

British Petroleum America et la marée noire
Cartographie stratégique de crise

Laurent Benoit

Thèse soumise à la
Faculté des études supérieures et postdoctorales
dans le cadre des exigences
du programme de maîtrise en communication

Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa

Table des matières

Remerciements	i
Note sur les langues de rédaction	ii
Sommaire	iii
Préambule	iv
Introduction	
Contexte historique	1
Cadre théorique	3
Question générale de recherche	3
Méthodologie	4
Plan général de la thèse	5
1.0 Revue de littérature	
La gestion de crise	8
1.1 Définitions du phénomène de crise organisationnelle	8
1.2 Un phénomène évolutif	12
1.3 Phases de la crise	13
1.4 Premières études quantitatives	16
1.5 L'état de préparation des organisations	17
1.6 La nécessité d'anticipation	17
1.7 La capacité d'adaptation	18
La recherche en communication de crise	
1.8 L'action communicationnelle	19
1.8.1 Internet	20
1.8.2 Efficacité des différents types de médias	21
1.8.3 Efficacité des niveaux hiérarchiques des porte-parole	21
2.0 Cadre théorique	
2.1 Théorie de la narration de Nicole D'Almeida	22
2.1.1 Étudier l'entreprise à travers ses récits	22
2.1.2 Les entreprises : des foyers de récits	23
2.1.3 Les types de récits	24
2.2 Opérationnalisation des concepts	26
2.2.1 Les récits	27
2.2.2 Les valeurs	27
2.2.3 La représentation de sens	28
2.2.4 Les stratégies	28
2.2.5 Le concept de réputation	29

Table des matières (suite)

2.3	Interprétation des récits : déduction de la stratégie	30
2.4	Des travaux en parallèle sur les stratégies de communication	31
2.5	Les stratégies de communication de crise	32
2.5.1	Les stratégies de Libaert et Tixier	33
2.5.2	Les apports de Coombs	35
2.6	<i>Image Repair Theory</i>	36
2.6.1	Déni	36
2.6.2	Évasion de la responsabilité	37
2.6.3	Atténuation des circonstances	38
2.6.4	Mesures correctives	40
2.6.5	Mortification	41
2.7	Bonifier la théorie de Benoit	41
3.0	Survol de l'étude de cas – sujet d'enquête	
3.1	Le cas à l'étude	44
3.2	Application de la théorie à l'étude de cas	44
3.3	Exclusions : les autres intervenants impliqués dans la crise	45
4.0	Méthodologie	
	Sommaire de la recherche	47
4.1	L'étude de cas	47
4.1.1	Limites de la méthodologie	48
4.1.2	Protocole de recherche	49
4.2	Sélection du sujet	51
4.3	Objet de recherche	51
4.4	Question de recherche	52
4.7	Protocole de cueillette de données	52
5.0	Présentation des résultats de recherche	58
5.1	Déroulement de la crise	59
5.2	Compilation et analyse des données	66
5.3	Stratégie de la reconnaissance	67
5.4	Stratégie du déni	70
5.5	Stratégie de l'évasion de responsabilité	77
5.6	Stratégie de l'atténuation de circonstances	81
5.7	Stratégie des mesures correctrices	86
5.8	Stratégie de la mortification	90
5.9	Compilation et analyse des résultats quantitatifs	93

Table des matières (suite)

6.0	Discussion	
6.1	Retour sur la théorie	96
6.2	Retour sur la méthodologie	99
6.3	Retour sur les résultats	102
	Recommandation 1	103
	Recommandations 2 et 3	104
	Recommandation 4, 5 et 6	105
6.4	Mise à jour de la crise et constats généraux de la recherche	106
7.0	Conclusion	
7.1	Les apports théoriques	108
7.2	Les autres apports de notre projet de recherche	109
7.3	Avancement des connaissances et appui à l'enseignement	111
8.0	Épilogue	112
Liste des tableaux et schéma méthodologique		
	Tableau 1 : Phases de la crise	13
	Tableau 2 – <i>Image Repair Theory</i> bonifiée	42
	Tableau 3 : Liste partielle des intervenants exclus	46
	Schéma méthodologique	50
	Tableau 4 – Phases de la crise de la marée noire de BP	65
	Tableau 5 – Quantification de la marée noire	82
	Tableau 6 – Sommaire des dépenses de BP	84
	Tableau 7 – Survol des tentatives de colmatage du puits	88
	Tableau 8 – Présentation des résultats quantitatifs	94
	Bibliographie	113
Liste des annexes		
A	Typographie des crises de Libaert (2001)	
B	L'entrée en crise de Tran Thanh Tam (1996)	
C	Phases de la crise de Libaert (2001)	
D	Les stratégies de crise de W. Timothy Coombs	
E	Liste des porte-parole de BP	
F	Compilation des recommandations	

Remerciements

Je remercie les professeurs Sylvie Grosjean et Luc Dupont qui ont accepté de siéger sur le comité d'évaluation de cette thèse. À l'étape de la proposition de recherche, vous m'avez orienté vers des pistes fructueuses qui ont précisé mes intuitions. Vos commentaires ont amélioré la structure du produit final et m'ont permis de bonifier l'aspect théorique du projet.

Un merci tout spécial à mon directeur de thèse, le professeur Pierre C. Bélanger, qui tout au long de cette recherche m'a accompagné de main de maître. Votre disponibilité, accordée de soir, de fin de semaine et de pays éloignés, vos conseils judicieux et votre engagement envers ce projet ont contribué à sa réussite et se sont révélés un facteur déterminant de ma persévérance.

Sachez, Professeur Bélanger, que malgré votre modestie à reconnaître votre rôle ces deux années durant, mener à terme ce projet sans votre appui m'aurait été impossible.

À vous trois : j'ai grandement apprécié votre enseignement durant mes cours de maîtrise. Il en va de même pour le cours de méthodologie du professeur Luc Bonneville. À mon humble avis, vos styles distincts mais complémentaires et votre engagement envers l'excellence constituent des atouts précieux pour le département de communication de l'Université d'Ottawa.

C'est avec fierté que je joins les rangs de l'Association des anciens de l'Université d'Ottawa.

À mon épouse, Louise Des Roches, merci de ton appui dans mon projet de perfectionnement professionnel. J'espère rattraper avec toi les soirs et les fins de semaine passés enfermés dans mon bureau. À Sophie et Vincent, je sais que ça n'a pas été facile pour vous, merci d'avoir laissé papa se concentrer en respectant la porte close, d'avoir mis de côté vos tracas quotidiens et, surtout, d'avoir démontré une grande maturité pour me permettre de réaliser mon rêve d'étudiant aux études supérieures.

Note sur les langues de rédaction

Notre projet de recherche, pour l'essentiel rédigé en langue française, analyse les textes originaux en anglais puisque nos sources, les médias d'information, soit cnn.com, bbc.com, les sites Internet du New York Times, du Washington Post, du Guardian et le site Internet de BP, sont publiés en cette langue. Le choix de notre corpus est justifié au point 4.5.1. Cela impose au lecteur la capacité de lire des citations en anglais.

Nous ne croyons pas que la valeur du projet en soit diminuée, puisque conserver les textes originaux nous a évité un travail de traduction pour lequel l'auteur n'est point qualifié. Les résultats auraient pu être faussés par des ambiguïtés associées à l'exercice de traduction.

Sommaire

Notre recherche qualitative, une étude de cas en communication de crise, dresse le portrait de la marée noire dans le golfe du Mexique durant l'été 2010. La recherche est ancrée sur le modèle de l'*Image Repair Theory* (IRT) de W.L. Benoit, bonifié de contributions d'autres auteurs, afin d'étudier les stratégies de communication de crise utilisées par *British Petroleum America* (BP).

En scrutant la version Web de quotidiens d'information et le site Internet de BP, nous avons identifié 176 citations officielles que nous avons cataloguées grâce à une analyse de contenu basée sur la Théorie de la narration de Nicole D'Almeida.

La description de ce cas réel et l'analyse des stratégies de communication de crise de BP confirment l'adaptabilité de l'IRT bonifiée (IRTB) aux conditions de l'étude et au contexte propre à la crise. L'IRTB a facilité l'interprétation et l'indexation des six stratégies de communication de crise utilisées par BP afin de défendre, promouvoir ou réparer sa réputation.

Préambule

La recherche en gestion de crise a pour objet d'étude le phénomène de crise lui-même et comprend notamment : la description des conditions qui participent à en faire une "crise," son évolution, ses conséquences et les processus de gestion associés. S'ajoutent à ces dimensions d'étude la capacité des entreprises à anticiper les crises, à les éviter et à y répondre, incluant la mobilisation de ressources (humaines, matérielles, physiques, technologiques, financières) nécessaires à la résolution de la crise.

