes. En effet, certains sont portés à croire que toute action d'un chef du gouvernement est nécessairement suspecte d'intentions partisans. Habités à maintenir une certaine distance face au pouvoir, les journalistes ont dans l'ensemble accordé le bénéfice du doute à cette approche.

En conclusion, la remarque la plus fréquente concerne la nécessité d'impliquer les médias locaux et en particulier les radios dans ce processus de communication au sommet. On souhaiterait que le Premier ministre parle aussi par l'intermédiaire des médias locaux.

## **5.5. COMMUNICATION-QUÉBEC ET LA SÉCURITÉ CIVILE**

Si on reproche à Hydro-Québec d'avoir retenu de l'information ou, au mieux, d'avoir été incapable de la gérer efficacement

dans le but de bien renseigner la population, dans le cas de Communication-Québec et de la sécurité civile, les reproches concernent surtout la qualité et la pertinence de l'information pratique destinée aux sinistrés ainsi que les modalités de son acheminement.

#### *Des difficultés d'arrimage évidentes*

Lors du sinistre du verglas, c'est à l'Organisation de sécurité civile du Québec qu'il incombait d'informer la population sur l'évolution du sinistre et sur les risques associés à l'événement, tels les risques d'hypothermie, d'intoxication à l'oxyde de carbone, d'incendie ou encore ceux liés au déglçage des toits. Les mesures à prendre contre de tels risques ont commencé à être diffusées le 8 janvier, par divers moyens : communiqués de presse, encarts dans les journaux, points de presse.

C'est le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI), membre de l'OSCQ qui a assuré la coordination des communications gouvernementales par l'entremise de sa direction générale de Communication-Québec. Cette coordination est essentielle à la cohérence dans la diffusion de l'information tant auprès des médias et des personnes sinistrées que de la population en général. Elle a connu quelques ratés, difficilement évitables si on tient compte qu'il y avait, au départ, deux joueurs qui se partageaient la coordination, l'Organisation de la sécurité civile et Communication-Québec. Ainsi, il a fallu quelques jours pour mettre en place l'infrastructure requise pour l'organisation et la diffusion des communications gouvernementales. De plus, le personnel qui y était affecté manquait dans plusieurs cas de formation et de préparation pour les situations d'urgence. Pour plusieurs, l'apprentissage s'est fait sur le tas.

En principe, lors d'un sinistre important, l'OSCQ active un centre de coordination national. Communication-Québec s'y installe pour travailler en étroite collaboration avec la Direction de la sécurité civile. Toutefois, au moment de la tempête de verglas, et bien que le sinistre se soit fait sentir dans toute son ampleur surtout à Montréal et en Montérégie, le centre de coordination a été activé d'abord à Sainte-Foy le 6 janvier, au lendemain du début de l'alerte. Communication-Québec y a déployé des effectifs pour répondre aux demandes des médias et préparer des communiqués à l'intention de la population. Le centre de Sainte-Foy est resté opérationnel jusqu'au 11 janvier, date à laquelle il a été transféré à Montréal, près des régions les plus touchées.

À Montréal, cependant, le centre de coordination n'était pas en mesure de traiter les offres et les demandes quand, le 12 janvier au matin, la ligne téléphonique 1 800 636-AIDE à l'intention des

les préposés aux renseignements ont répondu à 15 000 appels. Ils en recevront près de 42 000 en tout. Conçu d'abord pour recevoir les offres d'hébergement et d'autres biens et services, ce service téléphonique a aussi reçu un grand nombre d'appels de sinistrés à la recherche de conseils pratiques et d'information sur les programmes d'assistance financière, les organismes d'aide et de référence. Le service s'est fait demander des génératrices, de la nourriture ou des services spécialisés. Il a aussi reçu des appels de personnes en détresse. Sur le plan organisationnel, la réponse aux besoins a alors pris la voie de la centralisation, alors que les opérations à cette fin relevaient toujours des autorités sur le terrain.

Aux difficultés inhérentes au volume et à la diversité des appels, se sont ajoutés d'importants problèmes de télécommunication qui ont ralenti l'appariement des offres et des demandes. Du reste, le débordement des lignes téléphoniques dans les premières journées a découragé plusieurs personnes sinistrées de faire appel à ce service.

L'ampleur du sinistre et la connaissance fragmentaire de ce qui se passait sur le terrain ont rendu difficile, durant les premiers jours, la transmission de messages adaptés aux besoins des personnes sinistrées. Ainsi, la diffusion d'information dans les centres de services aux sinistrés et au moyen de feuillets d'information distribués dans les foyers a été inégale à cause du manque de ressources. Les municipalités n'avaient pas toutes un plan de communication pour rejoindre plus efficacement leur population sinistrée. Pour sa part, Communication-Québec a émis près de 2 200 communiqués destinés aux médias et traitant spécifiquement du verglas. Ces communiqués ne répondaient toutefois pas aux attentes de ceux qui voulaient être renseignés sur la situation dans leur quartier, l'endroit où trouver des piles et des bougies, etc.

Pour combler cette lacune, on a d'abord décidé de publier quotidiennement dans les journaux une page complète d'information pratique. Du même coup, cela permettait aux citoyens de conserver l'information sous forme d'aide-mémoire. Toutefois, le rythme de parution des médias écrits coïncide rarement avec le déroulement d'un sinistre et l'évolution des besoins. On a donc dû se tourner vers la télévision et la radio.

À compter du 12 janvier, Communication-Québec opte pour les médias de masse pour rejoindre le public. Des points de presse quotidiens sont organisés de façon systématique par le centre de coordination de Montréal. Ils sont largement diffusés par RDI dans une dizaine de stations radiophoniques nationales, régionales et communautaires. Néanmoins, de l'avis du MRCI, de qui relève Communication-Québec, la radio, le média le plus rapide et le plus accessible en cas de panne, n'a pas été suffisamment utilisé.

### *Analyse*

Pour la majorité des sinistrés et des citoyens, il n'y a guère de différence entre le gouvernement, la sécurité civile et Communication-Québec. Leurs commentaires suggèrent que, d'une façon générale, tous ont fait leur possible dans les circonstances. Les commentaires plus spécifiques à l'endroit de l'information gouvernementale sont de deux ordres : l'un concerne la nature de l'information, l'autre le processus de circulation de l'information. Ceci engendre deux fonctions différentes et complémentaires interpellant des ressources spécialisées distinctes. La responsabilité d'informer relève des différents ministères fonctionnels avec la coordination de la sécurité civile, alors que la responsabilité de communiquer l'information incombe aux spécialistes de Communication-Québec.

D'une part, les sinistrés et les associations ou groupes d'intérêts ont insisté sur la nécessité de rehausser la qualité de toute l'information portant sur la sécurité et la santé. Dans bien des cas, a-t-on répété, les consignes étaient vagues, parfois contradictoires. S'il est un domaine où la cohérence s'impose, c'est bien celui-là. Pour ce qui touche plus précisément la santé, on aurait préféré que l'information provienne directement des CLSC ou d'autres institutions du secteur de la santé et des services sociaux. Les lignes téléphoniques directes ont été jugées utiles, mais peu accessibles. On aurait aussi souhaité une mise à jour quotidienne et centralisée de l'information concernant certains services, en particulier l'achat de bois de chauffage.

Quant à la circulation de l'information, en période de sinistre, tout doit être mis en oeuvre pour que l'information disponible soit facilement accessible, plus facilement même qu'à l'habitude. En effet, pour de nombreux sinistrés, le fait d'avoir eu à attendre de longues minutes au téléphone fut une expérience exaspérante et une source de stress, car cette attente ne faisait qu'accentuer l'impression que le gouvernement était débordé et incapable de s'organiser. Les sinistrés souhaitent aussi que l'information soit disponible localement. Ils voudraient dorénavant voir les autorités locales impliquées systématiquement dans un réseau intégré de communication d'urgence.

### **CONCLUSION**

Au terme de ce tour d'horizon, on peut conclure que le système d'information et de communication a fonctionné, pendant le sinistre du verglas. Il n'y a pas eu de « crise » de l'information; la société québécoise dans son ensemble a pu s'associer de façon intensive au sinistre et au processus de soutien à ceux et celles qui le subissaient. La communication, surtout celle qui venait des pouvoirs publics, a opéré de façon satisfaisante. De façon

générale, le lien de confiance entre les autorités gouvernementales, la population et les sinistrés n'a pas été rompu. L'importante mobilisation des solidarités à tous les niveaux a été facilitée par le maintien de ce lien de confiance, en même temps qu'elle y contribuait.

Ce résultat s'explique en partie par un système médiatique dense et bien équipé, à une implication rapide du Premier ministre dans le processus de communication ainsi qu'à l'engagement professionnel des journalistes et des médias. Par contre, la structure d'information et de communication mise en place par la Direction de la sécurité civile et Communication-Québec n'a guère donné de résultats satisfaisants.

Comment améliorer les choses ? Tout d'abord, en reconnaissant à l'information et à la communication une place importante dans le cadre d'intervention en cas de sinistre. En second lieu, en reconnaissant l'importance d'encadrer la communication et l'information par des politiques. Enfin, en n'oubliant pas que les sinistres se gèrent sur le terrain, à partir des événements vécus et des besoins réels.

Concrètement, cela veut dire que les mesures proposées doivent éviter de conduire à une centralisation excessive de l'information et de sa gestion. Il est souhaitable, notamment, de préserver la diversité des sources d'information. Par ailleurs, l'influence des spécialistes de la communication médiatique doit demeurer à la mesure de leur fonction et ne pas conduire à substituer la communication à la gestion de sinistre proprement dite.

En somme, avant de concevoir un nouveau mode d'information en période de sinistre ou d'envisager un nouveau cadre juridique pour l'accès à l'information, il faut revoir l'ensemble du modèle québécois de gestion de sinistre. Là sont les vrais problèmes. Tenter de fixer des heures de diffusion à la radio, impliquer les médias régionaux dans les conférences de presse nationale ou augmenter le nombre de lignes téléphoniques *ad hoc* constituent des suggestions intéressantes. De telles mesures ne pourront cependant réussir que dans le cadre d'un changement général d'approche dans la gestion de sinistre.

64. Voir Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], « Les aspects psychosociaux », chap. dans *Les impacts sociaux, économiques et environnementaux, études sectorielles*, vol. 2, livre 1, chap. 2 (en particulier la sous-section 3.2), 1999.
65. Anna Triandafyllidou, « The Accident of Chernobyl in the Italian Press. A Media Story Line », Communication présentée au congrès de l'American Sociological Association, 1995.
66. Ces distinctions et les propos qui les accompagnent sont empruntés, avec quelques modifications, de : Guy Lochard et Henri Boyer, *La communication médiatique*, Paris, Le Seuil, 1998, p. 23-35.

67. Voir à ce sujet: Pierre Lévy, *Qu'est-ce que le virtuel ?*, Paris, La Découverte, 1997 et Armand Mattelart, *La mondialisation de la communication*, Paris, Presses universitaires de France, 1996.
68. Pour une illustration de cette orientation à l'action des médias écrits, voir : Ana C. Garner *et al.*, « The Wreck of Amtrak's Sunset Limited : News Coverage of a Mass Transport Disaster » dans *Disasters*, vol. 21, no 1 (1997), p. 4-19.
69. Radio CHRD, mémoire présenté à la Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], 1998, p. 6.
70. Groupe TVA, mémoire présenté à la Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], 1998, p. 7.
71. CKAC-Radiomédia, mémoire présenté à la Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], 1998, p. 9.
72. Pour plus de détails sur la question de l'approvisionnement en eau potable comme service essentiel, voir le chap. « La pratique de la gestion de sinistre au Québec », dans le présent volume, livre 1, chap. 1 (particulièrement les sections 4.5.5 et 4.7.6).
73. Fédération professionnelle des journalistes du Québec, mémoire présenté à la Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], 1998, p. 4.
74. Voir le chap. « La pratique de la gestion de sinistre au Québec » dans le présent volume, livre 1, chap. 1 (particulièrement les sections 4.5.6 et 4.5.8).
75. Voir William R. Freudenburg *et al.*, «Media Coverage of Hazard Events : Analyzing the Assumptions » dans *Risk Analysis*, vol. 16, no 1 (1996), p. 31-42.
76. Voir la section 2.2.5.
77. Raymond Doray, *op. cit.*, note 38, p. 125-157.
78. Respectivement, L.R.Q., c. P-38.1, art. 13, 13.1 et L.R.Q., c. Q-2, art. 21.
79. Notamment la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, L.R.Q., c. A-2.1 et la *Loi sur la qualité de l'environnement*, L.R.Q., c. Q-2.
80. Voir le chap. « La pratique de la gestion de sinistre au Québec », dans le présent volume, livre 1, chap. 2 (section 4.2.4).
81. Union des municipalités du Québec, mémoire présenté à la Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], 1998, p. 9.
82. Mémoires présentés à la Commission scientifique et technique [verglas de janvier 98], 1998, par: Ville de Saint-Basile-le-Grand, p. 13; Ville de Farnham, p. 2.

(Annexe 1, p. 378-406)



A  
N  
N  
E  
E  
X  
E

---

# II

*COMMENT RÉPONDRE  
AUX BESOINS DES CANADIENS EN  
SITUATION D'URGENCE*

André Tremblay  
Protection civile du Canada

Pour la première fois de son histoire, le gouvernement du Canada a eu à réagir à un sinistre qui a touché plus d'une province à la fois. Ce sinistre est aussi le plus grave eu égard aux conséquences que le pays a subi jusqu'à maintenant. Toutes les provinces et territoires du Canada ont été impliqués durant l'événement soit à titre de victime, soit pour la recherche et la provision de ressources requises par les victimes.

Afin de coordonner ces interactions, Protection civile Canada a agi à titre d'agence responsable de la coordination civile fédérale en appui aux trois provinces les plus durement touchées.

Cette présentation porte principalement sur la méthode et sur les structures en place afin d'assurer la provision de l'appui fédéral aux provinces victimes de sinistre, pour ensuite décrire l'intervention des ministères et organismes du gouvernement du Canada durant la période allant du 5 janvier 1998 jusqu'au rétablissement des services. La dernière partie portera sur les quelques leçons apprises lors de l'événement et conclura sur deux recommandations visant à améliorer la protection civile au Canada.

## **LA PROTECTION CIVILE AU CANADA**

### **LA LOI SUR LA PROTECTION CIVILE**

La *Loi sur la protection civile*, promulguée le 1er octobre 1988, sert de cadre juridique à l'élaboration de programmes de protection civile efficaces au Canada, ainsi qu'à la coopération entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Elle engage le gouvernement fédéral à prendre les moyens nécessaires pour être en mesure de répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes en situation d'urgence, compte tenu du contexte social et technologique de plus en plus complexe où nous vivons. Elle permet la mise en place de mécanismes administratifs efficaces pour faire face à des événements inattendus qui risquent d'avoir des conséquences désastreuses.

En particulier, la *Loi sur la protection civile* :

- précise les responsabilités et les fonctions du ministre responsable de la protection civile, notamment en ce qui concerne l'appui et la coordination à apporter aux plans d'intervention civils, la sensibilisation du public en matière

de protection civile et la prestation de programmes de formation du personnel d'intervention d'urgence ;

- détermine les responsabilités des ministres fédéraux en matière de protection civile dans leur champ de compétence respectif;
- reconnaît explicitement les intérêts des provinces relativement à l'aide fournie par le gouvernement fédéral pendant une crise provinciale ;
- confère au gouverneur en conseil le pouvoir juridique de déclarer qu'une situation d'urgence provinciale constitue un sujet de préoccupation pour le gouvernement fédéral et ensuite, de fournir une aide financière ou autre à la province touchée.

