

## SOMMAIRE

Thèse de DBA  
Université de Sherbrooke, août 2004

La gestion de crise dans un contexte inter organisationnel :  
les apprentissages systématiques tirés de la tempête de verglas de 1998  
par  
Louis Côté

Mario Roy, codirecteur de recherche  
Thierry C. Pauchant, codirecteur de recherche

La population québécoise a subi au cours des quinze dernières années trois crises majeures qui sont venues remettre en question les façons habituelles de gérer les crises au Québec. Ces trois crises, l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand en 1988, le déluge du Saguenay en 1996 et la tempête de verglas qui a touché le sud du Québec en 1998, qui ont été de nature et d'envergure différentes ont toutes trois mobilisé la quasi totalité des organismes actifs lors de mesures d'urgence et ont engendré des coûts monétaires et sociaux considérables à la population du Québec. Lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand, près de six mille personnes ont dû être évacuées durant plus de trois semaines et elles ont dû subir plusieurs examens médicaux, tests de laboratoire, séances de soutien psychologique pour une facture totale estimée à 20 millions de dollars (Denis, 1990; Boucher, 1996). Lors des inondations au Saguenay, dix personnes ont perdu la vie, plus de seize mille personnes ont dû être évacuées, quatre cent vingt-six résidences principales ont été détruites et plus de deux mille résidences ont été endommagées pour une facture totale évaluée à plus d'un milliard de dollars (Proulx, 1998). Lors de la tempête de verglas de 1998, plus de 3 millions de personnes ont été touchées par des pannes électriques, plus de 900 pylônes se sont écroulés, 128 lignes de transport ont été interrompues, 30 décès liés directement à l'impact de l'événement ont été dénombrés, le tout engendrant des dépenses totales de plus de 3 milliards de dollars (Nicolet, 1999). L'ampleur de ces trois crises ainsi que l'augmentation constante des coûts qui y sont associés ne peut que nous inciter à nous interroger davantage sur les actions à prendre à plus long terme afin de mieux nous préparer pour les années à venir.

Par cette recherche, nous avons voulu dans un premier temps, déterminer les enseignements en gestion qui ont été réalisés à ce jour à la suite de ces trois crises majeures et évaluer les différentes actions qui ont été posées au fil des ans afin de réduire les dommages de tels événements généralement imprévisibles. Ainsi, une étude de cas de crise portant sur la tempête de verglas sera présentée dans les pages qui vont suivre. Cette étude de cas de crise nous permettra d'une part, de mieux saisir la complexité et les multiples facettes d'une crise d'envergure et d'autre part, de faire le point sur les leçons tirées et les apprentissages réalisés et mis en place à ce jour au Québec et ce, non seulement depuis cette date, mais bien depuis la fin des années 80, au moment où l'appareil gouvernemental a entrepris une restructuration en profondeur de la structure, de la mission et du fonctionnement de la sécurité civile au Québec. Cette restructuration devait mener à la mise en place de l'Organisation de sécurité civile du Québec telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Par la suite, en prenant en considération l'évolution de nos façons de gérer ces événements au cours des années, nous nous sommes attardés à mieux comprendre la dynamique des liens inter organisationnels qui s'installe lors de tels événements. En nous

appuyant davantage sur le cas de la tempête de verglas, nous avons tenté dans un premier temps, d'identifier les organismes les plus importants au niveau de la gestion de la crise et de décrire ensuite les particularités et les valeurs managériales respectives de chacune des parties prenantes impliquées. De façon plus particulière, nous avons voulu dévoiler et mieux comprendre les relations qui existent entre trois paramètres primordiaux selon nous en gestion de crise en contexte inter organisationnel. Ces trois paramètres sont l'importance des principales parties prenantes appelées à gérer la crise, la qualité des liens inter organisationnels qu'elles entretiennent entre elles et l'efficacité organisationnelle perçue lors de telles interventions. Précisons que l'estimation de ces trois paramètres organisationnels (importance, qualité et efficacité perçue) visait à mieux nous permettre de caractériser le type de relation inter organisationnelle observée tout en nous permettant de dégager une typologie culturelle des différentes organisations en interaction lors de tels événements. Précisons d'autre part, qu'ayant pu amasser des données concernant deux crises antérieures à celle du verglas, soit l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand et les inondations au Saguenay, il nous fut possible d'établir des comparaisons entre ces trois événements, ce qui enrichit d'autant notre analyse.