Quant à elle, la recherche en communication de crise, dont cette étude de cas fait partie, porte soit sur le rôle de la communication, sous toutes ses formes, en appui à l'anticipation des crises, à l'atteinte d'un état de disponibilité opérationnelle adéquat ou à la coordination des opérations de gestion de crise, soit sur les moyens de communication et les stratégies qui permettent à l'organisation de se positionner en temps de crise.

Notre étude se situe dans ce dernier volet du corpus de la communication de crise, spécifiquement les stratégies de crise déployées lorsqu'une crise éclate et met en danger la réputation de l'entreprise.

Cependant, afin de faciliter la compréhension des concepts associés aux stratégies de communication de crise, ce dont traitera le cadre théorique présenté au chapitre 2, nous débutons par un recensement des principaux concepts pertinents à la littérature de gestion de crise. Les concepts présentés ne sont pas tous analysés en profondeur, mais nous estimons que tous méritent considération et peuvent appuyer notre objectif d'apprentissage.

Introduction

D'innombrables pressions s'exercent sur l'entreprise moderne : compétitivité sans merci, complexité technologique hautement dynamique, interdépendance des processus de production, forte dépendance sur les réseaux de communication et de transport, foisonnement des cadres de réglementation, chambardements démographiques et géopolitiques, intégration des valeurs multiculturelles, sans oublier violence, sabotage, fraude, terrorisme et ce qui apparaît être une accélération des catastrophes naturelles. Les risques de crise sont omniprésents, aucune entreprise n'y échappe. Comme l'indique Roux-Dufort : « Nul ne peut dire aujourd'hui qu'il est immunisé (...) » contre une crise potentielle (2000 : 3) .

Contexte historique

La recherche sur la communication de crise a beaucoup évolué depuis une cinquantaine d'années, alors que les premières mentions du terme apparaissent dans l'actualité (Heiderich, 2008).

Cependant, ces rares mentions visent plutôt les crises dans le domaine de la communication, comme le piratage de signaux satellites ou les difficultés de compréhension liées aux divergences linguistiques dans un monde de plus en plus multiculturel. On constate également au sein des mentions relevées dans les années 1950 et 1960 que la communication de crise est souvent confuse avec la gestion de crise.

Didier Heiderich, président de l'Observatoire international des crises, souligne qu'il faut attendre les années 1980 avant de voir apparaître des mentions spécifiques de l'expression « communication de crise » ou de ses équivalents en langue anglaise (2008 : 3). À cette époque, les chercheurs formulent les premiers concepts délimitant cette sphère de la communication organisationnelle.

Apparaissent entre autres les cellules de communication de crise, les mécanismes de veille intelligente et les premiers principes directeurs de la communication en temps de crise.

Intensification des efforts de recherche

Depuis les années 1990, les recherches se sont intensifiées; le phénomène de crise a pris son envol. Un envol à double sens; d'abord un envol concret car la crise resserre son emprise sur le monde moderne qu'elle se plaît à persécuter avec régularité; puis un envol théorique car elle mobilise un intérêt de recherche grandissant qui génère des apports théoriques prometteurs, dont certains présentés dans cette thèse.

Cette évolution va de pair avec l'accélération des changements liés à l'activité humaine depuis les dernières décennies, activité qui génère les pressions susmentionnées. Plus les pressions augmentent au sein de l'environnement de l'entreprise, plus l'entreprise doit porter attention au phénomène de crise. Il n'est donc pas surprenant que, de nos jours, on se préoccupe de faciliter l'enseignement de la gestion de crise afin de préparer les gestionnaires de demain à affronter ce phénomène.

Faciliter l'enseignement

Plusieurs chercheurs se penchent sur les sujets et conditions d'instruction. Selon Lagadec, « l'aptitude au pilotage en univers de crises majeures et de ruptures devient une dimension capitale de la gouvernance » des organisations (2007 : 348). Enseigner la gestion de crise outrepassa la simple transmission du savoir théorique et doit nécessairement inclure des dimensions psychologiques et culturelles pour que les gestionnaires des crises de demain puissent affronter un monde de plus en plus chaotique, des univers de plus en plus instables.

À la base de l'instruction demeure, toujours selon Lagadec, le recours à des études de cas permettant aux étudiants de plonger dans le monde réel, de goûter au chaos et de développer des réflexes de managers de crise. Cette thèse s'inscrit dans cet effort d'offrir aux étudiants un terrain concret pour étudier les stratégies de communication de crise.

Cadre théorique

Le cadre théorique de cette thèse porte sur les stratégies de communication de crise. Nous avons puisé au sein de la littérature de multiples auteurs afin d'identifier un répertoire de stratégies potentielles que l'entreprise qui se trouve en situation précaire peut utiliser en temps de crise. Le principal auteur mobilisé est William L. Benoit (aucun lien de parenté avec l'auteur de cette thèse), professeur au département de Communication de l'Université du Missouri-Columbia, qui a rédigé de nombreuses études de cas appliquant sa Théorie de la restauration de l'image à des situations vécues par de grandes entreprises et des personnalités publiques.

Le cadre théorique comprend également la Théorie de la narration D'Almeida qui permet au chercheur de dégager les stratégies de communication de crise des récits de l'entreprise.

Question générale de recherche

Notre objectif avoué était d'identifier une crise qui permet d'offrir aux apprenants une opérationnalisation exhaustive des stratégies de la théorie de Benoit, l'*Image Repair Theory* (IRT), bonifiées par des contributions d'autres auteurs.

Nous désirions étudier une crise de grande envergure, qui a pourfendu une entreprise à plusieurs niveaux afin de maximiser les chances que ladite entreprise ait eu recours à de multiples stratégies. Nous étions conscients qu'une crise de longue haleine aux fréquents rebondissements serait plus propice à l'atteinte de cet objectif qu'une crise rapidement résolue. Nous avons tôt fait de reconnaître le potentiel de la crise de la marée noire de BP et l'avons sélectionnée.

Selon l'objectif précité, notre intérêt général s'inscrit au sein de la recherche sur la communication de crise et plus spécifiquement comment la communication protège-t-elle la réputation de l'entreprise?

Lorsque la crise s'empare de l'entreprise, cette dernière doit répondre de ses actes. Elle doit expliquer son rôle dans l'avènement de la crise, dans sa résolution et dans l'inévitable période de

reconstruction. Sous la pression du public et des médias, l'entreprise doit justifier, par la communication, le rôle qu'elle a joué dans chacune de ces phases. Elle y parvient en élaborant des stratégies de communication de crise qui la guident dans le développement de messages précis.

Question générale

Notre question générale de recherche est donc : quelles stratégies de crise l'entreprise *British Petroleum America Inc.* a-t-elle utilisées pendant la crise de la marée noire afin de se réconcilier avec ses publics?

Devant une crise de grande envergure, BP a-t-elle utilisé plusieurs stratégies et, si oui, lesquelles et dans quelles circonstances? Inversement, BP a-t-elle laissé de côté certaines stratégies et oui, lesquelles?

Trouver les réponses à ces questions permet d'offrir aux apprenants un cas pratique réel illustrant comment la communication peut être utilisée pour protéger la réputation menacée d'une entreprise.

Méthodologie

Au final, le pétrole aura coulé dans le golfe pendant 86 jours. La collecte de données a nécessité un contact approfondi et prolongé avec le terrain de recherche. La méthodologie appropriée est l'étude de cas. Le professeur William Benoit a publié pas moins de six études de cas visant à analyser les stratégies de crise des entreprises Firestone, Sears, l'industrie du tabac et de personnalités comme Kenneth Starr, Hugh Grant et même Son Altesse Royale la Reine Elizabeth II.

Identifier et analyser des stratégies de communication de crise relève clairement du domaine qualitatif : l'étude de cas permet le contact en profondeur du chercheur avec l'objet de recherche requis par l'analyse qualitative.

Notre recherche est également de type exploratoire, car à notre connaissance au moment de la rédaction de cette thèse, elle présente ce que nous croyons être l'unique répertoire des stratégies de communication déployées par British Petroleum America durant la crise de la marée noire.

Notre recherche se veut également de type descriptif et explicatif. Le caractère descriptif de notre recherche réside dans la constitution du recueil des stratégies de gestion de crise et de communication utilisées par BP durant la crise. Le caractère explicatif réside dans l'analyse des choix stratégiques de BP selon le contexte de crise. Notre recherche est de type synchronique, en ce sens que nous avons circonscrit la période de temps précise pendant laquelle se sont déroulés les principaux éléments de la crise, soit du 19 avril au 19 août 2010.

Plan général de la thèse

1.0 Revue de littérature

Notre revue de littérature distingue la gestion de crise de la communication de crise. Nous dressons d'abord un portrait historique sommaire de la recherche en gestion de crise. Notre revue de littérature aborde également l'action communicationnelle en temps de crise, soit les techniques et tactiques de diffusion des messages, avant de resserrer l'entonnoir sur les stratégies de communication de crise, notre objet de recherche présenté au sein du cadre théorique. Ce sont les stratégies de communication qui détiennent le pouvoir de protéger la réputation de l'entreprise, et non pas les moyens utilisés pour transmettre les stratégies aux publics affectés.