Pour l'aider dans l'exécution des responsabilités que lui confère la *Loi sur la protection civile*, le ministre responsable de la protection civile est secondé par Protection civile Canada. Cet organisme, qui relève administrativement du ministère de la Défense nationale, est chargé de la planification et de la coordination intergouvernementale et interministérielle en matière de protection civile.

## **LA LOI SUR LES MESURES D'URGENCE**

« Attendu que l'État a pour obligations primordiales d'assurer la sécurité des individus, de protéger les valeurs du corps politique et de garantir la souveraineté, la sécurité et l'intégrité territoriale du pays... »

La *Loi sur les mesures d'urgence*, sanctionnée le 21 juillet 1988, permet au gouvernement fédéral de remplir sa responsabilité constitutionnelle d'assurer la sécurité des Canadiens et des Canadiennes dans les situations de crise nationale.

La *Loi sur les mesures d'urgence* accorde au gouvernement fédéral des pouvoirs exceptionnels soumis à des restrictions appropriées pour faire face à quatre types de situations d'urgence. Elle garantit que ces pouvoirs exceptionnels accordés par le Parlement seront limités à ce qui est nécessaire pour faire face à la situation. Les quatre types de situations d'urgence sont :

- **les sinistres** : les catastrophes et les accidents graves qui affectent le bien-être de la population et qui dépassent la capacité ou le pouvoir d'intervention d'une province ;

- **l'état d'urgence** : situation de crise causée par des menaces envers la sécurité du Canada d'une gravité telle, qu'elle constitue une situation de crise nationale qui dépasse la capacité ou le pouvoir d'intervention d'une province ;
- **l'état de crise internationale** : situation de crise causée par des actes d'intimidation ou de coercition ou par l'usage de la force ou de la violence, qui constitue une menace contre la souveraineté, la sécurité et l'intégrité territoriale du Canada ou de ses alliés;
- **l'état de guerre** : conflit armé, actuel ou imminent, mettant en cause le Canada ou un de ses alliés.

### **Autorité du Parlement**

La *Loi sur les mesures d'urgence* accorde au Parlement le droit d'examiner et d'abroger, si nécessaire, des pouvoirs d'urgence et oblige le gouvernement à répondre devant le Parlement de l'utilisation qu'il pourrait faire de ces pouvoirs d'urgence. La Loi exige que le Parlement soit convoqué dans les sept jours de séance suivant la date de la déclaration de situation de crise et qu'on lui fournisse :

- une explication concise des raisons pour lesquelles on aurait déclaré une situation de crise ;
- l'occasion de débattre de la question et d'adopter ou non une motion de ratification de la déclaration ;
- des précisions sur les mesures spéciales que le gouvernement envisagerait de prendre pour faire face à la situation ;
- la possibilité d'abroger la déclaration de situation de crise, ainsi que ses décrets et règlements d'application.

Les garanties imposent un certain nombre de restrictions sur l'utilisation, par le gouvernement, des pouvoirs d'urgence spéciaux. Ces restrictions sont les suivantes :

- dans le cas de sinistre ou d'état d'urgence dont les effets sont limités à une seule province, le gouvernement fédéral ne peut déclarer une situation de crise que si la province en cause indique qu'elle est incapable de faire face à la situation;
- une limite de temps et une limite géographique pour l'application des pouvoirs d'urgence et des mesures autorisées ;

- l'obligation de retourner devant le Parlement, justifications à l'appui, pour faire approuver la prorogation ou la modification de l'application de la Loi;
- l'obligation de consulter les provinces avant de déclarer une situation de crise.

### **Protection des libertés et des droits fondamentaux**

La *Loi sur les mesures d'urgence* garantit la protection des libertés et des droits fondamentaux des Canadiens et des Canadiennes en situation de crise nationale. La Loi est assujettie à la *Charte canadienne des droits et libertés*. Conformément à l'article 1 de la Charte, toute restriction des libertés et des droits fondamentaux jugée nécessaire en situation de crise nationale devra s'inscrire dans des limites qui soient « raisonnables » et « dont la justification pourra se démontrer dans le cadre d'une société libre et démocratique ».

La *Loi sur les mesures d'urgence* n'est pas exemptée de l'application de la *Déclaration canadienne des droits*. Les dispositions de la *Déclaration canadienne des droits* continuent donc d'être une protection efficace pour certains droits qui ne sont pas mentionnés dans la Charte. C'est le cas notamment des dispositions qui protègent le droit de propriété et de celles qui accordent à une personne le droit à une audition impartiale de sa cause pour la définition de ses droits et obligations.

Enfin, la *Loi sur les mesures d'urgence* est également assujettie au *Pacte international relatif aux droits civils et politiques* (Nations unies - 1967), auquel le Canada a adhéré en 1976.

### **Indemnisation**

La *Loi sur les mesures d'urgence* prévoit des procédures d'indemnisation pour les individus qui subissent des dommages corporels ou matériels à la suite de son application.

### **Situations de crise nationale**

La *Loi sur les mesures d'urgence* s'applique uniquement aux situations de crise nationale.

Une situation de crise nationale est définie comme suit dans le préambule de la Loi

« [...] un concours de circonstances critiques à caractère d'urgence et de nature temporaire, auquel il n'est pas possible de faire face adéquatement sous le régime des lois du Canada et qui, selon le cas met gravement en danger la vie, la santé ou la sécurité des Canadiens, et échappe à la capacité ou aux pouvoirs d'intervention des provinces, et menace gravement la capacité du gouvernement du Canada de garantir la souveraineté, la sécurité et l'intégrité territoriale du pays. »

Cette définition garantit que la Loi ne s'appliquera qu'aux crises très graves qui, d'après la « Théorie de l'état d'urgence », relèvent de la responsabilité du gouvernement fédéral. La *Loi sur la protection civile*, adoptée en même temps que la *Loi sur les mesures d'urgence*, sert de fondement juridique à la planification d'urgence et aux programmes de protection civile nécessaires pour faire face efficacement aux crises de toutes sortes.

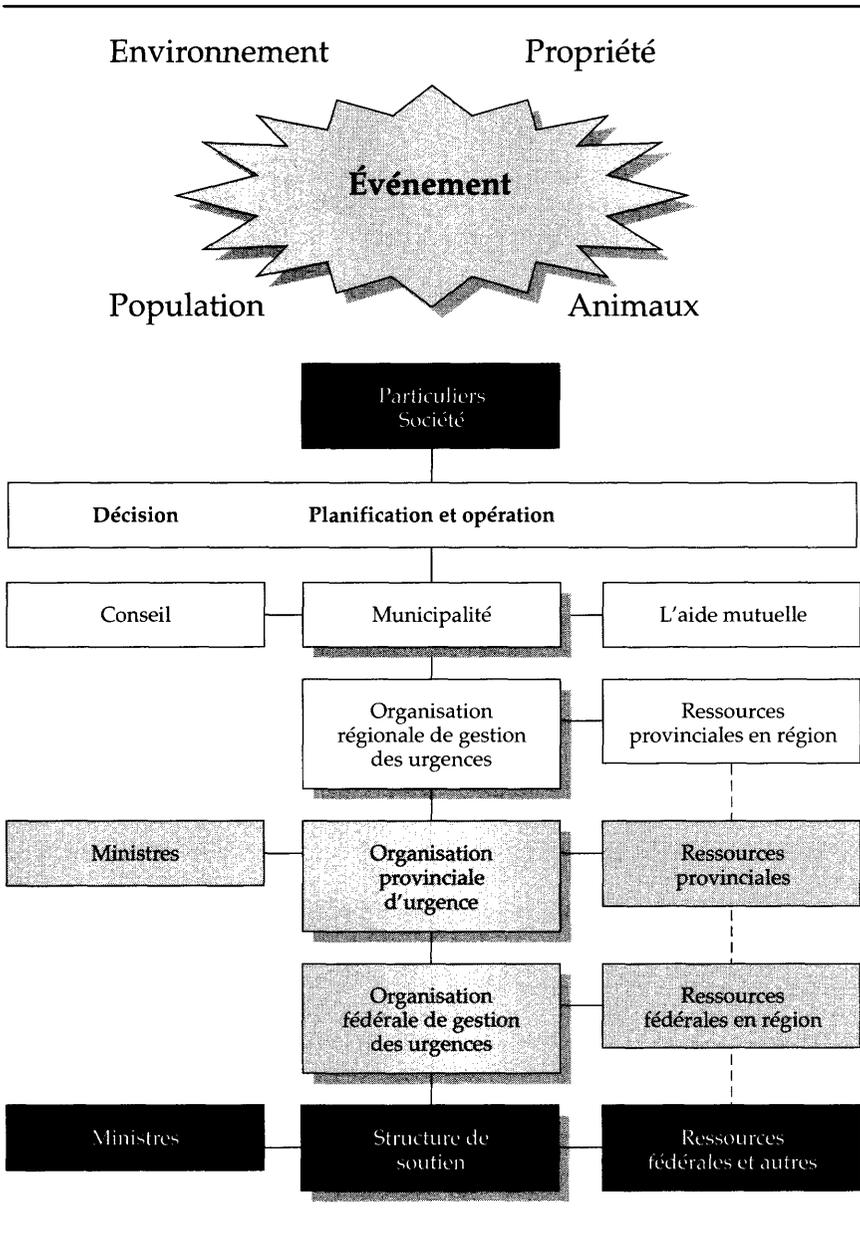
La *Loi sur les mesures de guerre* a été révoquée à l'adoption de la *Loi sur les mesures d'urgence*.

Il est utile de noter ici que la *Loi sur les mesures d'urgence* n'a jamais encore été invoquée.

## LA STRUCTURE DE RÉPONSE ET DE SOUTIEN

Cette structure d'intervention et de liaison est celle à laquelle nous avons habituellement recours au Canada. Elle débute en décrivant l'endroit où se produit l'événement touchant les humains, les animaux, l'environnement et la propriété. Cet événement aura une incidence sur les citoyens (les particuliers ou les entreprises), les municipalités, les ministères et organismes provinciaux et, enfin, s'il s'agit d'un événement d'une ampleur considérable ou qui nécessite des ressources importantes, il aura également une incidence sur le gouvernement fédéral. Les fonctions relatives à la planification et aux opérations sont exercées sous la direction des élus et les fonctions de soutien sont assurées par des organismes externes en vertu d'ententes. Ensuite, si le besoin s'en fait sentir, on peut avoir recours à des ressources et à de l'aide internationales par l'entremise de l'organisation centrale de coordination. Vous remarquerez que j'ai placé les citoyens en tête de liste étant donné qu'il s'agit des premières personnes à être touchées par un sinistre et de ce fait, il est le client le plus important pour lequel nous travaillons tous.

FIGURE 1



Cette structure est établie en fonction du principe selon lequel l'intervention en cas d'urgence doit être contrôlée au plus bas niveau possible de la pyramide légale. Voici quelques autres principes philosophiques de base qui s'appliquent à la protection civile dans ses fonctions de planification d'urgence, d'intervention et de rétablissement.

- a) La responsabilité en matière de planification et d'intervention en cas d'urgence est assumée selon les mêmes divisions constitutionnelles qui régissent normalement les divers paliers de gouvernement.
- b) À la responsabilité d'intervenir en cas d'urgence doit s'ajouter la responsabilité de planifier en prévision de situations d'urgence.
- c) La préparation des plans d'urgence est basée sur les effets des sinistres plutôt que sur les causes. De plus, ils sont construits pour couvrir l'ensemble et non pas chaque type de sinistre individuellement.
- d) Pour la planification et les opérations d'urgence, la direction et la coordination sont effectuées centralement alors que l'implantation des plans et la réponse s'exécutent localement.

Les autres niveaux de la pyramide viennent appuyer les autorités locales. De plus, lorsqu'un grand nombre de municipalités dans plusieurs provinces sont touchées, comme ce fut le cas lors de la tempête de verglas, chaque niveau supérieur nécessite une coordination indépendante mais complémentaire afin que l'aide demandée et offerte soit suffisante, arrive en temps opportun et entraîne le moins de gaspillage possible. Il ne faut pas oublier que la personne la plus directement touchée par l'événement sera également, sous une forme ou une autre, celle qui en assumera les coûts.

## **L'ORGANISATION DES RÉGIONS**

Protection civile Canada est présent dans chaque capitale provinciale par l'entremise d'un bureau régional. Ce bureau a le mandat de développer et de maintenir des points de liaison avec l'autorité responsable des mesures d'urgence du gouvernement de la province, avec les autorités des ministères et agences fédérales présents dans la région et avec tous les autres intervenants intéressés aux sinistres ainsi qu'à leur réduction. Le directeur régional de PCC agit aussi à titre de coordonnateur de l'aide fédérale civile auprès du coordonnateur de la province lorsque les plans d'urgence sont mis en oeuvre. De plus,

il administre les accords d'assistance financière en cas de catastrophe lorsqu'un sinistre a causé une charge financière induite à la province et que celle-ci a demandé l'application des accords.

## **L'ORGANISATION CENTRALE**

Cette structure est adoptée pour toute urgence importante pour laquelle le gouvernement fédéral intervient. Généralement, ce centre sera situé dans les locaux de Protection civile Canada.

La direction du Centre de soutien national et de chacun des éléments qui le constituent est exercée par le ministère responsable ou sous son autorité. Pendant les situations d'urgence pour lesquelles un ministère responsable n'a pas été désigné, Protection civile Canada assumera ce rôle jusqu'à l'affectation d'un ministère responsable.

### **Groupe exécutif (GE)**

Le groupe exécutif fonctionne en qualité de groupe centralisé d'examen des politiques, d'évaluation stratégique, de gestion financière, de prise de décision et de règlement des conflits. Il est présidé par le sous-ministre du ministère fédéral responsable ou par un officier supérieur du Bureau du Conseil privé. Ses membres incluent des représentants ministériels principaux ayant l'autorité nécessaire pour prendre des décisions au nom de leur organisme pour l'engagement de ressources. Normalement, les membres sont des fonctionnaires des ministères ou des organismes désignés comme membres du Comité consultatif sur la protection civile (CCPC).

### **Groupe de la coordination et des opérations (GCO)**

Sous la direction du groupe exécutif, le Groupe de la coordination et des opérations coordonne et expédie le soutien national en réponse aux demandes d'aide du centre d'urgence provincial. Il agit comme conseiller auprès du groupe exécutif et sert en qualité de tribune nationale de rapport de situation des activités de soutien des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux. Il est présidé par le représentant du ministère fédéral responsable et comprend des fonctionnaires qui possèdent les connaissances et l'autorité nécessaires pour prendre des décisions opérationnelles au nom de leurs organismes. Le président du groupe de la coordination et des opérations est connu sous l'appellation de coordonnateur national des opérations (CNO).

### **Groupe des affaires publiques (GAP)**

Le groupe des affaires publiques sert en qualité de point fédéral de coordination centrale de l'information publique pour la diffusion aux médias et au grand public des renseignements concernant la situation d'urgence. Il offre des conseils au secrétaire adjoint au Cabinet (Communications et Consultations) et aux éléments du Centre de soutien national sur les stratégies et les activités de communications. Il surveille et analyse les émissions des médias nationaux et régionaux. Il évalue les besoins et les préoccupations du public. Il identifie les questions émergentes et élabore des stratégies et des réponses pertinentes. Il coordonne les annonces gouvernementales. Il est présidé par le ministère fédéral responsable et est composé de fonctionnaires fédéraux responsables de l'information publique.