Les résultats obtenus au cours de cette recherche laissent croire que dans la grande majorité des situations de crise au Québec, on retrouve sensiblement les mêmes intervenants d'une crise à l'autre. Durant ces périodes de turbulence intense, ces parties prenantes agissent et interagissent la plupart du temps dans leurs champs de compétences respectifs selon la mission et le mandat qui leur ont été attribués par les autorités concernées. Précisons cependant que dans la majorité des crises d'envergure, qui par définition sont imprévisibles et déstabilisantes, ces différentes organisations doivent bien souvent collaborer et s'investir dans la poursuite d'objectifs et de buts communs qui ne sont pas nécessairement en adéquation avec la mission de départ qui leur avait été attribuée. Ainsi, d'une part selon les objectifs, les enjeux, les valeurs de gestion de chacune des organisations, et d'autre part, selon les besoins immédiats, les ressources disponibles et les contributions respectives à la résolution de la crise, la mise en présence de ces nombreuses parties prenantes entraîne nécessairement satisfaction ou déception, partenariat (qualité de relation adéquate) et coopération ou compétition et conflit permanent. C'est plus particulièrement sur ce dernier point, soit la qualité des relations inter organisationnelles et les répercussions de ce paramètre sur l'efficacité perçue de chacune des parties prenantes que nous avons orienté cette recherche.

Par cette recherche, nous abordons de front cette problématique en ayant recours à une études de cas en gestion de crise dans un contexte inter organisationnel. Afin de nous permettre de mieux circonscrire les multiples facettes révélées par cette crise et l'imbrication des problématiques complexes qui en ont émergé, nous nous sommes appuyé sur les fondements de l'approche systémique, et ce aussi bien au niveau de ses apports philosophiques et théoriques que des outils méthodologiques qu'une telle approche inspire, nous permettant ainsi de mieux comprendre les interrelations liant les parties prenantes en pareille situation. Nous avons donc convenu en début d'analyse de procéder à une identification rigoureuse des parties prenantes et de leurs enjeux respectifs. Pour ce faire, nous avons eu recours à la théorie des "stakeholders". Ainsi, après avoir identifié ces nombreuses parties prenantes, les avoir décrites de façon relativement précise et déterminé l'importance relative de leurs interventions, nous avons voulu mieux caractériser les types de liens qu'elles entretenaient les unes par rapport aux autres lors de telles crises.

De façon générale, nous pouvons faire le constat qu'il existe une relation importante et omniprésente en ce qui a trait à la qualité des liens inter organisationnels et l'efficacité perçue

de l'organisation de la part des autres intervenants. En d'autres termes, il devient possible d'envisager que la qualité des liens entretient un rapport étroit avec l'efficacité perçue des organisations en gestion de crise ou du moins la perception que les autres organisations peuvent en avoir. De cette constatation découle l'hypothèse de l'importance de développer une bonne qualité de lien avec ses partenaires en gestion de crise, sa propre efficacité organisationnelle et celle des autres parties prenantes en étant fortement dépendantes.

À la lumière de ces résultats, nous ne pouvons que valoriser l'intégration de concepts tels le système, la complexité, la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, les questions d'apprentissage, de dialogue et d'éthique lorsqu'il est question de gestion de crise. Nous avons voulu, par le fait même, proposer des pistes de solution souvent mises de côté par un bon nombre d'organisations et ce afin de développer différents champs d'application dans le domaine de la gestion de crise au Québec, et sans doute ailleurs à travers le monde, principalement où les moyens techniques et les ressources peuvent s'avérer limitées, voire inexistantes. Par la même occasion, nous avons voulu répondre à un besoin senti et exprimé par plusieurs gestionnaires de ces mêmes organisations et ce, depuis fort longtemps, c'est à dire la nécessité d'entretenir une relation de confiance avec l'ensemble de ses partenaires vers un objectif commun soit celui d'obtenir une meilleure efficacité organisationnelle dans une perspective à plus long terme et à moindre coûts aussi bien financiers qu'humains et sociaux, ce besoin faisant partie des discussions quotidiennes des acteurs.