2.0 Cadre théorique

Depuis ses premiers énoncés en 1995, au sein de l'ouvrage *Accounts, excuses and apologies: A theory of image restoration strategies*, la Théorie de la restauration de l'image de Benoit a passablement évolué. Utilisée lors de l'élaboration de messages pré-crise ou post-crise ou encore lors de leur évaluation, elle met l'accent sur cinq options stratégiques, dont trois renferment des variantes. Ces positionnements stratégiques peuvent donc guider l'entreprise dans le choix de ses

positions de défense contre les menaces à sa réputation. Ces choix de l'entreprise, énoncés sous forme de récit, constituent des choix stratégiques : des stratégies de communication. Là réside notre intérêt de recherche, à savoir quelles options s'offrent à une entreprise confrontée à une déstabilisation majeure menaçant sa viabilité financière, voire sa survie? Si l'entreprise peut choisir parmi une infinité de combinaisons de mots, les chercheurs ont identifié un nombre tout de même restreint d'options stratégiques dont les entreprises disposent afin de réagir publiquement lorsque la crise frappe.

Le cadre théorique comprend également la Théorie de la narration D'Almeida (2001, 2004) qui propose d'étudier les entreprises à travers leurs récits. Selon elle, les récits utilisent des stratégies discursives spécifiques que le chercheur peut identifier et interpréter. Nous avons particulièrement mobilisé cette théorie lors de l'opérationnalisation des concepts, afin de démontrer comment il est possible d'identifier quelles stratégies une entreprise a déployées à partir de l'examen des mots prononcés par ses porte-parole ou diffusés via des médias écrits.

3.0 Survol de l'étude de cas

Entre le 20 avril et le 15 juillet 2010, 4.5 millions de barils de pétrole ont été déversés dans le golfe du Mexique par une fuite au puits Macondo, appartenant à BP America. Nous appliquons dans ce court chapitre la définition sélectionnée du phénomène de crise afin de démontrer que notre étude de cas correspond bien au cadre théorique présenté. Afin de bien délimiter notre objet de recherche, nous dressons une liste des phénomènes exclus du cadre de l'étude.

4.0 Méthodologie

L'étude de cas permet une compréhension exhaustive tant du contexte de crise que du discours organisationnel utilisé pendant une crise. Nous avons articulé une chronologie de la crise répertoriant plus de 300 articles ou reportages de médias d'information et quelque 60 productions corporatives de BP, de laquelle nous avons assemblé un échantillonnage totalisant 176 citations de porte-parole

l'entreprise. Des grilles d'analyse ont permis d'extrapoler des citations les stratégies de communication de crise utilisées par BP. Nous avons analysé et catalogué ces stratégies selon la Théorie de la restauration de l'image.

5.0 Résultats de recherche

Nous avons d'abord dressé le portrait de la crise de la marée noire de BP afin d'offrir au lecteur un survol du phénomène à l'étude. Chaque stratégie de communication employée par BP a été illustrée par des exemples concrets de citations, replacée dans son contexte de crise et analysée afin d'en dégager les objectifs de réconciliation. Nous dressons en page suivante un portrait quantitatif de notre échantillonnage des stratégies de BP. Bien que ces extrapolations ne puissent être généralisées, elles offrent des indications, au même titre que la méthode non probabiliste du groupe focus, quant au traitement accordé à la crise par les médias d'information qui constituent nos sources.

6.0 Discussion

Nous évaluons dans quelle mesure le choix de l'*Image Repair Theory* (IRT) de Benoit s'est révélé approprié. Nous précisons les limites méthodologiques de notre étude et suggérons des pistes de recherche. Nous concluons notre analyse de la crise de la marée noire par l'énonciation de recommandations indiquant comment BP aurait pu mieux gérer cette menace à sa réputation.

1.0 Revue de littérature – la gestion de crise

Aujourd'hui, la recherche entourant le phénomène de crise touche l'ensemble des domaines d'activités humaines. Par nécessité car, indiquent les auteurs, le nombre de crises et leurs répercussions augmentent. Nul n'est à l'abri, pas une entreprise, pas une personnalité.

Nous examinons quelques concepts clés relatifs au phénomène de crise qui ne font pas l'unanimité : de nombreuses interprétations existent au sein de la littérature.

Roux-Dufort (2000) présente plusieurs définitions du phénomène de crise préalablement énoncées, citant tour à tour Hermann (1963), Jacob (1984), November (1984), Dutton (1986), Pauchant (1988), Shrivastava, Mitroff, Miller et Migliani (1988), Slaikey (1990), Kovoov-Misra (1991), Shrivastava (1993) et Forgues (1993).

Les premiers efforts de description se limitent à examiner la crise comme étant un phénomène qui surprend l'organisation et génère un effet déséquilibrant. On place tantôt l'accent sur le concept de « déstabilisation, » tantôt de « transformation, » de « dommages importants » ou de « rien ne va plus. » On conçoit la crise comme une manifestation intérieure à l'organisation. Hermann (1972) a précisé sa définition mais énonce toujours des concepts internes de « menaces des priorités, » de diminution des « temps de réponse » et « d'effet-surprise » pour les décideurs.

1.1 Définition du phénomène de crise organisationnelle

Selon nous, Roux-Dufort offre la définition la plus exhaustive du phénomène de crise, en ce sens qu'elle regroupe les concepts qui permettent d'englober toute crise pouvant affecter l'entreprise moderne : les crises représentent « (...) des ruptures brutales, dans lesquelles plusieurs acteurs sont impliqués, qui nécessitent une attention immédiate dans un climat de forte incertitude quant au déroulement des événements et aux conséquences des décisions » (2000 : 15). Examinons les concepts fondamentaux sur lesquels repose la définition de Roux-Dufort. Le concept de

« plusieurs acteurs, » pour Roux-Dufort et d'autres tels que Libaert (2001) et Villaudière (2007) indique que l'impact de la crise qui frappe l'entreprise crée des vagues de choc dont les ondulations à leur tour interpellent des publics dans l'environnement de l'entreprise. De fait, certains auteurs, dont Villaudière et Portal (2007) ont démontré que lorsque la crise frappe, de nos jours, l'entreprise entraîne inévitablement avec elle certains de ses partenaires, de ses fournisseurs, voire même les législateurs de son domaine d'activité.

L'interdépendance des entreprises modernes dans leurs processus de production de biens et de services complique l'attribution de l'imputabilité de la crise. En effet, puisque les entreprises partagent de nombreuses responsabilités et fonctions (propriétaire, opérateur, fournisseur, designer, transporteur, etc.) les causes de la crise se situent souvent dans des interstices opérationnels où plusieurs sont impliqués.

Le concept de « rupture », qui indique une brisure profonde avec le quotidien de l'entreprise, est central à la crise moderne. En ce sens, selon Roux-Dufort la rupture comprend une démesure absente de la définition de Villarreal : « À cet égard, la rupture peut être définie comme tout événement représentant une discontinuité, une transgression, un dysfonctionnement ou une déviance de la normalité (hors des normes acceptées socialement, de la loi ou d'un cycle naturel, par exemple) » (2007 : 10). De fait, qualifier la crise de brisure profonde et non pas de simple dysfonctionnement permet de la différencier des simples urgences.

Lagadec qualifie ainsi l'impact de la rupture : « Le contexte se met en résonance générale: tout le passé est réexaminé, toutes les cicatrices sont rouvertes. On assiste à une prise en masse des problèmes, les situations de contradiction se multiplient et s'exacerbent. Les marges de liberté tendent à se réduire à zéro; c'est la situation de "no-win" : tout choix est porteur d'échecs majeurs, à court ou long terme » (1991 : 54).

Le concept de « l'attention immédiate » : l'entreprise ne peut ignorer le phénomène qui dès son apparition impose un état de branle-bas. La crise s'empare de l'entreprise et exige un redéploiement de ressources; c'est une intruse qui indûment accapare les ressources et souvent modifie ainsi l'agenda de l'entreprise.

Quant au « climat de forte incertitude », c'est le concept principal qui différencie les crises des simples urgences. Il indique une situation si perturbatrice qu'elle limite le degré de contrôle que l'entreprise possède sur la suite des événements.

Roux-Dufort fait également référence à ce critère « le plus communément retenu pour fixer le seuil de la crise » comme étant « la menace des intérêts vitaux de l'entreprise » (2000 : 16). Là encore, on y différencie les crises des urgences. Une urgence est souvent réglée en peu de temps, et ses répercussions se limitent souvent à une journée (24 heures). En temps de crise par contre, c'est la capacité même de survie de l'entreprise qui est jeu. L'enjeu est si important qu'elle vibre de toutes ses fibres organisationnelles.