### **Groupe consultatif technique (GCT)**

Le Groupe consultatif technique offre des conseils, des orientations et des renseignements scientifiques et d'expertise technique à l'intention du Centre de soutien national et à d'autres organismes accrédités participant à l'intervention nationale en cas de catastrophe. Il se réunit si le ministère responsable le juge nécessaire et il est présidé par un fonctionnaire expert identifié par le ministère responsable et peut inclure des spécialistes d'autres paliers du gouvernement et du secteur privé.

### **Fonctions de soutien en cas d'urgence (FSCU)**

Au niveau fédéral canadien, un système de groupes fonctionnels en cas d'urgence a été établi et il correspond en général aux organismes provinciaux homologues. Puisque le gouvernement fédéral soutient les efforts d'intervention d'urgence provinciaux, ces groupes ont été appelés *Fonctions de soutien en cas d'urgence*. Ils peuvent faire intervenir plus d'un organisme fédéral et constitue une partie intégrante de la structure de gestion du Centre de soutien national. Les membres sont principalement des représentants des organismes ayant des responsabilités de Fonction de soutien en cas d'urgence.

Les Fonctions suivantes de soutien en cas d'urgence peuvent être établies :

- Transport
- Télécommunications

- Ingénierie et ressources de construction
- Recherche et sauvetage en milieu urbain
- International
- Soutien à l’approvisionnement
- Services sociaux et de santé
- Finances
- Ordre public
- Ressources humaines
- Alimentation et agriculture
- Matières dangereuses et météorologie
- Gestion des pêches et des océans
- Gestion des opérations logistiques

### **Agents de liaison**

Le Centre de soutien national peut inclure des agents de liaison de la ou des provinces touchées, des organismes non gouvernementaux et des organismes internationaux. Ils participeront selon les besoins aux travaux des groupes pertinents et offriront un point de contact pour les questions faisant intervenir l’organisme principal dont ils relèvent.

### **Mise en service du Centre de soutien national**

Le Centre de soutien national sera mis en service en deux phases. La première, appelée « activation », consiste en une série d’activités conçues pour lancer le Centre de soutien national jusqu’à la deuxième phase appelée « mise en oeuvre » au cours de laquelle l’autorité nécessaire existe pour attribuer les ressources selon les besoins.

#### *Activation*

L’activation est le processus par lequel les représentants des ministères fédéraux se réunissent pour constituer le Centre de soutien national et démarrent les activités. Dès qu’il est informé, par une source fiable, qu’une situation d’urgence a lieu ou est appréhendée au Canada. L’Administrateur général de Protection civile Canada ou

le fonctionnaire supérieur désigné du ministère responsable peut activer le Centre de soutien national. Il doit alors aviser le Bureau du Conseil privé, les ministères principaux et collatéraux des Fonctions de soutien en cas d'urgence, les organismes non gouvernementaux, ainsi que les provinces et territoires par l'entremise des directeurs régionaux. Cette annonce sera diffusée au nom de l'Administrateur général de Protection civile Canada, par le Centre de coordination des opérations d'urgence du gouvernement (CCOUG) ou selon les dispositions prises par le haut fonctionnaire désigné du ministère responsable.

Mise en œuvre :

Se rapporte au démarrage d'un plan d'urgence. La mise en œuvre des plans nécessite l'autorisation du ministre responsable approprié, comme précisé dans la *Politique du gouvernement fédéral en cas de crise* ou, si un tel ministre responsable n'a pas été désigné, celle du ministre responsable de la Protection civile. Le Centre national de soutien agit alors comme point focal de toute l'intervention civile fédérale.

## LA CHRONOLOGIE DE LA TEMPÊTE

Le 5 janvier, le centre de l'Ontario avait déjà reçu de légères précipitations de pluie verglaçante et on prévoyait que cette pluie verglaçante se poursuivrait et se déplacerait vers le nord-est en direction d'Ottawa, de Montréal et poursuivrait sa route. Le 6 janvier, les prévisions météorologiques étaient sensiblement les mêmes tout en prévoyant une augmentation de la pluie glaçante pour les jours suivants. Il est devenu apparent que les secteurs touchés s'étendraient de Peterborough au sud-ouest à Maniwaki et à Trois-Rivières au nord, en passant par trois États américains du nord-est pour traverser tout le sud du Québec, se rendre jusqu'au Nouveau-Brunswick et toucher la Nouvelle-Écosse dans l'est du pays. Cette perturbation climatique a touché un secteur s'étendant sur environ 750 000 kilomètres carrés. Les précipitations de pluie verglaçante sont tombées par vagues successives pendant les cinq jours qu'a duré l'événement. Des couches de glace se sont formées l'une par-dessus l'autre pour donner une croûte dure de plus de huit centimètres d'épaisseur à certains endroits, qui alourdissait tout, les fils électriques, les poteaux et les pylônes jusqu'aux immeubles, aux ponts, aux arbres et à toute autre structure à ciel ouvert ; un pied carré ou 900 cm<sup>2</sup> d'une glace de cette épaisseur pèse environ sept kilos.

## **LA PÉRIODE DE L'ALERTE**

Au fur et à mesure que la glace s'accumulait, les routes sont devenues impraticables. Le réseau de transport et de distribution d'électricité a commencé à avoir des défaillances. La glace s'accumulant sur les arbres et toutes les autres structures verticales qui n'étaient pas construites pour supporter un tel poids, les autorités municipales ont réagi en répondant d'abord aux nombreuses demandes d'aide des citoyens. À mesure que le sinistre prenait de l'ampleur, ils s'empressaient de faire l'inventaire des dommages causés et potentiels. Ils ont procédé au dénombrement des personnes les plus à risques comme celles qui se trouvaient dans les hôpitaux, les écoles et les résidences pour personnes âgées. Ces autorités ont pris contact avec leur gouvernement provincial et, habituellement, après une brève conversation, se rendaient compte qu'elles devaient assurer leur propre réponse pour l'instant. Cependant, leurs messages ne sont pas demeurés lettre morte, car les autorités provinciales, même si elles ne pouvaient pas répondre immédiatement aux nombreuses demandes des citoyens et des municipalités, ont commencé à déployer l'importante réserve de ressources dont elles disposent en plus de celles qu'elles pouvaient obtenir par l'entremise de leurs contacts dans les organisations non gouvernementales et dans les ministères fédéraux. Elles ont commencé par envoyer du secours aux endroits qui, selon elles, en avaient davantage besoin. Cependant, il fallait tout d'abord rétablir le réseau électrique, rouvrir les routes, ramasser les branches et les autres débris dangereux, ouvrir et maintenir des centres de réception et, chose tout aussi importante, elles devaient tenir la population bien informée.

## **LA PÉRIODE D'INTERVENTION**

### **La participation des organismes fédéraux**

Dès le 6 janvier, les bureaux régionaux de Protection civile Canada (PCC) étaient alertés et répondaient déjà aux demandes provenant de leurs homologues du gouvernement provincial. Les gouvernements du Québec, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick ont vite constaté l'importance des dégâts et le nombre de citoyens touchés. Ils ont rapidement demandé l'aide des Forces armées et des autres ministères du gouvernement fédéral. Le premier ministre du Canada, Jean Chrétien, a décidé que toutes les ressources du gouvernement fédéral devaient être mises à la disposition des citoyens canadiens pour les aider à survivre et se remettre de cette situation. Le ministre de la Défense nationale et ministre responsable de la Protection civile,

L'Honorable Art Eggleton, a été nommé ministre responsable pour l'Ontario et le président du Conseil du Trésor, l'Honorable Marcel Massé, responsable pour le Québec. Le chef d'état-major de la Défense, le général Baril, a ordonné que les Forces canadiennes soient envoyées aux endroits dans le besoin et offrent tous les services nécessaires. Avec l'autorisation du général Baril, le Quartier général de la Défense nationale a délégué les pouvoirs aux trois commandants de secteurs à Toronto, à Montréal et à Halifax afin qu'ils puissent répondre directement aux autorités provinciales et fournir toute l'aide nécessaire sans délai.

Ce désastre a touché plus de 800 municipalités et plus de quatre millions de Canadiens ; il a entraîné l'évacuation de plus d'un million de personnes. Malheureusement, il a également entraîné plus de 30 décès et des blessures à plus de 3 000 personnes. En ce qui concerne l'aspect positif de ce désastre, mentionnons que plus de 80 000 personnes, bénévoles, fonctionnaires municipaux, provinciaux, fédéraux et employés d'entreprises ont rendu service à leurs amis et à leurs voisins.

Avec plus de 350 centres pouvant accueillir les personnes évacuées, on avait besoin de lits, de couvertures et d'articles d'hygiène personnelle. Que ce soit par l'entremise de PCC ou par contacts directs, la Défense nationale et Santé Canada ont réussi à répondre à cette demande. Comme on prévoyait que l'interruption de courant électrique durerait plusieurs jours, les génératrices de tout calibre sont devenues rapidement des articles très prisés. Il a donc fallu s'en procurer un grand nombre à l'extérieur des provinces touchées de même qu'à l'extérieur du pays.

### **Protection civile Canada**

Dès le début du désastre, les bureaux régionaux de Protection civile Canada à Toronto et à Québec ont été ouverts sans interruption. Les centres de coordination fédéraux ont été activés au Québec et en Ontario. Des membres de l'équipe de PCC se sont également installés dans les centres de coordination provinciaux. Les deux équipes régionales ont reçu des renforts d'autres régions qui étaient moins touchées. À Ottawa, le Centre de soutien national a été activé le 9 janvier et l'est demeuré jusqu'au 28. Le Centre de soutien national était épaulé par le Groupe de travail sur les génératrices qui s'est occupé de repérer plus du tiers des 2 000 unités requises, de les faire préparer et de les expédier durant cette période. Ce groupe s'approvisionnait un peu partout au Canada et aux États-Unis. Le personnel non

opérationnel de PCC a assuré une présence de soutien au Centre de soutien national, et il a également apporté de l'aide au Centre de coordination des opérations d'urgence du gouvernement. Ce centre a été le point central de toutes les communications en provenance et à destination des provinces et des autres partenaires durant le désastre. À la fin des opérations, PCC a fourni les locaux dont avait besoin l'équipe s'occupant de récupérer les articles et le matériel empruntés et de les retourner intacts. Le résultat de cette équipe est impressionnant, car près de 100 % des articles ont été retournés à leurs propriétaires d'origine.

### **Autres ministères, organismes et services fédéraux**

Tous les ministères et organismes fédéraux ont travaillé ensemble pour fournir un appui coordonné aux opérations d'urgence. Les ministères fédéraux impliqués ont préparé le bref aperçu suivant de leur participation.

#### **A. Les Forces armées canadiennes**

##### **Opération Récupération**

Peu après la tempête de verglas qui s'est abattue sur le Québec, sur l'Ontario, et le Nouveau-Brunswick en janvier 1998 - la pire du siècle -, les autorités civiles ont demandé aux Forces canadiennes (FC) d'aider à rétablir le courant dans plus d'un million de foyers. Parce qu'elles sont plurifonctionnelles et aptes au combat et qu'elles possèdent des structures de commandement et de contrôle, une expertise dans le domaine des communications et divers équipements, les FC ont pu réagir immédiatement aux nombreuses tâches qui les attendaient. Dès le 8 janvier, les FC ont commencé à organiser le plus grand déploiement de troupes jamais effectué en territoire canadien pour faire face à une catastrophe naturelle. Au coeur de la crise, quelque 16 000 réguliers et réservistes de l'armée de terre, de la Marine et de la Force aérienne du Canada étaient déployés partout dans les trois provinces touchées afin de prêter main-forte aux autorités fédérales, provinciales et locales. Des milliers d'autres militaires des FC et employés de la Défense nationale sont demeurés dans leurs bases d'appartenance pour appuyer les efforts logistiques nécessaires à l'opération. Pendant ce temps, les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale appuyaient toujours une relève d'environ 2 500 militaires en Bosnie et des navires dans le monde entier.

Bien que 400 militaires environ aient été affectés au Nouveau-Brunswick, le gros des troupes a été concentré dans deux régions celle de Montréal sous la direction de la Force interarmées Montréal, et celle au sud d'Ottawa sous le commandement du quartier général de la Force interarmées Ottawa. Vingt-neuf hélicoptères Griffon ont été déployés au cours de l'opération. En outre, les Forces canadiennes ont organisé un pont aérien militaire et effectué plus de 100 missions à partir de différents endroits au Canada jusqu'à l'aéroport de Mirabel, transportant des articles indispensables tels que génératrices, lits de camp, couvertures et autres secours humanitaires.

Travaillant main dans la main avec les autorités civiles et de concert avec Protection civile Canada, les militaires des Forces canadiennes ont aidé les équipes d'Hydro à rétablir le courant et Bell Canada à maintenir les services téléphoniques, dégagé les routes, élagué les arbres, pompé l'eau des sous-sols inondés, transporté les malades à l'hôpital, assuré la sécurité des citoyens, installé des cuisines de campagne pouvant nourrir 1 000 personnes par repas et exécuté une foule d'autres tâches. Le 13 janvier, à la demande de la province de Québec, les militaires ont reçu les pouvoirs d'agents de la paix dans la région de Montréal ; ils ont été autorisés à détenir des personnes jusqu'à ce qu'ils puissent les livrer aux autorités locales, à effectuer des patrouilles non armées dans les quartiers et à accompagner les forces policières dans les endroits les plus dévastés de la région de Montréal.

### **B. Affaires étrangères et Commerce International**

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a aidé à l'acquisition de 50 000 lits de camp des États-Unis et a négocié, au nom de Transports Canada, des autorisations spéciales pour permettre le transport de poteaux en provenance du sud des États-Unis.

### **C. Agence spatiale canadienne**

À ses installations de Saint-Hubert, l'Agence spatiale canadienne a accueilli jusqu'à 625 sinistrés durant le jour et 65 personnes la nuit.

### **D. Agriculture et Agro-alimentaire Canada**

Le ministère de l'Agriculture et de l'Agro-alimentaire a joué un rôle important durant les opérations d'urgence et continue d'offrir des services, à court et à plus long terme, aux agriculteurs et aux collectivités rurales. L'industrie laitière a particulièrement été touchée.

Quelque 2 000 producteurs laitiers en Ontario et 3 500 au Québec ont subi des pertes importantes. On estime qu'environ 10 millions de litres de lait ont été perdus en Ontario, pour une valeur approximative de 6 millions de dollars. Au Québec, les pertes sont évaluées à quelque 3,5 millions de litres, pour une valeur de 1,8 million de dollars. Agriculture et Agro-alimentaire Canada a aidé les gouvernements du Québec et de l'Ontario à fournir des génératrices aux producteurs laitiers. Pour continuer d'assurer la transformation du lait des régions où les usines étaient fermées, Agriculture et Agroalimentaire Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Commission canadienne du lait et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ont négocié une entente avec la Food and Drug Administration des États-Unis pour la transformation du lait cru aux États-Unis pour le remettre en marché au Canada par la suite.

En vertu des Accords d'aide financière en cas de catastrophe, le gouvernement fédéral partagera les coûts admissibles des compensations provinciales versées aux agriculteurs, pourvu que la province engage d'abord les frais et que les pertes indemnisées ne soient pas normalement couvertes par des assurances.