Selon November (1984), une crise apparaît brutalement : « Une crise passe brutalement d'un état latent à un état aigu en laissant une impression d'incohérence et de rien ne va plus. » Nous notons que bien que Roux-Dufort ignore dans sa définition le concept de progression brutale – et auquel BP fut confrontée – il ne l'exclut pas explicitement.

Simplement, l'auteur permet ainsi d'inclure des crises dont le déclenchement est plus progressif, moins soudain. Notre étude de cas, selon une application stricte de la définition de November, ne correspondrait pas à une crise, puisqu'il fallut trois jours avant que les facteurs la transformant d'une urgence à une crise ne soient découverts. La définition de Roux-Dufort ne tient pas compte de ce que Libaert (2001) inclut dans sa description de la crise; la rechute. Selon ce dernier, même une fois la crise résolue, l'entreprise continue d'être ciblée par des attaques qui visent alors des

éléments périphériques à la nature de crise. La crise est une intruse dont il est difficile de se débarrasser.

Absent également dans la définition de Roux-Dufort : le concept de “perception” de Coombs (1999 : 3). Selon ce dernier, la seule perception des intervenants (partenaires, fournisseurs, législateurs) d’une entreprise peut constituer une crise – même si la crise, en fait, n’existe pas.

Il explique que la perception d’une crise parmi les publics clés d’une entreprise peut affecter leurs comportements et conséquemment plonger l’entreprise en crise. W.L. Benoit (1997 : 177) précise qu’une « double condition perceptuelle » est pré requise à la formation de conséquences négatives pour l’entreprise : d’abord, le public doit percevoir un acte comme répréhensible, et il doit percevoir l’entreprise comme responsable de cet acte.

Malgré l’absence des concepts de rechute et de perception, la définition énoncée par Roux-Dufort est la plus “parapluie”, en ce sens qu’elle permet de regrouper l’ensemble des crises qui peuvent affecter l’entreprise moderne. Le concept de “rupture” requérant une “attention immédiate” dans “un climat d’incertitude” face à une situation mouvante et imprédictible, bien que spécifique, demeure assez générique et permet d’englober tous les types possibles de crises modernes.

Cette définition moderne de la crise démontre que le phénomène existe au-delà des limites internes de l’entreprise. La crise se forme au sein d’interstices communs que partagent de nombreux intervenants.

En parallèle à l’élaboration des concepts qui définissent la crise, les chercheurs tentent de catégoriser le phénomène en établissant des typographies de crises qui identifient les principaux secteurs d’activité et fournissant des listes de types de crise potentielle. (Voir annexe A pour un exemple d’une typographie de crise.)

1.2 Un phénomène évolutif

Débutent ensuite les recherches cherchant à identifier l'évolution de la crise : comment elle survient, grandit, se développe, de phase en phase, jusqu'à sa retombée; un retour vers la normalité de l'entreprise. Là encore, il existe des variations du cycle de vie de la crise, incluant les premiers éclaircissements de Fink (1986), suivis entre autres par Tixier (1991), Tran Thanh Tam (1996) et Roux-Dufort (2000).

Au niveau de l'apparition de la crise, il faut souligner le "filtre de gravité" de Tran Thanh Tam (1996), présenté en Annexe B, qui énonce les conditions d'entrée en crise. Selon l'auteur, une crise survient uniquement si le phénomène satisfait à trois filtres indicateurs :

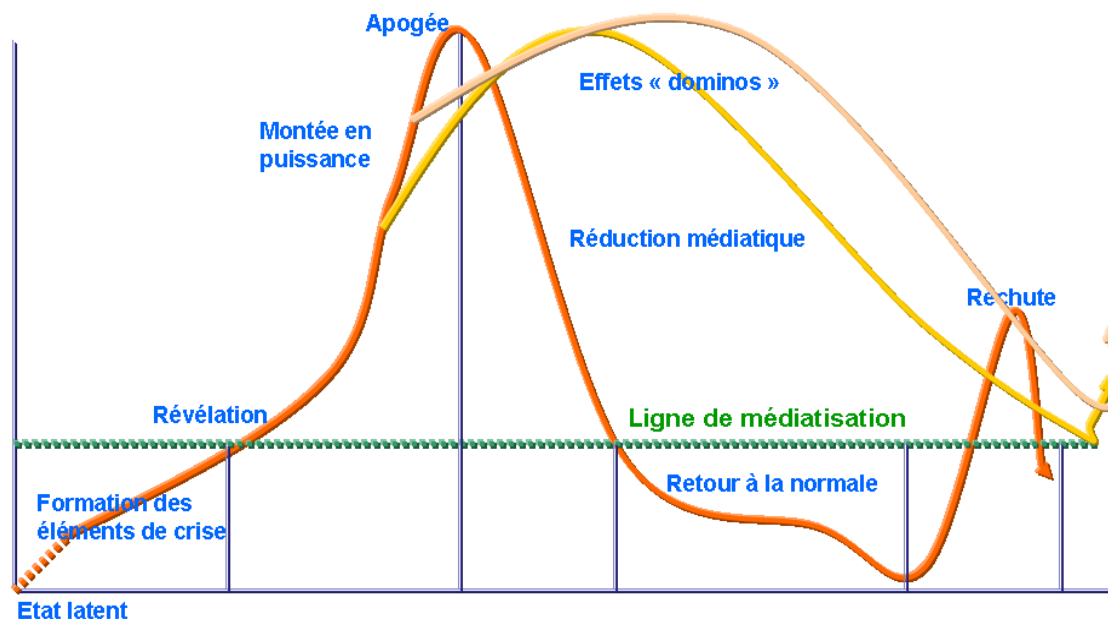
- a) le filtre de la gravité, qui convertit un risque en un incident ;
- b) le filtre de l'attrait médiatique qui convertit un incident en une presque-crise ; et
- c) le filtre de la complexité, qui convertit une presque-crise en une véritable crise.

Nous présentons le Tableau 1 comme illustration de l'évolution du phénomène. Le schéma de Libaert (Phases de la crise, 2001) s'inspire fortement des conclusions de Roux-Dufort et nous l'utilisons plus tard afin de présenter les étapes-jalons et les épisodes de notre étude de cas.

Libaert avance que ce modèle s'applique à toutes les crises qui évoluent selon la séquence de phases identifiées. L'auteur précise que la durée ou l'intensité des phases peut varier, mais non leur séquence.

Tableau 1 – Phases de la crise

Phases de la crise



Source : Libaert, T., La communication de crise, Paris, Dunod, (2001). p. 47.

1.3.1 Formation des éléments de crise

Roux-Dufort explique que « La crise débute par une phase souterraine durant laquelle des déséquilibres s'installent et s'accumulent en produisant les signes avant-coureurs d'une rupture potentielle. (...) Ces signes (...) peuvent constituer progressivement un faisceau de présomptions faisant craindre une crise » (2000 : 19-20). Les auteurs s'entendent à savoir que la détection des signes précurseurs et du potentiel de crise à ce stade requiert, de la part des décideurs, anticipation, flair et doigté.

L'entreprise doit constamment s'auto-questionner et posséder les mécanismes nécessaires à cette auto-évaluation en temps réel. « 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 » indique Lagadec, cité par Libaert (2001 : 16).

Les éléments de formation de crise existent; c'est l'échec de l'entreprise à y réagir qui la plonge en crise. Ces éléments doivent être détectés, interprétés. L'entreprise doit ensuite reconnaître leur potentiel déstabilisateur et, une fois ce potentiel reconnu, il doit être partagé avec les unités décisionnelles. Tout échec dans cette chaîne de détection peut mener à la crise.

Lagadec explique que « des insuffisances ou des défaillances des systèmes d'alerte » sont régulièrement à blâmer : « Les surprises sont ici régulières : les anecdotes ne manquent pas et l'on frise souvent la caricature » (1991 : 62). Souvent en effet, les signes précurseurs ont été identifiés et décodés, mais l'entreprise s'est montrée insouciante ou n'a pas su agir.

1.3.2 Révélation

Roux-Dufort indique que « L'annonce de la crise est le moment précis où l'entreprise apprend qu'elle entre dans la crise » (2000 : 153). En fait, selon le schéma de Libaert, cela n'est pas toujours le cas. Il arrive fréquemment que l'entreprise bénéficie d'une longueur d'avance sur « l'annonce » publique de l'événement déstabilisateur.

L'entreprise apprend soit la venue imminente de la phase de déstabilisation ou détient des informations quant à l'envergure de la rupture avant les parties intéressées. Dans ces cas, elle aura gagné un peu de temps pour mieux se préparer à la vague d'assaut publique – temps qui peut s'avérer très précieux en lui permettant de bien se situer par rapport à son degré d'imputabilité dans la crise.

1.3.3 Montée en puissance

Selon Libaert, « La montée en intensité est souvent très rapide dans le cas (...) d'un rappel de produit (Mercedes classe A, Coca-Cola) » (2001 : 16). De récents cas incluent Toyota, Tylenol, et Maple Leaf.

Lagadec (1991) confirme, qualifiant cette phase « d'éruption. » De nombreux facteurs contribuent à la rapidité de formation de cette phase de la crise, notamment : le caractère inusité

et incertain de la situation qui selon Tran Thanh Tam (1996) alimente l'appétit des médias d'information; la présence des médias électroniques, des médias sociaux et d'Internet, qui rapidement propagent la nouvelle (Heinderich, 2009); et l'ampleur de la crise, définie par plusieurs comme le risque élevé envers la survie de l'entreprise et l'impact potentiel sur un grand nombre de gens.

1.3.4 Apogée

Le feu des projecteurs médiatiques la pousse inexorablement au banc des accusés. Les éléments déstabilisateurs atteignent leur paroxysme. Cette phase, que Tixier (1991) qualifie « de visibilité maximale », force l'entreprise – si elle ne l'a pas déjà fait – à décider rapidement des actions communicationnelles à déployer et du positionnement à adopter face à la crise. Roux-Dufort résume ainsi les grandes questions auxquelles doit répondre l'entreprise : « Agir ou attendre? Coupable ou non coupable? » (2000 : 155).

1.3.5 Réduction médiatique

Plusieurs auteurs dont Tixier (1991), Roux-Dufort (2000) et Libaert (2001) qualifient cette phase de « chronique », soit inévitable. Les médias publient des « nouvelles » et non pas une répétition des mêmes informations. Devant un manque de nouvelles informations concernant la crise, le feu médiatique se résorbe. Il est normal qu'après un certain temps, en l'absence de nouveaux épisodes de crise, l'intérêt diminue et la crise glisse hors de l'actualité. Lorsqu'une information semble être totale sur un sujet, celui-ci perd de son attrait.

1.3.6 Retour à la normale

Souvent, une crise majeure change profondément l'entreprise – sa réputation, son fonctionnement, etc. – ce qui peut nécessiter des semaines, des mois d'adaptation. Chaque dénouement est différent et le retour à la normale – si retour il y a! – dépend autant des circonstances uniques de la crise que de la qualité de l'exercice de gestion par l'entreprise.

Tant Tixier que Libaert réfèrent à une phase de « cicatrisation. » Pour Tixier, l'entreprise doit alors « assumer les conséquences matérielles, juridiques, humaines et corporate (sic) de la crise » (1991 : 16-17). L'image sous-entend que l'entreprise a survécu à la crise. Tixier poursuit que cette phase peut même doter l'entreprise d'une « situation meilleure que celle qui prévalait avant la crise. Elle n'est que la transition vers un nouveau cycle de crise, et cetera. »

1.3.7 Rechute

Libaert insiste sur le phénomène de la rechute, inévitable selon lui. Même si la crise a été résolue, il existe toujours des informations jusque-là inconnues qui remontent dans l'actualité et replacent l'entreprise sous les feux des projecteurs. Souvent, les médias d'information ont assigné un journaliste, voire une équipe, à la couverture de la crise et ces derniers découvrent de nouveaux éléments ou des pistes d'enquête aboutissent soudainement et permettent de « relancer » le sujet, pour une période plus ou moins courte.

1.4 Premières études quantitatives

Durant les années 1990, l'utilisation d'Internet comme outil de recherche a permis la génération de bases de données, puisées de l'examen des médias d'information, quant aux crises rapportées dans les médias. On quantifie, selon des typographies de crise préalablement édifiées, leur nature, le nombre de crises par catégorie, par type, afin d'obtenir un portrait sociétal des crises.

(L'*Institute for Crisis Management* publie depuis 1994 une compilation annuelle des types de crises aux États-Unis.)

Ces données quantitatives permettent aux chercheurs de mieux décrire l'emprise de la crise sur la société, en précisant sa portée sur différents secteurs d'activité. Dorénavant, on peut suivre l'évolution du phénomène d'année en année et démontrer scientifiquement qu'il prend de l'envergure. Cette ampleur est sans doute l'une des raisons qui motivent un intérêt tout aussi

grandissant à son égard ; la crise est de plus en plus présente en société et les chercheurs, de plus en plus conscients du phénomène, y accordent de plus en plus d'importance.

1.5 L'état de préparation des organisations

Comment mieux préparer les entreprises à affronter les crises? Les travaux de Patrick Lagadec sur les « cellules de crise, » les scénarios et les simulations de crise font foi de cette préoccupation.

En parallèle, les travaux de Karl Weick sur les organisations à haut degré de fiabilité ont tenté de démontrer pourquoi certaines organisations réussissent mieux que d'autres à maintenir fonction et structure devant l'erreur ou l'imprévu – améliorant ainsi leur capacité de résilience.

Weick et Sutcliffe (2001) se penchent sur l'état de préparation de ces organisations hautement fiables (aéroports, porte-avion, caserne de pompiers, etc.) afin de dégager des principes sains de gestion en matière de préparation à une crise.

1.6 La nécessité d'anticipation

De récentes recherches en gestion de crise se penchent sur les capacités d'anticipation et d'adaptation à la crise et la nouvelle tendance en communication de crise suit ces pistes. Les chercheurs en gestion de crise lancent des études visant à mieux définir les signes précurseurs des crises. L'objectif est de faciliter la détection – et ainsi, l'évitement – des crises en appliquant à ces signes les principes de veille stratégique.

Les auteurs s'entendent pour dire que la détection du potentiel de crise à ce stade requiert anticipation et doigté, mais surtout ce que Roux-Dufort (2000 : 52) appelle des « capteurs » ou des « indicateurs » de crise et la gestion de « canaux d'information » permettant d'alerter l'entreprise aux signaux détectés par les capteurs. Dans la littérature anglophone, on qualifie plutôt cette approche EDS : Early Detection Systems (Combs, 2007; Zuzak, 2001). Dans les deux

cas, l'objectif avoué est d'anticiper la crise grâce à l'édification de systèmes de communication placés en amont de son éclosion.

Lemette et coll. étudie l'action communicationnelle reliée à la veille intelligente, soit « la capacité d'une organisation à définir et à se procurer les bonnes informations en temps voulu (Feldmann & March, 1991) » (2008 : 130). Ils examinent le déploiement de mécanismes de surveillance et de circulation de l'information destinés à anticiper et à évaluer les signes précurseurs de crise. L'entreprise demeure donc constamment en mode veille et gère des outils de surveillance de l'environnement – y compris en temps de crise. Notons aussi Moufida (2003) qui présente un modèle de gestion de la veille stratégique via Internet.

Lagadec examinent également des moyens d'évaluation, incluant la constitution et les procédures des comités responsables des bilans des moyens d'intégration de nouvelles connaissances générées par lesdits comités et des moyens de mise à l'épreuve de nouvelles procédures.

1.7 La capacité d'adaptation

Le dernier volet de recherche en gestion de crise que nous présentons vise la capacité de l'entreprise à apprendre des situations de crise auxquelles elle est confrontée. Coombs (1995) et Seeger, Sellnow et Ulmer (1998) le qualifient de « post crise. »

Dégagée du concept déstabilisateur et de la pression imposée par la crise, donc de l'urgence d'une attention immédiate, la période post crise permet une analyse en profondeur qui génère ces nouvelles connaissances, le plus souvent grâce à la tenue de bilans qui visent l'évaluation de la performance. Selon Reynolds et Seeger (2005 : 43-55), les objectifs de ces bilans sont de permettre à l'entreprise d'apprendre de ses erreurs et d'intégrer au sein de ses modes de gestion de ses nouvelles connaissances concernant tant les risques que les méthodes d'évitement de la crise.

Notons également les travaux de Lagadec (1983, 1995, 1996, 2009) qui depuis presque trente ans examinent les cellules de crises et énoncent des recommandations concernant leur composition, leurs fonctions et les outils de communication nécessaires afin d'assurer leur bon rendement.

Revue de littérature – la communication de crise

De nombreuses recherches ont examiné les efforts de communication déployés lors de désastres naturels (Tsunami en Asie, ouragan Katrina, la tempête de verglas), de crises de santé publique (la vache folle), de crises financières (Enron et WorldCom) et économiques (crash boursier), d'accidents industriels (écrasements d'avion) et, bien entendu, de défaillances techniques (Firestone), d'actes malveillants (Société Générale de France, Tylenol) et d'attaques terroristes, dont ce jour tragique de septembre 2001. Ces recherches examinent tant la narration que l'action communicationnelle, les deux éléments constitutifs de la communication en temps de crise.

D'Almeida définit l'action communicationnelle comme les « médias spécifiques » (2006 : 27).