Des dépenses provinciales admissibles pour venir en aide aux agriculteurs peuvent inclure : les frais engagés par les agriculteurs qui ont été obligés de jeter leur lait au moment de la crise (remboursement selon la valeur du lait) ; le coût de location des génératrices ; les coûts engagés pour le transport de produits agricoles à l'extérieur des zones touchées afin qu'ils puissent être transformés rapidement; d'autres coûts supplémentaires engagés par les agriculteurs en raison de la tempête, comme les factures de carburant diesel, la perte des animaux dont la mort est liée à la tempête de verglas ; les coûts de nettoyage dans les érablières, y compris les coûts d'émondage et les coûts de remplacement des tubulures; les frais de réparation des biens endommagés, comme les bâtiments ou les inventaires perdus à la suite des pannes d'électricité, ainsi que les frais administratifs engagés en raison de la tempête de verglas.

La Société du crédit agricole travaille de façon individuelle avec les agriculteurs du Québec, de l'Ontario et des provinces de l'Atlantique pour prendre des arrangements et travailler avec les créanciers afin de régler les problèmes immédiats de liquidités. La SCA travaillera également avec les institutions financières pour offrir des modalités de paiement flexibles en regard des prêts garantis en

*vertu de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative.*

Du personnel de l'Agence canadienne d'inspection des aliments a été affecté au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec pour prêter main-forte aux opérations d'abattage et de transformation. Des dispositions similaires ont été prises avec le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario pour les cas urgents relatifs à la santé des animaux. Des conseils sur la sécurité alimentaire sont diffusés à la radio et dans les journaux. Ces conseils sont également disponibles sur le site Internet de l'Agence.

#### **E. Anciens combattants**

L'Hôpital Sainte-Anne, une institution du ministère à Sainte-Anne-de-Bellevue (Québec), a accepté d'accueillir plus de 200 personnes âgées de plusieurs centres d'hébergement et d'hôpitaux de la région.

Le ministère a mis sur pied une ligne téléphonique que peuvent utiliser en permanence les anciens combattants et leur conjointe qui vivent en Ontario ou au Québec et qui se trouvent toujours privés d'électricité. Plus de 9 000 clients avaient pu être contactés dès la mi-janvier.

#### **F. Citoyenneté et Immigration Canada**

Citoyenneté et Immigration Canada a prêté du personnel et des véhicules au Centre de coordination des opérations d'urgence de Québec pour soutenir les opérations policières.

#### **G. Conseil du Trésor**

Le 17 janvier, des paiements anticipés de 50 millions de dollars et de 25 millions de dollars ont été versés respectivement au Québec et à l'Ontario par Marcel Massé, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'infrastructure, et Art Eggleton, ministre de la Défense nationale et ministre responsable de la Protection civile.

Le 26 janvier, le président du Conseil du Trésor, Marcel Massé, a annoncé que de l'aide fédérale serait disponible pour les petites entreprises en plus des Accords d'aide financière en cas de catastrophe. Les compensations versées aux petites entreprises pour les dommages à leurs biens meubles et immeubles, la perte de ces biens, le coût des mesures prises pour limiter les dégâts durant la catastrophe

(comme la location et l'utilisation de génératrices), et les coûts associés à la remise sur pied des entreprises sont admissibles au partage des coûts avec les provinces.

## **H. Développement des ressources humaines Canada (DRHC)**

Des réunions ont eu lieu avec les ministères provinciaux, les municipalités, les comités locaux et les groupes communautaires pour coordonner les efforts et développer des projets dans le cadre du Fonds d'aide annoncé le 16 janvier 1998 par le ministre Pettigrew. Les fonds d'Assurance-emploi et d'Initiative jeunesse sont offerts pour aider à la reconstruction, au nettoyage et aux réparations à la suite de cette tempête dévastatrice.

DRHC a pris des mesures pour acheminer de façon accélérée les chèques du Régime des pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse ainsi que la prestation fiscale pour enfants. Des procédures spéciales ont également été mises en oeuvre pour simplifier la présentation des demandes de prestations et les mesures de soutien à l'emploi, ainsi que des demandes de prestations d'assurance-emploi.

Les bureaux des Centres de ressources humaines du Canada (CRHC) en dehors des régions touchées ont mis en oeuvre des mesures variées pour assurer un meilleur service dans les localités visées et ce, au-delà des frontières provinciales.

DRHC aide également à soutenir différentes initiatives prises par l'ensemble du gouvernement du Canada afin d'assurer une réponse fédérale coordonnée. Entre autres, les activités suivantes ont été mises en oeuvre :

- le gouvernement du Canada, par l'entremise de Renseignements Canada, a mis en place des numéros 1-800 dans le but de fournir des renseignements au public sur l'aide du gouvernement fédéral pour les sinistrés de la tempête ;
- des annonces publicitaires ont été insérées dans les journaux quotidiens des régions touchées du Québec et de l'Ontario, afin d'informer le public sur ce service se rapportant à l'assurance-emploi, au Régime des pensions du Canada, au Supplément de revenu garanti et à la Sécurité de la vieillesse.

## **I. Environnement Canada (EC)**

Environnement Canada a joué un rôle important dans un vaste éventail d'appuis fédéraux reliés à la tempête. Pendant toute la crise, Environnement Canada a pu fournir aux Canadiens des avertissements météorologiques exacts et en temps utile, ainsi que de l'information 24 heures sur 24. Le ministère a également appuyé les services publics, les municipalités, les autorités provinciales, les autres ministères fédéraux et les coordonnateurs des services d'intervention d'urgence grâce à d'importants services météorologiques spécialisés, ainsi que des conseils et avis portant sur de nombreuses questions environnementales liées aux dégâts causés par la tempête. Les météorologues et les experts en sciences climatiques ont répondu à environ 1 000 appels des médias et les visites sur le site Web du ministère, la *Voie verte* ([www.ec.gc.ca](http://www.ec.gc.ca)) ont augmenté de 50%, allant jusqu'à 300 000 par jour.

## **J. Gendarmerie royale du Canada (GRC)**

Dès le 7 janvier, les policiers de la GRC, en poste à Saint-Hyacinthe et à Lacolle, se sont impliqués avec les autorités policières et civiles locales pour venir en aide à la population. Le 13 janvier, la GRC a reçu deux demandes officielles d'assistance : une de la Sûreté municipale de Brossard et l'autre de la Sûreté du Québec. Au total, 140 policiers sont alors déployés pour être assignés à des visites systématiques de tous les résidents encore privés d'électricité et à des patrouilles pour assurer la sécurité des citoyens et des biens. La GRC a appuyé le travail de la Sûreté du Québec et des corps policiers municipaux.

Le 14 janvier, la GRC a reçu des demandes officielles d'assistance des villes de Granby, Saint-Hyacinthe, Saint-Hilaire et Belœil. La GRC a mobilisé 175 policiers supplémentaires dont 100 provenant de la région de la capitale nationale.

La GRC a reçu de nouvelles demandes d'assistance de la Sûreté du Québec le 15 janvier et a porté le nombre de ses policiers affectés à 520; ces effectifs ont été maintenus jusqu'au 20 janvier. D'anciens membres de l'orchestre de la GRC ont repris du service et ont entrepris un tourné de trois jours des centres d'hébergement.

## **K. Industrie Canada**

Jamais les réseaux de télécommunications n'ont été si durement touchés. Le manque d'énergie électrique, l'opération des réseaux sur batteries et sur génératrices, les dommages aux infrastructures ont

généralisé des problèmes inédits à ce jour. Tout au long de la situation d'urgence, Industrie Canada a contribué au soutien des opérations et au maintien de l'infrastructure de communication en colligeant des informations et en coordonnant avec les ministères fédéraux, les autorités provinciales et l'industrie des télécommunications, le déploiement de groupes électrogènes incluant quatre génératrices géantes de Vancouver à Montréal, la sécurisation des sites cellulaires névralgiques et l'approvisionnement prioritaire de carburant pour les réseaux de télécommunications. Le ministère a autorisé plus de cinquante voies radio pour le MDN, la Sûreté du Québec et le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal en plus des liens micro-ondes pour Hydro-Québec.

Le ministère continue de surveiller les pratiques commerciales reliées à la crise. Le Bureau de la concurrence a établi un service d'appel sans frais (1-800-348-5358) et invite les consommateurs à rapporter les cas de pratiques commerciales douteuses, notamment l'établissement de prix trop élevés.

#### **L. Industrie Canada : Bureau fédéral de développement régional (Québec)**

Par la voie de son partenaire Info entrepreneur, le BFDR(Q) participe aux lignes d'information sans frais mises à la disposition des citoyens et des entreprises du Québec. Le BFDR(Q) a aussi procédé à un bilan provisoire et à un bilan plus complet des principaux impacts de la tempête de verglas sur l'économie québécoise. A ce jour, près de 500 clients du BFDR(Q) ont été joints afin de dresser ces bilans et d'explorer avec les PME les pistes possibles d'aide ou de mesures spéciales que le gouvernement du Canada pourrait mettre de l'avant. Le BFDR(Q) a aussi été un acteur de premier plan dans la gestion des communications du centre de mesures d'urgence de Montréal et dans l'analyse du traitement médiatique de la tempête et de son impact. Enfin, le BFDR(Q) avait, dès le 21 janvier, pris toutes les mesures pour procéder à la mise sur pied à Longueuil d'un Bureau canadien de liaison.

#### **M. Pêches et Océans (PO) - Garde côtière canadienne (GCC)**

Au Québec, 50 génératrices et six pompes ont été mises à la disposition de 10 municipalités, dont Henriville et Saint-Eugène. Huit personnes ont été affectées aux opérations d'urgence en appui aux provinces et aux municipalités.

L'aéroglysseur *Waban-Aki* a servi à prévenir la formation d'embâcles sur la rivière Châteauguay et des hélicoptères de la Garde côtière canadienne ont été mis à la disposition des autorités provinciales.

En Ontario, la base de la Garde côtière de Prescott a servi de centre de coordination des opérations d'urgence pour la région. On a fait venir des génératrices et des pompes des bases de Amherstburg, Burlington et Parry Sound. Dix génératrices ont été affectées au pompage des sous-sols de quelque 600 résidences. Soixante-quinze petites génératrices et 10 plus importantes, de type commercial, ont été déployées en coopération avec les services des incendies et les équipes d'intervention d'urgence.

Du personnel à la retraite a aidé à l'assemblage de génératrices pour servir à des usages résidentiels à Osgoode, Embrum, North Augusta, Delta, Rockport et Prescott. Deux équipes avec des scies à chaîne et des sécateurs ont fait du nettoyage pour permettre aux équipes d'électriciens d'avoir accès aux équipements électriques endommagés. Des opérateurs de machinerie lourde ont nettoyé les rues et enlevé les poteaux d'électricité brisés.

La région des Maritimes a fait parvenir 21 pompes et 40 génératrices avec des pièces; Terre-Neuve a fait parvenir neuf génératrices et 13 pompes ; et une autre génératrice de 90 kW a été envoyée de Hay River (T. N.-O.). Ces génératrices ont été distribuées au Québec et en Ontario.

## **N. Poste Canada**

Poste Canada a rétabli les services postaux complets dans plusieurs régions et a accordé la priorité à la livraison des chèques de soutien du revenu dans les régions toujours affectées par les pannes. Les chèques étaient disponibles aux bureaux de poste locaux. Poste Canada a mis des génératrices à la disposition de l'Organisation de la Sécurité civile.

En conjonction avec le local de Montréal du Syndicat canadien des postiers, la Société a fourni des camions avec chauffeurs pour le transport de matériel d'urgence des centres d'hébergement de la région de Montréal vers la Montérégie. La Société a aussi mis à la disposition des Forces canadiennes des palettes et des conteneurs pour le transport d'équipement et de matériel.

## **O. Ressources naturelles Canada**

Ressources naturelles Canada a fourni du personnel et du matériel pour les opérations d'urgence, dont : des génératrices (60) et des scies mécaniques (22) pour les opérations d'urgence dans la région d'Ottawa-Carleton; des ressources humaines et du matériel (génératrices, camions, etc.) de ses bureaux de Varennes, Sherbrooke et Sainte-Foy, en plus de mettre des locaux à la disposition du personnel des opérations ; du matériel varié comme des couvertures, des lanternes, des lampes de poche, des lits pliants, des chandelles, etc. ; une nouvelle carte topographique pour toute la région touchée et plus de 17 000 cartes topographiques et plusieurs photos aériennes pour appuyer les opérations des Forces canadiennes, et des renseignements par l'entremise de son site Internet pour expliquer comment traiter les arbres endommagés par le verglas. De plus, RNC évalue l'impact de la tempête de verglas sur les activités reliées à l'énergie, aux forêts, aux mines et à la géologie dans les régions touchées.

## **P. Revenu Canada (RC)**

Revenu Canada a pris un certain nombre de mesures touchant les taxes et les douanes en vue d'aider les personnes dans les régions les plus durement frappées. Par exemple, les postes frontaliers voient à l'admission rapide des marchandises d'urgence, notamment des génératrices, ainsi que du personnel de secours à destination des zones sinistrées. Le ministère a mis en service une ligne d'urgence sans frais à l'intention des Canadiens touchés par la tempête et ayant des questions ou des préoccupations au sujet des douanes, de l'administration des politiques commerciales ou des taxes. Le numéro est le 1-800-661-6121.

Revenu Canada a annoncé que le ministère adoptera des mesures spéciales accordant une période de délai pour les contribuables qui sont dans l'impossibilité de respecter leurs obligations fiscales en raison de la tempête de verglas.

## **LA PÉRIODE DE RÉTABLISSEMENT**

Durant cette période, s'est effectué le retour des équipements empruntés, le désengagement graduel des ressources humaines, le décompte des dommages et l'établissement de programmes d'assistance financière afin de permettre un rétablissement rapide des citoyens, des municipalités ainsi que des commerces, petites et moyennes entreprises affectés.

## L'ASSISTANCE FINANCIÈRE

### LES ACCORDS D'AIDE FINANCIÈRE EN CAS DE CATASTROPHE

Les principes généraux qui régissent les AAFCC

Dans l'éventualité d'une grande catastrophe au Canada, le gouvernement fédéral peut verser une aide financière aux gouvernements provinciaux et territoriaux par le truchement des Accords d'aide financière en cas de catastrophe (AAFCC) pour les aider à couvrir les frais fondamentaux d'intervention et de rétablissement, lorsque ces dépenses dépassent ce qu'une province ou un territoire peut raisonnablement absorber.

Le système d'aide financière en cas de catastrophe en vigueur au Canada prévoit des rôles et des responsabilités claires pour les gouvernements provinciaux et pour le gouvernement fédéral. Le gouvernement provincial conçoit et établit le programme d'aide financière en cas de catastrophe et il la verse aux victimes d'urgences et de catastrophes tout en décidant de la somme et de la nature de l'aide qui sera fournie. Le gouvernement fédéral n'impose aucune restriction aux gouvernements provinciaux ou territoriaux à cet égard - ces derniers sont libres de mettre en vigueur le programme d'aide financière en cas de catastrophe qu'ils jugent approprié aux catastrophes et aux circonstances particulières de la province.

Le gouvernement provincial peut demander au gouvernement fédéral de l'aider à payer les frais qu'il a subis pour intervenir dans une situation d'urgence ou une catastrophe en vertu des AAFCC. La somme de cette aide fédérale est déterminée selon une formule calculée au prorata de la population de la province ; il appert donc qu'une catastrophe de grande envergure va donner lieu à un versement proportionnellement plus grand. Les AAFCC sont en vigueur depuis 1970 et ils sont administrés à l'aide de lignes directrices dont le seul but est de veiller à ce que l'aide financière du gouvernement fédéral soit versée de façon juste et équitable partout au Canada.

C'est le directeur régional de Protection civile Canada qui, au début, représente le gouvernement fédéral auprès des agents provinciaux et territoriaux chargés d'intervenir immédiatement pour remédier aux effets d'une catastrophe. Par la suite, le directeur régional coordonne la participation fédérale à l'évaluation des dommages et à l'examen des demandes d'aide fédérale de la part des provinces et des territoires. On peut demander aux ministères et organismes fédéraux de prodiguer leurs conseils et de prêter leur assistance pour

déterminer ce qui peut être considéré comme des frais raisonnables pour le rétablissement et la restauration.

Les AAFCC ont une portée nationale et prévoient un partage des coûts pour les éléments des programmes provinciaux et territoriaux qui y sont admissibles, conformément aux lignes directrices de ces accords. Les frais admissibles comprennent ceux qui ont trait au rétablissement des ouvrages publics dans l'état où ils étaient avant la catastrophe et au remplacement ou à la réparation des biens personnels essentiels et fondamentaux des particuliers, des petites entreprises et des exploitations agricoles. Depuis l'établissement du programme en 1970, le gouvernement fédéral a versé une somme de plus de 500 millions de dollars comme aide après catastrophe aux provinces.

Il y a une disposition dans les AAFCC qui prévoit le versement d'un paiement anticipé, lequel peut être calculé à partir des dépenses estimatives plutôt que selon les dépenses réelles. On s'en sert lorsqu'une catastrophe est si grande par rapport à l'économie provinciale qu'il est nécessaire de faire un versement immédiat pour permettre à la province d'intervenir sans avoir à supporter une charge financière démesurée.

## **LE FONCTIONNEMENT DES AAFCC**

Le gouvernement provincial ou territorial verse des sommes aux particuliers et aux collectivités conformément à son programme provincial ou territorial d'aide en cas de catastrophe. L'aide fédérale est versée à la province ou au territoire, selon le cas, en vertu des AAFCC, et non pas aux particuliers et aux collectivités. Cette aide fédérale est remise lorsque les dépenses provinciales ou territoriales admissibles, relativement à l'intervention ou au rétablissement par suite d'une urgence, dépassent une somme égale à 1 \$ par habitant de la population provinciale ou territoriale.

L'aide fédérale est calculée selon une échelle croissante ; elle augmente en proportion des dépenses provinciales et territoriales admissibles. A noter que les crédits budgétaires prévus pour l'aide financière en cas de catastrophe ne sont pas fixes, car il est impossible de prévoir les montants qui peuvent être nécessaires au cours d'une année donnée. Les crédits voulus sont débloqués, après le fait, au moyen du Budget des dépenses supplémentaires.

Exemples de dépenses provinciales ou territoriales admissibles vendant la période immédiate d'intervention et qui pourraient être

admissibles à un partage des coûts de la part du gouvernement fédéral :

- les frais relatifs aux sauvetages, aux transports, aux soins de santé d'urgence, aux soins médicaux d'urgence, aux ravitaillements d'urgence, à l'hébergement et aux vêtements ;
- les frais relatifs à la mise à l'abri et à l'alimentation du bétail;
- la prestation d'urgence des services communautaires essentiels ;
- les mesures de sécurité, y compris le retrait de biens précieux et des matériaux dangereux d'un endroit menacé ;
- les installations de communication, les centres de contrôle d'urgence, les services d'enregistrement et de renseignements nécessaires durant la phase d'intervention ;
- les frais des mesures prises au cours de la période qui précède immédiatement la catastrophe et qui ont pour but d'en réduire les conséquences.

Exemples de remboursements provinciaux ou territoriaux faits à des particuliers et qui pourraient être admissibles à un partage des coûts de la part du gouvernement fédéral :

- la restauration, le remplacement ou la réparation des logements et des autres bâtiments (résidence principale seulement) ;
- la restauration, le remplacement ou la réparation des ameublements, des appareils et des vêtements essentiels ;
- l'aide à la restauration d'une petite entreprise ou d'une exploitation agricole, y compris les bâtiments, le matériel et les équipements;
- les frais d'inspection et d'appréciation des dommages et les frais de nettoyage.

Exemples de dépenses subies par les provinces et les territoires pour remettre en état l'infrastructure du secteur public et qui pourraient être admissibles au partage des coûts de la part du gouvernement fédéral :

- la réparation des bâtiments gouvernementaux et publics et du matériel connexe ;

- la réparation du réseau public d'égout et d'aqueduc et d'autres services publics ;
- l'enlèvement des débris et des épaves sur les routes, les voies navigables et les réservoirs ;
- la destruction des bâtiments endommagés qui constituent une menace à la sécurité du public ;
- le rétablissement des routes, des ponts, des quais et des docks dans l'état où ils étaient avant la catastrophe.

Exemples de dépenses provinciales et des territoires qui ne seraient pas admissibles à un partage des coûts en vertu des AAFCC :

- les dommages causés à un bâtiment qui n'est pas le logement principal (villa, chalet de ski, ferme récréative) ;
- les dommages dont le coût pourrait être remboursé par l'assureur ;
- les dommages dont le coût est visé en tout ou en partie par un autre programme gouvernemental (comme l'assurancerécolte) ;
- les dommages à des biens ou à des bâtiments pour lesquels il était possible auparavant d'obtenir de l'aide pour prévenir ces dommages (comme un programme d'installations de digues parrainé par le gouvernement) ;
- l'aide aux grandes entreprises et aux industries ;
- les dépenses normales de fonctionnement d'un ministère ou organisme, d'une administration municipale ou d'un gouvernement provincial.

Formule de partage des coûts par habitant

<b>Dépenses provinciales admissibles</b>		<b>Part fédérale</b>
Première tranche	1 \$ par habitant	Néant
Deuxième tranche	2 \$ par habitant	50
Troisième tranche	2 \$ par habitant	75
Le reste		90

## LES AUTRES AIDES FINANCIÈRES PONCTUELLES

Lorsqu'un désastre majeur frappe une partie du Canada, on s'aperçoit que les fermes, les commerces et les industries ont besoin d'une aide spéciale et rapide afin de préserver leur place sur le marché et de conserver les emplois. Les gouvernements sont jusqu'à maintenant intervenus à l'aide de programmes spéciaux d'assistance financière. Ici encore, les gouvernements des deux provinces les plus touchées, avec l'aide du gouvernement fédéral, ont mis sur pied un ensemble de programmes spéciaux qui ont permis d'investir plus de 100 millions de dollars dans le rétablissement de l'activité économique des régions touchées.

Dans le développement de ces programmes spéciaux, la question d'équité a continuellement été à l'esprit des officiels de même que le souci de ne pas se substituer aux services fournis par les assureurs.

## LES LEÇONS APPRISES LORS DE LA TEMPÊTE

- a) Le plan de soutien national (sujet à légères améliorations procédurales) est parfaitement satisfaisant. Ce plan n'avait pas encore été testé en exercice.
- b) La formation est un très bon investissement. Les personnes qui avaient suivi une formation dans l'opération du Centre de support fédéral n'ont eu besoin que de courts moments pour s'adapter à la demande de la situation et devenir performantes. Celles qui n'avaient pas reçu cette formation ont pris plus de temps pour devenir efficaces dans le travail.
- c) Les structures physiques prévues pour le travail de tous les jours peuvent ne pas être adéquates au moment d'un sinistre. A partir des chaises de salle de conférence jusqu'aux méthodes d'accès au garage et aux bureaux.
- d) Les politiques de traitement des dépenses mineures peuvent rapidement devenir encombrantes pendant les opérations d'urgence. La fourniture de repas, l'acquisition d'articles mineurs doivent pouvoir se faire sans déranger les opérations.
- e) Les investissements dans les outils technologiques sont très profitables. Les systèmes informatisés ainsi que les liens Intranet/Internet sont devenus indispensables pour

l'échange d'informations entre les divers partenaires. Malheureusement, tous ne sont pas reliés; donc ils ont requis que des dédoublements soient maintenus, causant une surcharge de travail pour le personnel déjà très occupé.

- f) Nous avons reconnu que la plupart des employés sont prêts à dépasser leurs limites physiques pour assurer la résolution de la crise. Des périodes de repos et des remplaçants formés doivent être prévus afin de ne pas causer de troubles psychologiques résiduels dus au grand stress des opérations.
- g) Les Plans doivent prévoir la possibilité que les employés et leurs proches soient parmi les victimes. Des ressources de remplacement doivent ainsi être prévues et formées. Un programme d'aide aux employés sinistrés ou affectés doit être disponible et mis en oeuvre au besoin.
- h) Les coupures de personnel ont été difficiles à supporter. Pendant la période de révision des plans à la suite de ce sinistre, nous devons réévaluer comment nous pourrions à l'avenir remplir toutes les responsabilités légales qui nous incombent avec le personnel présent ou en considérant l'augmentation de la réserve.

## LES RECOMMANDATIONS

Permettez-moi d'aborder deux sujets d'intérêt que je considère importants dans l'exécution de nos tâches liées à la planification et aux opérations dans les situations d'urgence.

Tout d'abord, un conseil très pratique : examinez soigneusement les immeubles et les autres lieux que vous avez choisis comme centres d'opérations, de coordination ou de réception et d'évacuation. Les immeubles où vous avez choisi d'établir votre centre principal et auxiliaire de secours peuvent-ils résister aux dangers signalés dans votre plan, notamment les charges exercées par le vent, la neige ou la glace ? Sont-ils à l'épreuve des inondations et des tremblements de terre ? Disposent-ils des sources nécessaires d'alimentation électrique de secours ? Et des services publics continus (c'est-à-dire pendant et après le désastre) dont vous aurez besoin pour mener vos opérations, comme par exemple l'eau, les égouts, la circulation d'air, la nourriture et une facilité d'accès pour tous les utilisateurs éventuels ?

Mon autre commentaire concerne la gravité des désastres et la capacité des gouvernements fédéral, provinciaux et des administrations municipales à y faire face. Au cours des quelque 10 dernières années, nous avons constaté que le nombre de désastres n'a pas cessé d'augmenter et qu'ils prennent des proportions de plus en plus importantes.

Nous pouvons prétendre que la densité de la population, l'industrialisation et la façon dont nous traitons notre environnement sont proportionnelles à cette augmentation du nombre de désastres et des coûts qu'on doit assumer pour s'en remettre. De plus, je reconnais volontiers que parce que nous comptons sur la technologie pour satisfaire nos besoins fondamentaux, on ne s'inquiète plus devant les épreuves que Mère Nature nous envoie. De plus, la vulnérabilité des nombreux réseaux à notre service, qu'ils soient liés à l'énergie, au transport, aux communications ou au confort humain, rend la situation encore plus complexe.

En ce qui concerne le Canada tout au moins, et probablement la plupart des pays industrialisés, la nécessité pour tous les paliers de gouvernement de rationaliser les dépenses s'est généralement traduite au cours des dernières années par d'importantes réductions dans l'ensemble des domaines d'activités, mais davantage dans les programmes de protection civile, dans l'acquisition de matériel d'intervention spéciale et, aussi terrible que cela puisse paraître, on a apporté des réductions majeures dans les programmes de formation et d'information.

De plus, nous voyons régulièrement les responsabilités relatives à la coordination, aux opérations d'urgence et au rétablissement, assignées comme tâches secondaires aux responsables des mesures d'urgence.

Le résultat concret de toutes ces réductions dans le contexte d'augmentation et de complexité des sinistres est que, pour économiser des sommes relativement minimes, les autorités ont provoqué une importante réduction des capacités de planification et d'intervention d'un effectif déjà restreint. Cette main-d'oeuvre perdue ne peut pas être remplacée du jour au lendemain. Dans ce domaine, il est impossible d'acquérir des connaissances et de l'expérience en quelques jours ou en quelques mois. Il faut des années pour former un intervenant ou un coordonnateur. À mon avis, la solution était qu'au lieu de tenter d'économiser un peu sur le dos des organisations de mesures d'urgence, on aurait dû investir judicieusement dans des mesures d'atténuation, dans la formation et l'équipement adéquats

du personnel d'intervention et de coordination ainsi que dans un programme complet d'information publique afin que les citoyens puissent aussi participer à la prévention et à l'atténuation des situations d'urgence et des désastres.

Ces mesures n'auraient peut-être pas empêché les désastres naturels de se produire, mais elles auraient certainement permis de prévenir de nombreuses blessures et des décès. De telles mesures auraient pu permettre d'économiser d'importantes sommes parce que nous n'aurions pas eu à déboursier autant d'argent pour la remise en état et la reconstruction. À combien de reprises avons-nous recommandé d'interdire la construction dans les plaines inondables ou, dans les cas où elle est permise, de veiller à ce que les immeubles à risque bénéficient d'une protection efficace contre les inondations ou que des digues soient construites? Combien de fois avons-nous recommandé que le transport de produits chimiques dangereux soit interdit près des résidences, des écoles ou des hôpitaux? Combien de fois avons-nous recommandé que des quartiers résidentiels importants ou des parcs industriels ne soient pas construits sur des failles sismiques ou à proximité ?

## **CONCLUSION**

L'analyse des faits relatifs au présent sinistre, présentés à la lumière des facteurs aggravants précités, nous interpelle. Nous sommes à la croisée des chemins en ce qui concerne les mesures prises pour répondre au pire sinistre de l'histoire du Canada. Une fois de plus, en conscience, nous devons dire à nos dirigeants : « Ne laissez pas la population canadienne dans l'état de vulnérabilité où elle se trouve actuellement. » « Donnez aux planificateurs et aux intervenants d'urgence les ressources humaines, techniques et financières dont ils ont besoin pour accomplir leur travail. »

Le fait que le gouvernement du Québec ait mis en place la Commission Nicolet démontre bien sa volonté de faire avancer la cause de la protection civile. Le gouvernement du Canada est aussi tout à fait conscient du rôle qu'il doit jouer dans la provision de ressources et de soutien aux provinces lors de sinistres majeurs. C'est donc l'intention de Protection civile Canada de continuer à participer avec ses divers partenaires à toutes les initiatives de progrès dans le domaine. Par exemple, en ce moment, le principe d'investir dans des mesures de prévention et d'atténuation prend de plus en plus d'importance à tous les niveaux de notre société. Protection civile

Canada et le Bureau d'assurance du Canada ont coparrainé l'automne dernier cinq conférences régionales et une conférence nationale sur le sujet. Les résultats nous permettront de mettre de l'avant, en partenariat avec les autres niveaux de gouvernement, l'industrie et les organismes bénévoles, une stratégie nationale d'atténuation des sinistres.

# III

*SONDAGE RÉALISÉ PAR  
LA FIRME LÉGER & LÉGER  
À L'OCCASION DU COLLOQUE  
COMMUNICATIONS  
EN TEMPS DE CRISE*

### **Sondage Léger & Léger sur la qualité de l'information transmise aux personnes touchées par la tempête du verglas**

Un sondage omnibus de quatre questions a été réalisé par Léger & Léger entre le 10 et le 14 décembre 1998 pour le compte du colloque *Communications en temps de crise*. Ce sondage réalisé auprès de 503 personnes âgées de 18 ans et plus, habitant la grande région de Montréal, révèle notamment que :

- 78,4 % des répondants sont très ou assez satisfaits et 21,1 sont peu ou pas satisfaits.
- Les médias ont été la source d'information la plus crédible durant la crise du verglas en récoltant un taux de confiance deux fois plus élevé qu'Hydro-Québec, soit 48,2% contre 18,7%. Cependant, la crédibilité d'Hydro-Québec diminue chez les non-francophones avec un taux de 11,9 % comparativement à 21,8% chez les francophones.
- En ce qui a trait à la crédibilité obtenue pendant la crise du verglas, les répondants accordent un pourcentage de 3,3 aux dirigeants politiques.
- 46,5 % des répondants affirment être hautement satisfaits des informations reçues pendant la crise du verglas. De plus, on remarque que le taux de satisfaction augmente selon le niveau de scolarité.
- L'information recherchée par les répondants étaient, en premier lieu, les mesures d'urgence à adopter avec 40 %, suivie des gestes posés par les organismes avec 20,6 %.