Le terme 'médias' fait référence à toute création imprimée ou audioscripto-visuelle, diffusée directement par l'entreprise à l'interne ou à l'externe ou en utilisant les médias d'information.

L'auteure souligne cependant que la crédibilité associée aux productions internes est en général inférieure à celle accordée aux productions des médias indépendants.

La recherche étudie donc l'action communicationnelle en appui à la redéfinition des processus opérationnels visant à détecter, à éviter, à surveiller, à résoudre les crises ou à améliorer la capacité de réponse de l'entreprise.

1.8 L'action communicationnelle

L'action communicationnelle ne constitue pas un point d'intérêt de la présente étude de cas. Nous dressons néanmoins ici un portrait sommaire des recherches en ce domaine.

En termes d'action communicationnelle, les chercheurs tentent de répondre à bon nombre de questions relatives au déploiement d'outils communicationnels. Ils s'interrogent sur quels moyens déployer, dans quel ordre, à quelle fréquence, sur quels terrains, soit le 'comment dire.' Ils examinent également quoi ne pas faire, quels moyens ne pas utiliser dans certaines circonstances. Il en résulte des principes généraux d'action communicationnelle en temps de crise.

1.8.1 Internet

Concernant les principes généraux, soulignons les apports de Taylor (Taylor et Perry, 2005; Taylor et Kent, 2007) dont les travaux sur la diffusion de messages en temps de crise portent tant sur les médias traditionnels que sur les particularités d'Internet. Taylor et Perry (2005 : 211-213) ont identifié des tactiques traditionnelles d'utilisation d'internet et des tactiques novatrices d'utilisation des médias.

Les tactiques traditionnelles, qui précèdent l'avènement d'Internet, sont des diffusions unidirectionnelles comme des communiqués de presse, des textes de discours, des lettres ou des documents de type question et réponse.

La seconde catégorie, les tactiques novatrices d'utilisation des médias, comprend cinq possibilités :

- 1) Communication bidirectionnelle qui permet au public ou aux journalistes d'offrir des commentaires ou de poser des questions;
- 2) Des renvois vers des sites Internet d'intérêt;
- 3) Une surveillance en temps réel, soit une description ponctuelle et fréquente du développement de la crise;
- 4) Des effets multimédias, soit des vidéos en direct ou préenregistrés, des photographies ou des enregistrements audio;
- 5) Du 'chat' en direct.

Les travaux de Didier Heiderich (2003, 2007, 2009) se penchent également sur l'utilisation d'Internet en temps de crise. Ils recommandent, entre autres, de ne pas attendre l'urgence pour

planifier le site Web de crise mais plutôt de préparer des pages, des graphiques et des photographies qui peuvent être ajoutés au contenu du site en cas de crise. Heiderich insiste aussi sur l'importance de former des équipes d'employés à l'utilisation d'Internet afin d'être en mesure de mettre rapidement en place une communication interactive.

À propos de la gestion des rumeurs sur Internet, Heiderich (2004 : 82-91) recommande une veille systématique et présente comment diagnostiquer si une réponse en ligne est préférable ou non. Il explique sous quelles conditions un site de crise est nécessaire et quelles formes ce site peut adopter.

1.8.2 Efficacité des différents types de médias

Les travaux de Coombs et Hollady (2009) qui ont examiné si les communications qui utilisent le vidéo étaient supérieures aux communications écrites n'ont révélé aucune variation statistiquement significative. Selon cette recherche, l'interprétation des messages en temps de crise demeurent statistiquement constante peu importe le type de médias qui les a diffusés.

Reynolds et Seeger (2005) analysent quels messages communicationnels employer selon les phases précrise, crise ou postcrise. En résumé, leur modèle recommande :

- Phase Précise : des messages d'avertissement et de préparation aux crises potentielles ;
- Phase Crise : des messages visant à réduire l'incertitude, à expliquer les causes et la réponse opérationnelle à la crise et à rassurer les publics impliqués dans la crise ; et
- Phase Postcrise : des messages discutant de l'efficacité de ladite réponse opérationnelle et décrivant les leçons retenues.

1.8.3 Efficacité des niveaux hiérarchiques des porte-parole

Toujours sous l'angle de la dissémination des messages, notons également Fishman (1999) qui examine s'il est mieux de promouvoir ou de protéger le PDG en temps de crise. Doit-on conserver l'autorité suprême de l'entreprise en réserve ou le placer bien en évidence dès le tout début de la crise? Fishman recommande l'utilisation de porte-parole de niveaux hiérarchiques moins élevé et de réserver le chef de l'entreprise à moins que ne l'exige un degré élevé de risque à la réputation.

2.0 Cadre théorique

Après avoir analysé le contenu de revues spécialisées en relations publiques pendant trente ans, soit entre 1975 et 2006, An et Cheig (2004) concluent que les théories utilisées en communication de crise découlent principalement soit d'application de théories appartenant aux relations publiques, ou encore à d'autres disciplines dont la sociologie, la psychologie et la gestion. Ils notent également que l'analyse du discours « semble être parmi les cadres théoriques les plus appliqués pour les recherches en communication de crise » (2004 : 67).

Selon Holladay, *“Although myriad case studies have explored crisis communication, few researchers systematically examine the contents of media reports that contain the information the public typically consumes about crises”* (2009 : 208). Notre thèse se penche sur l'acteur présumé responsable de la crise et les impacts négatifs de cette dernière. Nous désirons identifier quelles stratégies BP a déployées au sein de l'espace public afin de défendre sa réputation.

2.1. Théorie de la narration de Nicole D'Almeida

Pour ce faire, nous avons répertorié parmi plusieurs auteurs un inventaire exhaustif des stratégies de communication de crise que peuvent utiliser les entreprises. Cet inventaire n'est pas illimité : selon nos recherches, les auteurs ont identifié six options stratégiques et vingt-deux variantes que les entreprises peuvent utiliser, sous la forme narrative, pour réparer leur réputation.

Mais comment identifier une stratégie de communication de crise? Comment, en examinant les mots prononcés par des porte-parole ou diffusés par des médias écrits, reconnaître une stratégie précise? Nous présentons maintenant nos assises théoriques en matière d'analyse narrative.

2.1.1 Étudier l'entreprise à travers ses récits

Selon Nicole D'Almeida, les « entreprises sont engagées dans un travail de médiatisation visant à assurer leur présence et leur réputation (...) » (2004 : 37). Toutes les organisations économiques peuvent être considérées comme des « lieux de production de récits et de médias » (idem, p. 25).

Chez D'Almeida, la définition du terme 'médias' inclut tant les médias d'information généralistes et spécialisés que les productions médiatiques issues de l'entreprise.

Pour D'Almeida, la narration représente une production immatérielle : « des discours, des valeurs, des représentations de sens » (2006 : 29). La narration renferme les concepts véhiculés à travers les récits de l'entreprise par les médias spécifiques.

La production de récits par les entreprises répond d'abord au besoin de justifier leurs activités économiques sur le plan légal. Les entreprises doivent agir et évoluer selon un cadre réglementaire strict et elles utilisent les récits afin de démontrer leur adhésion à ce cadre. Leurs récits visent également l'atteinte d'autres objectifs. Les entreprises désirent créer, promouvoir, maintenir et, à l'occasion, restaurer leur réputation dans l'imaginaire collectif.

Elles relatent donc leurs récits, diffusés tantôt par les médias corporatifs, tantôt par les médias d'information, afin de justifier leurs activités économiques, voire leur existence en société.

D'Almeida examine « les récits institutionnels (institués et instituants) produits par les organisations à l'intention des publics qu'elle juge (sic) utiles au maintien et développement de son activité » (2004 : 29).

Ces récits institutionnels se distinguent des actes communicationnels entre salariés visant l'accomplissement ou la modification d'une tâche ou le développement de nouvelles opérations ou fonctions de l'entreprise. Ils représentent la parole de l'entreprise en tant qu'institution, en tant que personne morale au sens juridique. L'interprétation de ces récits impose la reconnaissance de l'entreprise comme locutrice de sens.

2.1.2 Les entreprises : des foyers de récits

Les récits des entreprises répondent aux événements, réconcilient l'entreprise avec son milieu et ses intervenants et tentent même de reconstruire l'histoire. Ces récits sont destinés aux publics que l'entreprise juge impliqués dans son développement et dans la poursuite de ses affaires – ou à

tout le moins détenteurs d'une certaine influence à ces niveaux. Dans *Les organisations – entre récits et médias*, D'Almeida propose d'envisager « la communication des organisations comme la production de récits destinés à unifier spatialement, temporellement et socialement des groupes de travail menacés d'implosion » (2004 : 1).

D'Almeida (2001, 2004) propose d'étudier les entreprises à travers leurs récits officiels. Selon l'auteure, les entreprises utilisent à travers les récits des stratégies discursives spécifiques que le chercheur peut identifier et interpréter. Ce concept des récits comme unités d'interprétation de l'entreprise correspond à notre étude de cas, alors que nous tentons de déduire les stratégies que l'entreprise jugée responsable de la crise a communiquées à travers ses récits.

2.1.3 Les types de récits

D'Almeida (2004) qualifie l'entreprise de lieu de production symbolique. Cette production symbolique porte sur l'ensemble des préoccupations de l'entreprise : économiques, financières, sociales, environnementales, politiques ou technologiques. La production et la dissémination de récits présentent le positionnement de l'entreprise, en d'autres termes sa version des événements. L'entreprise dissémine ses récits à travers les médias pour influencer ces publics dits impliqués ou dotés d'influence. L'entreprise exprime alors un souci d'influencer ses publics, voire « d'orchestrer » le monde dans lequel elle évolue. L'auteure propose deux types de récits d'entreprise : les récits de la maisonnée et les récits de l'engagement.

2.1.3.1 Les récits de la maisonnée

Dans D'Almeida, les récits de la maisonnée sont décrits comme « destinés à un public principalement interne » (2001 : 97). Ils promeuvent des valeurs internes, définissent l'identité de l'entreprise et tentent de configurer la culture corporative et d'inciter le public à adopter quotidiennement cette culture dans ses savoir-faire et savoir-être.

Les récits de la maisonnée édifient de toutes pièces la personnalité de l'entreprise, souvent orchestrée selon les particularités de celle, toujours positive, du dirigeant. Ils militent pour la création du « nous organisationnel » et visent à motiver l'adhésion de ce public à ce « nous, » soit les décisions, les orientations et la mission de l'entreprise. Ce sont des récits d'intégration.

2.1.3.2 Les récits de l'engagement

Selon D'Almeida, les récits de l'engagement, sur lesquels porte ce projet de recherche, « mettent en scène des valeurs universelles renvoyant à une identité universelle, à l'humanité et au bien commun » (2001 : 98). L'auteure avance dans cet aspect de sa Théorie de la narration que l'entreprise inscrit le récit de ses activités économiques au sein des préoccupations sociétales du moment. L'inscription croissante des préoccupations environnementales dans les récits de multiples entreprises, dérivée de la popularité de ce mouvement depuis les années 1990, illustre comment les organisations s'inspirent des valeurs véhiculées par la société afin de qualifier leurs activités économiques.

Selon D'Almeida, l'entreprise moderne inscrit sa « mission productive » en tant que « vocation » : elle affirme son engagement profond à l'égard des « valeurs de la vie, qu'elle soit physique (discours environnemental) ou sociétale (solidarité, mission de service public, voire de service universel) » (2004 : 34).

L'évolution des récits de l'entreprise suit l'évolution de la société et des valeurs prédominantes partagées par ses citoyens et ses citoyennes. Entre autres, les nouveaux cadres législatifs, les attentes envers l'entreprise, les opinions des consommateurs influencent comment l'entreprise se raconte. L'objectif est d'assurer que l'entreprise soit perçue comme un bon citoyen corporatif. La naissance de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) découle de cet objectif corporatif de démontrer son respect tant des valeurs universelles que des attentes des consommateurs.

L'auteure apporte une précision particulièrement intéressante pour notre étude : ces valeurs universelles peuvent permettre à un groupe de se réconcilier avec l'humanité. Dans notre étude de cas, en dérogeant à des lois, en souillant la nature, en empêchant des milliers de gens de gagner leur vie, BP a transgressé de nombreuses valeurs universelles. Sa réputation est en jeu et BP a tenté, par la communication, d'expliquer ses fautes dans des récits de l'engagement destinés aux publics qu'elle a offensés. Ce projet de recherche, rappelons-le, s'intéresse uniquement aux récits de l'engagement.

2.1.4 Objectifs des récits en temps de crise

L'entreprise utilise les récits de l'engagement pour se réconcilier avec publics externes ébranlés par la crise. Elle tente de démontrer la légitimité de ses actes corporatifs, de cadrer ces actes dans un ensemble disculpant de circonstances afin d'influencer l'opinion publique pour minimiser l'impact négatif sur sa réputation.

Les récits de l'engagement jouent un rôle important en temps de crise : l'entreprise joue son avenir, les enjeux sont élevés. Lorsqu'une entreprise est en péril, la teneur de ses récits peut soit la sortir de l'impasse, soit l'y plonger davantage. Voyons comment la Théorie de la narration de Nicole D'Almeida permet au chercheur d'identifier les stratégies de communication de crise déployées par l'entreprise fautive.

2.2 Opérationnalisation des concepts

L'entreprise en crise utilise des récits afin de protéger sa réputation (voir le concept de réputation au point 2.2.5) et de se réconcilier avec ses publics. Selon D'Almeida (2001, 2004), les récits de l'engagement transmettent la stratégie de l'entreprise. Ces récits comprennent trois dimensions : les récits, les valeurs et les représentations de sens.

2.2.1 Les récits

Le récit peut être oral ou sous forme de texte. Des objectifs de communication visant des publics spécifiques guident l'entreprise dans la production de ses récits, qui peuvent donc varier selon les publics et les objectifs. Le récit est transmis à l'interne ou à l'externe par les médias produits ou non par l'entreprise.

Le récit permet à l'entreprise de se raconter. La Théorie de la narration D'Almeida requiert que la communication d'entreprise soit considérée comme une interminable série de récits relatant les succès passés, présents et futurs de l'entreprise. Grâce à ses récits, l'entreprise promeut, vante ou simplement raconte ses activités économiques. Ce faisant, elle se positionne en société, justifie son existence. En temps de crise, elle utilise ses récits pour se réconcilier avec ses publics.

2.2.2 Les valeurs

Le dictionnaire en ligne Larousse définit une valeur comme « Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, quelque chose à défendre » (larousse.fr).

Une crise dénote que l'entreprise est perçue comme responsable d'un acte malveillant qui déroge aux valeurs universelles. Les valeurs universelles sont celles partagées, à différents degrés, par les publics de l'entreprise. En dérogeant aux valeurs des publics, l'entreprise court un risque de dégradation de sa réputation. Devant une telle situation, l'entreprise a quatre options principales pour protéger sa réputation :

1. Changer les valeurs universelles des publics pour éliminer la notion de malveillance de l'acte;
2. Changer la perception des publics envers l'acte et démontrer que la perception de malveillance n'est pas fondée ou est exagérée;
3. Reconnaître la malveillance de l'acte et changer la perception des publics envers son rôle dans l'avènement de l'acte pour se justifier; ou
4. S'excuser.

La première option nécessite un changement profond des opinions et des attitudes d'un vaste public, ce qui ne peut être accompli que par un effort de communication soutenu sur une longue période. L'entreprise en crise dont la survie est menacée doit réagir immédiatement; les actions requises doivent s'effectuer à court terme. Ne reste donc que les trois autres options.

2.2.3 La représentation de sens

Selon D'Almeida (2004), la troisième composante des récits est la représentation de sens qui, superposée aux mots, permet à l'entreprise de se rapprocher des valeurs universelles. De niveau conceptuel, la représentation de sens contient des éléments de légitimation qui comportent un pouvoir d'influence sur le public.

Les publics qui entendent les récits de l'entreprise sont exposés non seulement auxdits récits, mais également à leur sens, leur signification. Les publics décodent les récits, les interprètent en comparant leur sens à leurs attentes envers l'entreprise et aux valeurs universelles auxquelles ils adhèrent. Bien entendu, ces publics conservent leur libre arbitre : ils peuvent accepter ou non le sens des récits de l'entreprise.

C'est le sens du récit, et non le récit lui-même, qui influence le public, qui permet à l'entreprise de se réconcilier avec lui.

2.2.4 Les stratégies

Selon les circonstances et les répercussions de la crise et selon les perceptions des publics, l'entreprise doit identifier comment, pour se réconcilier avec ses publics, se rapprocher des valeurs universelles dont son acte malveillant l'a éloignée. Elle doit identifier quelles valeurs l'acte dont elle est jugée responsable a transgressées. Ensuite elle doit décider quelle représentation de sens lui permettra de s'en rapprocher et l'insérer dans son discours. Cette décision est un choix stratégique qui s'effectue en sélectionnant l'une des stratégies de communication de crise présentées en matière de protection de la réputation.

L'entreprise en crise détermine quelle(s) option(s) stratégique(s) elle déploiera afin de changer la perception des publics envers l'acte ou envers son rôle dans l'avènement de l'acte. Choisir de s'excuser constitue également un choix stratégique.

L'entreprise développe une stratégie de communication et la dissémine sous forme de sens inséré dans ses récits. Les récits contiennent les trois éléments précités dont l'analyse permet de déduire le choix stratégique de l'entreprise.

2.2.5 Le concept de réputation

Les auteurs que nous avons consultés pour développer notre répertoire de stratégies de communication ont pour la plupart examiné le concept de réputation. Nous nous limitons aux deux auteurs qui ont le plus contribué à notre cadre théorique : William.L. Benoit et W.Timothy Coombs.