#### **Les quatre questions posées lors du sondage omnibus Léger & Léger sont :**

1. À la question : *Avez-vous été touché, directement ou indirectement, par la tempête de verglas de l'hiver dernier?* les résultats obtenus sont :
  - 78,4% des répondants ont été touchés, directement ou indirectement par la tempête de verglas ;
  - 21,1 % des répondants n'ont pas été touchés par la tempête ;
  - aucun répondant ne le sait pas;
  - 0,4 % des répondants ont refusé de répondre à la question.

2. À la question : *Quel type d'informations recherchez-vous à ce moment ? Était-ce plutôt...*, les réponses obtenues sont :
- les mesures d'urgence à adopter ont récolté 40%; - les causes de la catastrophe ont obtenu 18,3%;
  - les gestes posés par les organismes impliqués ont obtenu 20,6 % ;
  - la liste des dommages a obtenu 7,7 % ;
  - l'option *autres* a été choisie par 7,3% des répondants;
  - 5,6 % des répondants ne savent pas;
  - 0,5 % des répondants ont refusé de répondre.
3. À la question : *Étiez-vous très, assez, peu, ou pas du tout satisfait(e) des informations que vous avez reçues lors de la tempête du verglas ?*, les résultats obtenus sont :
- 33,6 % des répondants affirment être très satisfaits ;
  - 46,5 % des répondants affirment être assez satisfaits;
  - 12,4 % des répondants affirment être peu satisfaits ;
  - 5,8% des répondants ne sont pas du tout satisfaits;
  - 1,7% des répondants ne savent pas;
  - aucun répondant n'a refusé de répondre à la question.
4. À la question : *À laquelle des sources d'information avez-vous accordé le plus de crédibilité au cours de la tempête de verglas ? Était-ce...* Les résultats obtenus sont :
- 3,3 % des répondants accordent le plus de crédibilité aux dirigeants politiques ;
  - 13,7 % des répondants accordent le plus de crédibilité à la police et aux Forces armées ;
  - 5,5 % des répondants accordent le plus de crédibilité à la Protection civile ;
  - 48,2 % des répondants accordent le plus de crédibilité aux médias ;
  - 18,7 % des répondants accordent le plus de crédibilité à Hydro-Québec.

À l'aide des statistiques du recensement 1996, l'ensemble des résultats ont été pondérés par le sexe, l'âge et la langue parlée maternelle afin de rendre l'échantillon représentatif de l'ensemble de la population adulte du Montréal métropolitain. Finalement, nous obtenons, avec les 503 personnes sondées, un taux d'erreur maximal de +/- 4,4 %, et ce, 19 fois sur 20.

B I B L I O G R A P H I E

---

*Cette bibliographie inclut les ouvrages cités par les auteurs de même qu'une documentation complémentaire fournie à titre indicatif.*

- ABRAVANEL, Harry, *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Montréal, G. Morin Éditeur, 1988.
- ADORNO, Theodor W., « The Sociology of Knowledge and its Consciousness », dans *Prisms*, Londres, Neville Spearman, 1967.
- ALBRECHT, Steve, *Crisis Management for Corporate Self-Defense: How to Protect Your Organization in a Crisis... How to Stop a Crisis Before It Starts*, New York, Amocon, 1996.
- ALDRICH, H.E., *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1979.
- ALLEMAND, S. *et al.*, « Lien social et démocratie », *Sciences Humaines*, no 89, 1999, p 6.
- ALLISON, Graham, *Essence of Decision : Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little, Brown & Co., 1971.
- ALTHEIDE, David et John JOHNSON, *Bureaucratic Propaganda*, Boston, Allyn and Beacon, 1980.
- ALTHUSSER, Louis, *Politics and History*, Londres, NLB, 1972.
- ANDRIOLE, S.J., *Corporate Crisis Management*, Princeton, Petrocelli Books, 1985.
- ANSOFF, Igor et Edward MCDONNELL, *Implanting Strategic Management*, London, Prentice-Hall International, 1990.
- ARBEL, Avner et Albert E. KAFF, *Crash. Ten Days in October... Will it Strike Again ?*, Longman Financial Services Publishing, 1989.
- ARENDRT, Hannah, *On Violence*, New York, Harcourt Brace Javonovich, 1970.
- AWARD, Gloria, *Du sensationnel - Place de l'événementiel dans le journalisme de masse*, Harmattan, coll. Logiques sociales, décembre 1995.
- BALLE, Francis, *Et si la presse n'existait pas*, Paris, J.-C. Lattès, 1987, 196 p.
- BARTON, Laurence, *Crisis in Organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, Cincinnati, Ohio, South-Western, 1993, 256 p.
- BARTON, Laurence, « Crisis Management : Selecting Communications Strategy », *Management Decision*, no 28, 1990, p. 5-8

- BATESON, Gregory, *Steps to An Ecology of Mind*, New York, Ballantyne; *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1972, 1980.
- BATESON, Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1977.
- BAUDRILLARD, Jean, *In the Shadow of the Silent Majorities*, New York, Semiotexte, 1983.
- BBC: *Producers' Guidelines*, London, 1993 (Broadcasting House, London W1A 1AA, BBC Corporate Affairs).
- BELL, David V. J., *Power, Influence, and Authority : An Essay in Political Linguistics*, New York, Oxford University Press, 1975.
- BENSAHEL, Jane G., « How to Stop a Crisis from Snowballing. The Immediate Action Taken after a Crisis Often Makes it Worse than Better », *International Management*, décembre 1980, p. 24-25.
- BENSON, J. Kenneth, « Organizations : A Dialectical View », *Administration Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, mars 1977, p. 1-21.
- BERGE, Dieudonné, *The First 24 Hours. A Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications*, Oxford, Basil Blackwell, 1990.
- BERGER, Peter L. et Richard John NEUHAUS, *To Empower People : The Role of Mediating Structures in Public Policy*, Washington, American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1977.
- BERGER, Peter L. et Thomas LUCKMANN, *The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York, Anchor Books, 1967.
- BERNSTEIN, Richard J., *Praxis and Action : Contemporary Philosophies of Human Activity*, Philadelphia, University of Philadelphia Press, 1971.
- BHERER, Harold et André JOYAL, *L'entreprise alternative, mirages et réalités*, Montréal, Éditions St-Martin, 1987.
- BLACK, Sam, *The Essentials of Public Relations*, Londres, Kogan Page, 1993, 192 p.
- Box, Sissela, *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*, New York, Vintage Books, 1979.
- BOLZINGER, A., « Le concept clinique de crise », *Bulletin de Psychologie*, Tome XXXV, n° 355, p. 475-480.
- BONNIVARD, Colette, *La vie explosée. Ce jour-là rue de Rennes*, Paris, Filipacchi, 1987.

- BOORSTIN, Daniel J., *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*, New York, Harper Colophon Books, 1961, 315 p.
- BOOTH, Simon A.S., *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*, Londres, Routledge, 1993, 313 p.
- BOUQUIN, Nadège, Geneviève DECROP, Claude GILBERT et Marie-Pierre TOURON (avec la collaboration d'Aline CATTAN), *La Crue de la Loire du 21 septembre 1980, culture du risque et sécurité collective*, Groupe de recherche sur les risques majeurs, Université des sciences sociales de Grenoble, 1990.
- BOURDIEU, Pierre : «L'emprise du journalisme », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Paris, Seuil, 101/102, mars 1994.
- BOWER, J.L. et Y. Doz, « Strategy Formulation : A Social and Political Process », dans *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, éd. D.E. Schendel et C.W. Hofer., 1979.
- BRETON, Philippe, *L'événement du jeudi*, 16-22 octobre 1997.
- BRETON, Philippe, *L'utopie de la communication - L'Émergence de « l'homme sans intérieur »*, Paris, La Découverte, 1992.
- CABIN, P. (dir.), *La communication : l'état des savoirs*, Paris, Éditions Sciences humaines, 1998, p. 17.
- CALLOWAY, L.J., « Survival of the fastest : Information Technology and Corporate Crisis », *Public Relations Review*, no 17, 1991, p. 85-92.
- CAPONIGRO, Jeffrey R., *The Crisis Counselor: The Executive's Guide to Avoiding, Managing, and Thriving on Crises That Occur in All Businesses*, 1998.
- CHAR, Antoine, *La guerre mondiale de l'information*, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1999, 151 p.
- CHATEL, Viviane, « Le lien social d'hier à aujourd'hui. Sur quelques modalités d'intégration dans la société contemporaine » dans *Le lien social et l'inachèvement de la modernité*, PAVAGEAU J., GILBERT, Y et PERDRAZZINI, Y. (dir.), Paris, Harmattan/ARCI, 1997, p. 17-40.
- CHOMSKY, Noam et Edward S. HERMAN, *Manufacturing Consent, The Political Economy of the Mass Media*, New York, Pantheon, 1988.
- CHORNEY, Harold et Phillip HANSEN, « The Falling Rate of Legitimation The Problem of the Contemporary Capitalist State in Canada », dans *Studies in Political Economy*, automne 1980, p. 65-98.

- CLAUSEWITZ, Carl von, *De la guerre*, Paris, Christian Bourgois, coil. « 10/18 », 1965.
- CLEGG, Stewart et David DUNKERLEY, *Organization, Class and Control*, London, Routledge & Kegan Paul, 1980.
- COHEN, Michael D., James G. MARCH et Johan P OLSEN, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, mars 1972, p. 1-25.
- COLIN, André, *Rapport de la commission d'enquête du Sénat*, seconde session ordinaire, 1977-1978, n° 486.
- COMMITTEE ON INTERIOR AND INSULAR AFFAIRS : HOUSE OF REPRESENTATIVES, *Investigation of the Exxon Valdez Oil Spill, Prince William Sound Alaska*, Washington, Government Printing Office, Serial n° 101-5, part 1, 1989.
- CORRIVEAU, Raymond, « Social Links and Communication Actions Lets Us Think Over the Communication Principles to Be Adopted in Emergency Situations », *The Australian Journal of Emergency Management*, avril 1999.
- CROCQ, Louis et C. DOUTEAU, « La psychologie des paniques », *La Revue du Praticien*, avril 1988.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER et Glen M. BROOM, *Effective Public Relations*, 6e édition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985, 670 p.
- DAIGLE, Jean-François, *Le management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux*, Paris, Editions d'Organisation, 1991, 190 p.
- DANLOY, Paul, « Les journalistes face aux communicateurs publics », Etude réalisée à la demande de l'association Communication Publique, 1995.
- DE CHAMPRIS, Arnaud, « Les médias et la dramaturgie des crises », *Humanisme et Entreprise*, n° 29, 1993, p. 13-22.
- DELUMEAU, Jean et Yves LEQUIN, *Les Malheurs des temps. Histoire des fléaux et des calamités en France*, Paris, Larousse, 1987.

- DENIS, Hélène, *La gestion de catastrophe: le cas d'un incendie dans un entrepôt de BPC à Saint-Basile-le-Grand*, Québec, Les Publications du Québec, 1990, 115 p.
- DENIS, Hélène, « Gestion de crise : les faiblesses de la communication », *Préventique*, no 36, novembre-décembre 1990, p. 29-39.
- DESJEUX, Dominique, Cécile BERTHIER, Sophie JARRAFFOUX, Isabelle ORHANT et Sophie TAPONIER, *Anthropologie de l'électricité, les objets électriques dans la vie quotidienne en France*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- DESSAINT, Philippe, « Communiquer en situation de crise », *Baril, magazine d'information des sociétés du groupe Exxon*, no 26, 1988, p. 4-8.
- DEVEREAUX, Sherry, *Mastering the Public Opinion Challenge*, Toronto, New York, Irwin Professional Pub., 1993.
- DILENSCHNEIDER, R.L. et D.J., FORRESTAL, *The Dartnell Public Relations Handbook*, Chicago, Dartnell Press, 1987.
- DOUGHERTY, Devon, *Crisis Communications : What Every Executive Needs to Know*, North Charleston, Walker & Co., 1992, 197 p.
- DROR, Yehezkel, *Policymaking under Adversity, New Brunswick and Oxford, Transaction Books*, 1988.
- DRUKER, Peter, F., *Managing in Turbulent Times*, Londres, Heinemann, 1980.
- DUBUC, Monique et Pierre LEVASSEUR, *La PME dans tous ses états : gérer les crises de l'entreprise*, Montréal, Transcontinental; Charlesbourg, Fondation de l'entrepreneurship, 1996, 150 p.
- DUPUY, Jean-Pierre, *Approches cognitives du social. La panique: du mythe au concept*, Centre de recherches en épistémologie appliquée, École polytechnique, rapport no 9016A, 1990.
- DUTANG, M., P. MUSQUERE et Y. RETLOWSKY, « Stratégie opérationnelle de lutte contre les pollutions pour assurer la sécurité de l'alimentation en eau: solutions mises en oeuvre dans la région parisienne », *Water Supply*, vol. 2, 1983, Pergamon Press, p. 71-82.
- DYER Jr., S.C., M. M. MILLER et J. BOONE, « Wire Services' Coverage of the Exxon Valdez Crisis », *Public Relations Review*, printemps 1991, vol. 17, p. 27-36.

- EDDY, Paul, Elaine POTTER et Bruce PAGE, *Destination Désastre*, Paris, Grasset, 1976.
- ELLUL, Jacques, *Propagande*, Paris, Librairie Armand Colin, 1962.
- ELMQUIST, Sorren, *Public Information and Media Relations Influencing Crisis Decision-making. The European Perspective*, Nato Civil Emergency Planning Symposium, Ottawa, 1989.
- ENVIRONNEMENT CANADA, *La gestion des crises dans un environnement politique*, Ottawa, Division de la gestion des crises, 1995, 50 p.
- ERICKSON, R.V., M. BARANEK et J.B.L. CHAN, *Negotiating Control : A Study of News Sources*, Toronto, University of Toronto Press, 1989.
- ERICKSON, Richard *et al.*, *Visualizing Deviance : A Study of News Organization*, Toronto, University of Toronto Press, 1987.
- ETCHEGOYEN, A., *La valse des éthiques*, Paris, François Bourin, 1990.
- FEARN-BANKS, Kathleen, *Crisis Communication : A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Assoc., Lea's Communications Series, 1996, 330 p.
- FEATHER, Frank, *The Future Consumer*, Willowdale, Firefly Book, 1997.
- FÉDÉRATION PROFESSIONNELLE DES JOURNALISTES DU QUÉBEC, « *Mémoire de la FPJQ sur la couverture de la tempête de verglas de janvier 1998* », présenté à la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998, 9 septembre 1998, 5 pages.
- FINK, Steven, *Crisis management. Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Society, 1986.
- FORESTER, Ton et Perry MORRISON, « Computer Unreliability and Social Vulnerability », *Futures*, Butterworth-Heinemann, juin 1990, p. 462-474.
- FOSSAERT, Robert, *La société : les structures idéologiques*, Paris, Seuil, 1983
- FOURNIER, Brigitte, *L'entreprise en état de choc : gérer les crises économiques et sociales, faire face aux médias*, Paris, Institut de l'Environnement, 1993, 218 p.
- FREUND, Julien, « Observations sur deux catégories de la dynamique polémique, de la crise au conflit », *Communications*, no 25, p. 101-112.

- FRIEDMAN, Sharon M., « TMI : The Media Story », dans Lynne MASEL WALTERS, Lee WILKINS et Tim WALTERS (dir.), *Bad Tidings. Communication and Catastrophe*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 63-83.
- GARHOFF, Raymond L., « Cuban Missile Crisis », *Foreign Policy*, no 72, 1988, p. 61-80.
- GILBERT, Claude et Patrick LAGADEC, « Comment gérer les crises ? », *La Recherche*, supplément au no 212, juillet-août 1989, p. 29-34.
- GILBERT, Claude, « Situation de crise : objet d'étude. Le nuage toxique de Nantes, exemple d'une crise blanche », *Préventique*, no 22, 1988, p. 4-14.
- GILBERT, Claude et Jean-Paul ZUANON, *Les crues torrentielles de Nîmes* (3 octobre 1988). *Vers de nouvelles modalités de gestion des situations de crise ? Première analyse*, Cerat, Institut d'études politiques de Grenoble, 1990.
- GOFFMAN, Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne, vol. 2, Les relations en public*, Paris, Editions de Minuit, 1973.
- GORNEY, C, « Spill : Using Software Scenarios to Teach Corporate Crisis Communication », Paper presented to the Public Relations Division, Association for Education in Journalism, Boston, 1991.
- GRÉGOIRE, Pierre, « Notion d'événement et plans de référence : l'individu, les systèmes d'information et l'histoire-mémoire », dans *Événement, identité et histoire*, Sillery, Septentrion, 1991.
- GROVE, Andrew S., *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, Garden City, NY, Doubleday, 1999.
- GRUNIG, James E., *Excellence in Public Relations and Communications Management: Contribution to Effective Organizations*, Hillsdale, Erlbaum, 1992.
- GRUNIG, James E. et Todd HUNT, *Managing Public Relations*, New York/ Montréal, Holt, Rinehart and Winston, 1984, 550 p.
- GUILLAUMIN, Jean, « Pour une méthodologie générale des recherches sur les crises », dans Didier ANZIEU et René KAËS (sous la direction de), *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, p. 220-254.
- HABERMAS, Jürgen, *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot, coll. « Critique de la politique », 1988, 324 p.

- HABERMAS, Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel*, Tomes I et II, Paris, Fayard, 1987.
- HABERMAS, Jürgen, *Communication and the Evolution of Society*, Boston, Beacon Press, 1979.
- HABERMAS, Jürgen, *Raison et légitimité, problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot, 1978.
- HALL, Stuart, « The Rediscovery of Ideology : Return of the Repressed in Media Studies », dans *Mass Communication and Society*, New York, Methuen, 1982.
- HARRALD, J.R., H.S. MARCUS et W.A. WALLACE, « The Exxon Valdez : An Assessment of Crisis Prevention and Management Systems », *Interfaces*, sept.-oct. 1990, p. 14-30.
- HARRISON, E.B. et T. PRUGH, «Assessing the Damage : Practitioner Perspectives on the Valdez », *Public Relations journal*, octobre 1989, p. 40-45.
- HENDRIX, J.A., *Public Relations Cases*, Belmont, Wadsworth, 1988.
- HERMANN, Charles, F., « Some Issues in the Study of International Crisis », dans HERMANN C.F. (dir.), *International Crises : Insights from Behavioral Research*, New York, The Free Press ; Londres, Collier-Macmillan, p. 3-17.
- HOLSTEDE, Geert, *Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1992.
- HOLSTI, Ole, « Crises, Stress and Decision-making », *International Social Science journal*, no 23, 1971, cité par Carolyne SMART et Ilan VERTINSKY dans « Designs for Crisis Decision Units », *Administrative Science Quarterly*, décembre 1977, vol. 22, p. 640-657.
- HOWARD, C.M., « Managing Media Relations for Environmental Issues », *Public Relations Quarterly*, été 1988, vol. 33, p. 24-26.
- HUGLO, Christian, « Les aspects internationaux de la prévention et du règlement des risques technologiques et naturels majeurs », *Revue française d'administration publique*, no 53, janvier-mars 1990, p. 69-77.
- IRVINE, Robert, B., *When You Are the Headline-Managing a Major News Story*, Homewood, Dow Jones-Irwin, 1987.

- JACOBS, Richard O. et John N. NASH, *Crash Landing: Surviving a Business Crisis*, Macomb, Ill., Glenbridge Pub., 1991.
- JANIS, Irving Lester, *Crucial Decisions : Leadership in Policymaking and Crisis Management*, New York, Free Press, 1989, 388 p.
- JANIS, Irving Lester, *Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin Company, 2e édition, 1982.
- JASPERS, Karl, *La Bombe atomique et l'Avenir de l'homme*, Paris, Buchet Chastel, 1963.
- JOHNSON, P. M., *L'éthique au quotidien, éthique et pouvoir*, Montréal, Québec Amérique, 1990, p. 154.
- JOHNSON & JOHNSON, *The Tylenol Comeback*, A publication of Johnson & Johnson Corporate Public Relations, 1982.
- JONAS, Hans, *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Cerf, 1990.
- KAPLAN, H.I. et B.J. SADOCK, *Comprehensive Textbook of Psychiatry*, Baltimore, Basic Books, 1985.
- KENNEDY, Robert, *Thirteen Days. A Memoir of the Cuban Missile Crisis*, New York, Londres, W.W. Norton & Company, 1971.
- KERMENY, John et al., *Report of the President's Commission on the Accident at Three Mile Island*, New York, Pergamon Press, 1979.
- KETS DE VRIES, Manfred et Danny MILLER, *L'entreprise névrosée*, Paris, McGraw-Hill, 1985.
- KHARBANDA, O.P et E.A., STALLWORTHY, *Company Rescue. How to Manage a Business Turnaround*, Londres, Heinemann, 1987.
- KIKLAS, Luhmann, *Risk: A sociological Theory*, New York, Aldine De Gruyter, 1993.
- KUHN, Thomas Samuel. *La structure des relations scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983.
- LAGADEC, Patrick et Joseph SCANDLON, « Responsables des médias lors des grandes situations de crise : des mutations à étudier - Réflexions sur l'affaire d'Airbus Alger-Marseille (24-26 décembre 1994) », *Administration* (revue du corps préfectoral et des hauts fonctionnaires du ministère de l'Intérieur), no 168, juilletseptembre 1995, p. 197-210.

- LAGADEC, Patrick, *Apprendre à gérer les crises : société vulnérable, acteurs responsables*, Paris, Éditions d'Organisation, 1993, 120 p.
- LAGADEC, Patrick, *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris, McGraw-Hill, 1991, 312 p.
- LAGADEC, Patrick, *Prévention et conduite des situations de crise. Exploration d'initiatives récentes prises dans de grandes organisations*, Ministère de l'Environnement, Laboratoire d'économétrie de l'École polytechnique, 1990.
- LAGADEC, Patrick, *État d'urgence. Défaillance technologique et déstabilisation sociale*, Paris, Edition du Seuil, 1988.
- LAGADEC, Patrick, avec la collaboration de Martine MAURY, *Risques technologiques majeurs, gestion des situations de crise et vulnérabilité des grands systèmes urbains. Investigation sur le département du Val-de-Marne*, Laboratoire d'économétrie de l'École polytechnique - Groupe de prospective du ministère de l'Environnement (rapport de synthèse, rapport technique), 1986.
- LAGADEC, Patrick, *Stratégie de communication en situation de crise l'affaire de l'explosion du transformateur au pyralène de Reims, le 14 janvier 1985*, Laboratoire d'économétrie de l'École polytechnique, 1986.
- LAGADEC, Patrick, « Le risque technologique et les situations de crise », *Annales des Mines*, août 1984, p. 41-53.
- LAGADEC, Patrick, *L'accident de Mississauga-Toronto (10-16 novembre 1979)*, Laboratoire d'économétrie de l'École polytechnique, Ministère de l'Environnement, Service de l'environnement industriel, 1983.
- LAGADEC, Patrick, *La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Le Seuil, coll. « Science ouverte », 1981.
- LAGADEC, Patrick, « Le défi du risque technologique majeur. Politique, risque et processus de développement », *Futuribles*, n° 28, 1981, p. 11-34.
- LAGADEC, Patrick, « Faire face aux risques technologiques », *La Recherche*, vol. 10, n° 105, 1979, p. 1146-1153.
- LALO, Anne, *Information du public sur les risques technologiques majeurs*, IUT de l'Université des sciences sociales de Grenoble - Ministère

- de l'Environnement, Rapport sur l'avant-campagne dans les Bouches-du-Rhône, 1988.
- LAMARQUE, Patrick, *Les désordres du sens. Alerte sur les médias, les entreprises, la vie publique*, Paris, ESF Éditeur, coil. « Communication et complexité », 1993, 286 p.
- LA PORTE, Todd, *Organized Social Complexity. Challenge to Politics and Policy*, Princeton, Princeton University Press, 1975.
- LAUFER, R. et C. PARADEISE, *Le prince bureaucrate*, Paris, Flammarion, 1982.
- LAUZEN, M.M., *When Marketing Imperialism Matters : An Examination of Marketing Imperialism at the Manager Level*, Paper presented to the Public Relations Division, Association for Education in Journalism and Mass Communication, Boston, 1991.
- LAWRENCE, Paul R. et Jay W. LORSCH. *Developing Organizations : Diagnosis and Action*, Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co., 1969.
- LE GOFF, Olivier, *L'invention du confort, naissance d'une forme sociale*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1994.
- LENG, Shao Chuan, *Coping With Crises : How Governments Deal With Emergencies*, Lanham, Mar., University Press of America, 1990, 226 p.
- LERBINGER, Otto, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Mahwah, NJ, Elbaum Ass., 1996.
- LERBINGER, Otto, *Managing Corporate Crisis : Strategies for Executives*, Boston, Barrington Press, 1986.
- LEVITT, Alan M., *Disaster Planning and Recovery: A Guide for Facility Professionals*, 1997
- LUKASZEWSKI, J.E., «How Vulnerable Are You ? The Lessons from Valdez », *Public Relations Quarterly*, automne 1989, p. 5-6.
- MAISONNEUVE, Danielle, Jean-François LAMARCHE et Yves ST-AMAND, *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1998.
- MARCONI, Joe, *Crisis Marketing: When Bad Things Happen to Good Companies*, Lincolnwood, IL, NTC Contemp. Pub. Co., 1997.
- MARINE BOARD, ASSEMBLY OF ENGINEERING, NATIONAL RESEARCH COUNCIL, *Responding to Casualties of Ships Bearing Hazardous Cargos*, Washington, National Academy of Sciences, 1979.

- MASEL WALTERS, Lynne, Lee Wilkins dans Tim WALTERS (dir.), *Bad Things : Communications and Catastrophe*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1989.
- MATTELART, Armand, « Les enjeux de la globalisation des réseaux », dans *Internet, l'extase et l'effroi*, Paris, Manière de voir Hors-série, octobre 1996, 114 p.
- MATTELART, Armand, *La communication-monde: histoire des idées et des stratégies*, Paris, La Découverte, 1992, 356 p.
- MATTELART, Armand, Michèle MATTELART et Xavier DELCOURT, *La culture contre la démocratie ? L'audiovisuel à l'heure transnationale*, Paris, La Découverte, 1984, 224 p.
- METROPOLITAN POLICE, « Civil Emergency and the Media », Metropolitan Police, Londres, MSDG, 21 février 1991.
- MEURS, J.V, *Jungian Literary Criticism*, Metuchen, Scarecrow Press, 1988.
- MEYERS, Gerald C. et John HOLUSHA, *Managing Crisis. A Positive Approach*, Londres, Unwin Paperback, 1986.
- MILBURN, Thomas, « The Management of Crises », dans Charles HERMANN (dir.) *International Crisis : Insights from Behavioral Research*, New York, The Free Press ; Londres, Collier-Macmillan, 1972, p. 259-277.
- MINC, Alain, *L'ivresse démocratique*, Paris, Gallimard, 1995, 266 p.
- MITROFF, Ian *et al.*, *The Essential Guide to Managing Corporate Crisis A Step-By-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, New York, Oxford University Press, 1996.
- MITROFF, Ian *et al.*, *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.
- MITROFF, Ian, *We're So Big and Powerful, Nothing Bad Can Happen To Us: An Investigation of America's Crisis Prone Corporation*, Birch Lane, 1990.
- MITROFF, Ian, Thierry PAUCHANT et Paul SHRIVASTAVA, « Conceptual and Empirical Issues in the Development for a General Theory of Crisis Management », *Technological Forecasting and Social Change*, no 33, 1988, p. 83-107.
- MITROFF, Ian et R.H. KILMANN, *Corporate Tragedies: Product Tampering, Sabotage and Other Catastrophes*, New York, Preager, 1984.

- MITROFF, Ian, « Crisis Management : Cutting Through the Confusion », *Sloan Management Review*, 1988.
- MODZELEWSKY, J., « What I Would Do: CEOs Consider Corporate Crises », *Public Relations Quarterly*, printemps 1990, p. 12-14.
- MORGAN, Gareth, *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, éd. Eska, 1989.
- MORIN, Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF, Coll. « Communication et complexité », 1990.
- MORIN, Edgar, «L'ère damocléenne », *Le Monde*, samedi 22 septembre 1990, p. 1-2.
- MORIN, Edgar, «Pour une crisologie », *Communications*, n° 25, 1976, p. 149-163.
- MORIN, Edgar, « Le retour de l'événement », *Communications*, n° 18, 1972, p. 6-20.
- MORIN, V. *L'écriture de presse*, Paris, Mouton & Co et École Pratique des Hautes Études, 1969.
- MUCCHIELLI, Alex, *Communication interne et management de crise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1993, 207 p.
- MUELLER, Claus, *The Politics of Communication : A Study in the Political Sociology of Language, Socialization and Legitimation*, New York, Oxford University Press, 1973.
- MULLER, Rainer, «Corporate Crisis Management », *Long Range Planning*, vol. 18, 1985, p. 38-48.
- MUMBY, D.K, *Communication and Power in Organizations : Discourse, Ideology and Domination*, Norwood, N.J., Ablex Publishing, 1986.
- MUSKIE, Edmund et S. Daniel GREENWALD, « The Nestle Infant Formula Audit Commission as a Model », *Journal of Business Strategy*, vol. 6, n° 4, 1986, p. 19-23.
- NEGRIER, François, «L'assurance face aux risques catastrophiques », *L'Argus International*, n° 13, 1979, p. 254-273.
- NELSON, B., « Organizational Communication When Disaster Strikes », *Management Quarterly*, vol. 29, été 1988, p. 20-24.
- NEVITT, Barrington, *The Communication Ecology*, Canada, Butterworth and Co., 1982.

- NICOLET, Jean-Louis, Annick CARNINO et Jean-Claude WANNER, *Catastrophes ? Non merci ! La prévention des risques technologiques et humains*, Paris, Masson, 1989.
- Nicolet, Roger *et al.*, *Pour affronter l'imprévisible : Rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenus du 5 au 9 janvier 1998, Québec*, Les Publications du Québec, 1999, 442 p.
- NoTO, René, Pierre HUGUENARD et Alain LARCAN, *Médecine de catastrophe*, Paris, Masson, 1987.
- NOVEY, S. « Psychoanalysis and science », *Annual of Psychoanalysis*, no 14, p. 149-162.
- NowOTNY, M. R., « Best Laid Plans vs. Reality », *Public Relations journal*, vol. 45, septembre 1989, p. 17-18.
- OGRIZEK, M. et M. GUILLERY, *La communication de crise*, Paris, PUF, 1997.
- PAGAN, Raphael D. Jr., « The Nestle Boycott : Implications for Strategic Business Planning », *Journal of Business Strategy*, vol. 6, no 4, 1986, p. 12-18.
- PARIS, K. Lance, *Crisis Response and Emergency Action Plan*, Van Nuys, CA, Safety Pubns, 1996.
- PARRY, Glennys, *Coping with Crises*, Londres, British Psychological Society and Routledge Ltd., 1990.
- PASCAL, Maurice, *Le Droit nucléaire*, Paris, Eyrolles, coll. « CEA », 1979.
- PAUCHANT, Thierry C. et Ian I. MITROFF, *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs pour nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique, 1995, 332 p.
- PAUCHANT, Thierry C. et Ian I. MITROFF, « Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organisations : Is Your Company's Culture Its Own Worst Enemy in Creating Crises? », *Industrial Crisis Quarterly*, no 2, 1988, p. 53-63.
- PAUCHANT, Thierry, « Le management stratégique des crises, d'une mode éphémère à une nécessité stratégique », *Préventive*, no 27, 1989, p. 4-13.
- PAUCHANT, Thierry, Ian MITROFF et Gerald VENTOLO, « Managing the Context of Information Technologies : Learning from the Hinsdale Crisis », Research Laboratory, Graduate School of Administrative Sciences, Québec, Université Laval, 1989.

- PEAK, M.H., « The Alaskan Oil Spill : Lessons in Crisis Management », *Management Review*, avril 1990, p. 12-21.
- PEREZ, Yves, *Prévision et gestion des crises. L'exemple américain*, Paris, Fondation pour les études de la Défense nationale, 1988.
- PERREAULT, Mathieu, «Hydro et les médias. Le courant passe-t-il trop bien ? », dans *Le 30, Le magazine du journalisme québécois*, vol. 22, n° 2, février 1998, 38 pages, p. 9 et 10.
- PERROW, C., *Normal Accidents : Living With High-risk Technologies*, New York, Basic Books, 1984.
- PETERS, Tom, *Thriving on Chaos*, Londres, Pan Books, 1989.
- POPPER, K., *Conjecture and Refutations*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1963.
- PRATTE, A., *Le syndrome de Pinocchio, essai sur le mensonge en politique*, Montréal, Boréal, 1997, p. 67.
- PUTNAM, Robert, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993.
- PUTNAM, Robert, « The Social Capital », cité dans M. ZUBER et J.C. RUANO-BORBALAN, *Sciences Humaines, Voyage au pays du pouvoir*, n° 58, février 1987, p. 10-15.
- QUARANTELLI, Enrico L., *A Preliminary Statement on the Different Worlds of Science and Mass Communication : Implications for Information Flow Between Them*, University of Delaware, Disaster Research Center, 1990.
- QUARANTELLI, Enrico L., *Research Findings on Organizational Behavior in Disasters and Their Applicability in Developing Countries*, Ohio State, Disaster Research Centre, 1986.
- QUARANTELLI, Enrico L., *Principles of Planning for Industrial and Business Disaster*, Disaster Research Center, 1982.
- QUARANTELLI, Enrico L. et Dennis WENGER, *A Cross-Societal Comparison of Disaster: News Reporting in Japan and the United States*, Preliminary Paper n° 146, University of Delaware, Disaster Research Center, 1990.
- RAY, Sally J., *Strategic Communication in Crisis Management*, New York, Quorum Books, 1999.
- REGESTER, Michael, *Crisis Management: How to Turn a Crisis Into an Opportunity*, Londres, Business Books, 1989, 160 p.

- REGESTER, Michael, *Crisis Management: What to Do When the Unthinkable Happens*, Londres, Hutchinson Business, 1989.
- REICH, Robert, *The Work of Nations*, New York, Vintage Books, 1991.
- REICH, Robert, *The Next American Frontier*, New York, Penguin Books, 1984.
- RÉMOND-GOUILLOUD, Martine, *Du droit de détruire*, Paris, Presses universitaires de France, 1989.
- RITCHIE, Ralph, W., *Emergency Procedures for the Small Business and Shop : A Guide and Disaster Plan Framework*, Springfield, OR, Ritchie Unltd, 1995.
- RIVERAIN, A. et al., *L'administrateur public: un être pi fométrique*, SainteFoy, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1981.
- RIVOLIER, Jean, *L'homme stressé*, Paris, Presses universitaires de France, 1989.
- ROBERTS, Jonathan, *Decision-Making during International Crises*, Londres, McMillan Press, 1988.
- ROBINSON, James A., « Crisis », dans D.L. SILLIS (dir.), *International Encyclopedia for Social Sciences*, vol. 3, New York, MacMillan & The Free Press, p. 510-514.
- ROCARD, Philippe et Henri SMETS, « Risque majeur et urbanisation. L'économie du risque », *Préventique*, n° 36, novembre-décembre 1990, p. 14-23.
- ROSENTHAL, Uriel, Michael T. CHARLES et Paul HART (dir.), *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield, Charles C. Thomas Publisher, 1989.
- RUDOLPH, B., « Exxon's Attitude Problem : A Spill Raises New Questions about the Giant's Safety Measures », *Time*, vol. 135, n° 4, p. 51.
- RYBCZYNSKI, Witold, *Le confort, cinq siècles d'habitation*, Saint-Léonard, du Roseau, 1989.
- SAOUTER, Catherine, *Le langage visuel*, Montréal, XYZ, 1998.
- SAOUTER, Catherine, « Espace public et espace publicitaire : analyse iconique et interprétation d'un corpus », dans MEI, n° 6, *L'image et l'icône*, Paris, 1997.

- SCANLON, Joseph et Dan POTTIER, « Quand les mots peuvent tuer - Comment communiquer en situation de prise d'otage », *Préventique-Sécurité*, no 19, janvier-février 1995, p. 37-42.
- SCANLON, Joseph, « Federalism and Canadian Emergency Response Control, Cooperation and Conflict », Paper prepared for the Research Committee on Disasters, Madrid, International Sociological Association, 1990.
- SCANLON, Joseph et Dan POTTIER, « *What Can I Say When Words Can Kill? The Ultimate Public Relations Assignment: Spokesperson During a Hostage Incident* », prepared for the International Conference « Media and Crisis », Université Laval, 4-7 octobre 1990.
- SCANLON, Joseph, « The Hostage Taker, the Terrorist, the Media : Partners in Public Crime », dans Lynne MASEL WALTERS, Lee WILKINS, Tim WALTERS (dir.), *Bad Tidings - Communication and Catastrophe*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1989, p. 115-130.
- SCANLON, Joseph et Robert D. HISCOFF, *Making the EMS System Fits the Plan : Individual Behavior and Organizational Response to the July 31st*, Paper prepared for the Research Committee on Disasters, Madrid, International Sociological Association, 1987.
- SCANLON, Joseph, *The Gander Air, December 1985*, Emergency Communications Research Unit, Emergency Preparedness Canada, Ottawa, 1987.
- SCANLON, Joseph et Angela PRAWZICK, «Inter-Agency Communications Failure in Emergency Response : Planning Is the Answer », Paper presented at the World Congress of Sociology in New Delhi, 1986.
- SCANLON, Joseph, « Prises d'otages et médias : le crime en direct », *Journal du Collège canadien de la police*, vol. 8, no 2, 1984, p. 169-194.
- SCANLON, Joseph, Daniel COLIN, Andrew DUFFY, Gillian OSBORNE et Jonathan WHITTEN, *The Pemberton Valley Floods. BC's Tiniest Village Responds to a Major Emergency*, Ottawa, Emergency Communications Research Unit, 1984.
- SCANLON, Joseph, « Crisis Communications : The Ever Present Gremlins », *Emergency Communications Unit*, Reference to Comcon '82, Amprior, Ontario, 26 mai 1982.

- SCANLON, Joseph et Suzanne ALDRED, « Media Coverage of Disasters The Same Old Story », *Emergency Planning Digest*, 9, 1982, p. 1319.
- SCANLON, Joseph, *The Miramichi Earthquakes : The Media Response to an Invisible Emergency*, Emergency Communications Unit, ECRU field report 82/1, Ottawa, School of Journalism, Carleton University, 1982.
- SCANLON, Joseph, « Day One in Darwin. Once Again the vital Role of Communications », dans Joan Innes REID (dir.), *Planning for People in Natural Disasters*, Townsville, James Cook University of North Queensland, 1979, p. 133-155.
- SCANLON, Joseph, « Crisis Communications in Canada », dans B.D. SINGERS (dir.) *Communications in Canadian Society*, Toronto, 1975.
- SHEARER, Ann, *Survivors and the Media*, Broadcasting Standards Concil, John Libbey Company, 1991.
- SCHELLING Thomas, *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press, 1963.
- SCHWEBIG, Philippe, *Les communications de l'entreprise: au-delà de l'image*, Paris, McGraw-Hill, 1988.
- SCOTT, John C. et Jerry FREIBAUM, *A Review of the Effectiveness of Communications During and Shortly After the Loma Prieto California Earthquake*, Public Service Satellite Consortium, 1990.
- SEN, F. et W.G. EGELHOFF, « Six Years and Counting : Learning from Crisis Management at Bophal », *Public Relations Review*, n° 17, p. 69-83.
- SÉNÉGAL, Michel, *L'espace médiatique. Les communications à l'épreuve de la démocratie*, Montréal, Liber, 1995, 254 p.
- SENNETT, Richard, *Les tyrannies de l'intimité*, Paris, Sociologie, Éditions du Seuil, 1979, 282 p.
- SHRIVASTAVA, P., *Bophal: Anatomy of a Crisis*, Cambridge, Ballinger Publishing Co., 1987.
- SIKICH, Geary W., *Emergency Management Planning Handbook*, McGrawHill, 1995
- SILVA, Michael et Terry MCGANN, *Overdrive : Managing in Crisis-Filled Times*, New York, John Wiley, 1995.

- SIMMONS, R.E., *Communication Campaign Management: A Systems Approach*, White Plains, Longman, 1990.
- SMALL, W.J., « Exxon Valdez : How to Spend Billions and Still Get a Black Eye », *Public Relations Review*, vol. 17, 1991, p. 9-25.
- SMART, Carolyne et Ilan VERTINSKY, « Design for Crisis Decision Units », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, décembre 1977, p. 640-657.
- SMETS, Henri, « La réparation des dommages à l'environnement causés par les catastrophes industrielles », colloque sur les risques naturels et technologiques majeurs, aspects juridiques, 14-16 octobre 1985, Toulouse, dans revue *Droit et Ville*, n° 21.
- SOUCHARD, Maryse, *Le discours de presse. L'image des syndicats au Québec (1982-1983)*. Longueuil, Éditions du Préambule, 1989, 263 p.
- STANTON, A., « On the Home Front », *Public Relations journal*, vol. 45, septembre 1989, p. 15-16.
- STARBUCK, W.H., A. GREEVE et B.L.T. HEDBERG, « Responding to Crisis », *Journal of Business Administration*, n° 9, 1978, p. 111-137.
- STARN, Randolph, « Métamorphoses d'une notion. Les historiens et la "crise" », *Communications*, n° 25, 1976, p. 4-18.
- STAUBER, John et Sheldon RAMPTON, *Toxic Sludge is Good for You*, Maine, Common Courage Press, 1995, 236 p.
- STEPHENSON, D., « Are You Making the Best of Your Crises ? » *Emergency Planning Digest*, Emergency Planning Canada, octobre-décembre 1984, p. 2-4.
- STOURDZÉ, Yves, « Hypothèses sur la relation catastrophe/réseau », *Futuribles*, n° 28, 1979, p. 126-130.
- STULLER, J., « When the Crisis Doctor Calls », *Across the Board*, mai 1988, p. 45-51.
- TAYLOR, James R., *Une organisation n'est qu'un tissu de communications*, Essais théoriques, cahiers de recherches en communication, Montréal, Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences, Département de communication, 1988.
- Télé-Québec, *Québec Plein Écran*. Journaliste : Anne-Marie Dussault. Diffusion : janvier 1998. Nature de l'émission : autopsie de la couverture médiatique de la crise du verglas et du rôle qu'HydroQuébec a joué en matière d'information.

- Télé-Québec, *Québec Plein Écran*. Journaliste reporter : Pierre Michaud. Diffusion : janvier 1998. Nature du reportage : comment les différents médias électroniques ou écrits ont-ils vécu la crise et quelle est leur perception de l'information véhiculée par Hydro-Québec.
- TIXIER, Maud (dir.), *La communication de crise: enjeux et stratégies*, Paris, Montréal, McGraw-Hill, 1991, 268 p.
- TOCQUEVILLE, Alexis de, *De la démocratie en Amérique*, éd. François Furet, Flammarion, 1981.
- TODOROV, Tzvetan, *Face à l'extrême*, Paris, éd. du Seuil, 1991. TODOROV, Tzvetan, *La conquête de l'Amérique*, Paris, éd. du Seuil, 1991.
- TORTORELLA, A.J., « Crisis Communication : If It Had a Precedent It Wouldn't Be a Crisis », *Communication World*, juin 1989, p. 42-43.
- TOURAINÉ, Alain, *Pouvons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*, Paris, Fayard, 1997, 395 p.
- TOURAINÉ, Alain, *Qu'est-ce que la démocratie ?*, Paris, Fayard, 1994, 297 p.
- VERON, Eliseo, *Construire l'événement. Les médias et l'accident de Three Mile Island*, Paris, Éditions de Minuit, 1981.
- WATINE, Thierry. «Journalisme et complexité », *Les Cahiers du journalisme*, n° 3, juin 1997.
- WEINBERG, A., «Lien social fracture ou fragmentation?», *Sciences Humaines*, Hors-série n° 13, mai-juin 1996, p. 5-9.
- WENGER, Dennis et E. QUARANTELLI, «Local Mass Media Operations, Problems and Products in Disasters », *Report Series n° 19*, Disaster Research Centre, University of Delaware, 1989.
- WESTPHALEN, Marie-Hélène, *Le communicator: guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, 2e éd., Paris, Dunod, 1994, 366 p.
- WHITE, I.C., J.A. NICHOLS et M.J. GARNETT, « Ten-year Overview of Oil Spill Clean-up at Sea », *Proceedings : 1979 Oil Spill Conference*, Washington, American Petroleum Institute, p. 247-251.
- WIENER, Antony et Herman KAHN, «Crisis and Arms Control)), Harmony-on-Hudson, N.Y., Hudson Institute, cité par James A. ROBINSON, « Crisis : An Appraisal of Concepts and Theories »,

- dans Ch. F. HERMAN (dir.), *International Crises : Insights from Behavioral Research*, New York, The Free Press ; Londres, CollierMacmillan, 1972, p. 20-35.
- WIMMER, R. D. et J.R. DOMINICK, *Mass Media Research : An Introduction*, 2e édition, Belmont, Wadsworth, 1987.
- WINTER, Matthias et Ulrich STEGER, *Managing Outside Pressure : Strategies for Preventing Corporate Disasters*, New York, Wiley, 1998.
- WOLTON, Dominique, *Wargame-L'Information et la guerre*, Paris, Flammarion, 1991.
- WOLTON, Dominique et Michel WIEWORKA, *Terrorisme à la Une-Médias, terrorisme et démocratie*, Paris, Gallimard, 1987.
- WOODROW, Alain, *Information-Manipulation*, Paris, Éditions du Félin, 1990.





MEMBRE DE SCABRINI MEDIA

Québec, Canada  
2001