Chez Benoit (1997), les termes 'réputation' et 'image' de l'entreprise sont interchangeables bien que l'auteur utilise principalement le concept d'image. Nous avons énoncé son principe de la double condition perceptuelle prérequis à la formation de conséquences négatives pour l'entreprise en crise. Pour lui, ces conséquences négatives se traduisent par une dégradation de l'image de l'entreprise.

Coombs (2007) utilise plutôt le terme « réputation ». Benoit et Coombs postulent qu'une crise représente une menace pour la réputation de l'entreprise. Selon Coombs (2007 : 164), la réputation d'une entreprise se forme grâce aux informations que les publics impliqués (*stakeholders*) reçoivent au sujet de l'entreprise. Ces informations épousent diverses formes : les interactions entre l'entreprise et ses publics, des textes distribués via les médias et des informations de seconde main obtenues par les publics de la part de tierces parties.

Coombs (2004) et Coombs and Holladay (2001) indiquent que la recherche en communication de crise a identifié deux facteurs qui peuvent directement contribuer à intensifier l'impact négatif sur la réputation, à savoir les antécédents de l'entreprise en matière de crise et la qualité de la relation

de l'entreprise avec ses publics. Ainsi, une entreprise avec un mauvais dossier en matière de crise et qui entretient de mauvaises relations avec ses publics sera jugée plus sévèrement. Coombs précise également qu'une entreprise jouissant d'une bonne réputation se tirera mieux d'affaire qu'une entreprise ayant mauvaise image.

Benoit et Coombs indiquent que la communication influence les perceptions des publics et que les médias ont un important pouvoir de dissémination. L'utilisation des médias pour transmettre les stratégies de crise offre un important pouvoir d'influence et de protection de la réputation.

2.3 Interprétation des récits : déduction de la stratégie

Lorsque D'Almeida (2004) propose d'étudier les entreprises à travers leurs récits, elle suggère qu'il est possible pour le chercheur d'identifier les stratégies de communication au sein des récits. Les récits sont porteurs de représentations de sens qui elles, transmettent la stratégie. Afin de déduire quelle stratégie contient le récit, le chercheur doit identifier la (les) valeur(s) visée(s) par la représentation de sens. Ensuite, par processus d'élimination, il peut détecter quelle stratégie lui correspond.

2.3.1 Exemples de déduction de la stratégie

Lorsqu'une entreprise dit qu'elle nettoiera la pollution qu'elle a causée, le chercheur peut inférer que la représentation de sens « nettoyer la pollution » s'inscrit sous la valeur de respect de l'environnement. Le chercheur peut déduire que l'entreprise reconnaît publiquement la malveillance de son acte pollueur et ainsi conclure qu'elle tente de changer la perception des publics en *corrigeant* les torts qu'elle a causés. C'est la stratégie des mesures *correctives*.

Lorsqu'une entreprise indique qu'elle versera des paiements aux individus qui ont perdu leur gagne-pain par sa faute, elle tente de se rapprocher de la valeur universelle de justice, en *indemnisant* les « victimes » de son acte. C'est la stratégie de la *compensation*.

Lorsqu'une entreprise affirme que l'accident qui a causé des dommages à la propriété d'autrui est la faute d'un fournisseur, elle vise la valeur de l'innocence. Elle tente de se dégager de sa responsabilité en l'attribuant à une *tierce partie*. C'est la stratégie du *bouc-émissaire*.

2.4 Des travaux en parallèle sur les stratégies de communication

Deux auteurs travaillent en parallèle sur les stratégies de communication de crise depuis une quinzaine d'années. William L. Benoit* et W. Timothy Coombs partagent un intérêt de recherche pour les stratégies de communication de crise.

En parallèle avec les travaux de Benoit (1995, 1997, 2000, 2002) sur l'*Image Repair Theory*, W.T. Coombs a publié plusieurs ouvrages et articles sur le même sujet dont, en 1995, *Choosing The Right Words: The Development Of Guidelines For The Selection Of The 'Appropriate' Crisis Response Strategies*, un article présentant des principes généraux afin de sélectionner les stratégies appropriées en temps de crise.

Coombs a également développé des classifications de stratégies de communication de crise. Sa première typologie des stratégies de crise est comprise dans un article de 1998 qui s'appuie également sur les efforts antérieurs de Benoit : *An Analytical Framework For Crisis Communication : Better Responses From A Better Understanding Of The Situation*.

Coombs (2002) soutient qu'une entreprise en crise doit utiliser une stratégie de communication qui correspond au degré d'attaque à sa réputation. Pour être appropriée, une stratégie de communication doit offrir un équilibre entre le niveau de préjudice infligé à la réputation de l'entreprise et les pouvoirs de protection ("protective powers" de Coombs, 2002 : 245) de la stratégie. Pour un niveau de préjudice important, le pouvoir de protection de la stratégie devra l'être tout autant.

* William L. Benoit est le seul auteur, parmi ceux répertoriés, à avoir doté d'une appellation théorique ses stratégies de communication de crise.

2.5 Les stratégies de communication de crise

La production de récits soulève la question : quoi dire et, inversement, quoi ne pas dire ?

L'entreprise évalue les circonstances de la crise et décide ce qu'elle communiquera et ce qu'elle choisira d'ausculter, ou non. Ou elle ne communique pas du tout – ce qui n'en représente pas moins un choix au même titre que précédemment. Elle doit choisir quoi dire, quoi taire.

Ces choix de l'entreprise, énoncés sous forme de récit ou d'absence de récit, constituent des choix stratégiques, des stratégies de communication. Si l'entreprise peut choisir parmi une infinité de combinaisons de mots, les chercheurs ont identifié un nombre tout de même restreint d'options stratégiques dont les entreprises disposent afin de réagir publiquement lorsque la crise frappe.

Les stratégies sont utilisées afin de réparer la réputation, de maintenir ou d'améliorer les relations avec les publics d'une entreprise et de minimiser les risques de changements comportementaux des publics qui pourraient avoir un impact négatif sur la viabilité de l'entreprise.

Notons, concernant les stratégies de communication, les travaux de Tixier (1991), Roux-Dufort (2000), Libaert (2001), sans oublier Benoit (1995 – 2002) dont l'*Image Repair Theory* est citée par de nombreux auteurs comme étant une théorie clé du discours en temps de crise.

Notre apport à la recherche se situe dans l'application de la théorie bonifiée de Benoit à la crise de la marée noire 2010 de *British Petroleum America Inc.* À notre connaissance, aucune recherche n'a jusqu'ici examiné la crise de la marée noire sous l'angle de l'*Image Repair Theory*.

Notre objectif avoué est d'identifier une crise permettant d'offrir aux apprenants une opérationnalisation exhaustive des stratégies de Benoit appliquées à une situation vécue. Notre choix s'est donc porté sur une crise d'envergure durant laquelle l'entreprise mise au banc des accusés a communiqué sa position pendant une longue période sur de multiples préoccupations.

Afin de dresser ce cadre théorique, nous avons combiné les écrits de William L. Benoit (*Theory of Image Restoration Strategies*, 1995; *Image Repair Discourse*, 1997, 1999; *Image Restoration Strategies Theory*, 2000, *Image Repair Theory*, 2002), certains travaux de W. Timothy Coombs (1995, 1998, 2002, 2006), de Tixier (1991) et de Libaert (2001). Ramboatiana et Roux-Dufort (2005) contribuent à éclaircir certaines subtilités de la stratégie du déni. Collectivement, ces auteurs dressent un portrait exhaustif des stratégies communicationnelles de crise.

2.5.1 Les stratégies de Libaert et Tixier

Tixier (1991) a d'abord décrit ces stratégies de communication en temps de crise, que Libaert (2001) a considérablement précisées et qui sont au nombre de cinq :

- a) Le front du refus
- b) L'abonné absent
- c) Le bouc émissaire
- d) L'acceptation
- e) L'amalgame

Examinons en détail chacune de ces stratégies.

2.5.1.1 Le front du refus

L'entreprise peut produire des récits qui clament son innocence mais pour être efficace, le démenti ne peut tarder et doit s'appuyer sur des faits inattaquables. Une entreprise qui attend avant de se déclarer non coupable donne l'impression d'y avoir réfléchi. L'appui de tiers crédibles accompagnant la négation peut grandement aider l'organisation.

2.5.1.2 L'abonné absent

Un cas concret d'une entreprise qui a par tous les moyens tenté de se disculper de l'attention des médias illustre bien cette stratégie. À Ottawa, le propriétaire de l'autobus amphibien Lady Duck qui a coulé en 2002, causant la mort de quatre personnes, a joué cette carte, refusant tout commentaire public, toute entrevue et allant même jusqu'à camoufler le véhicule, une fois celui-ci repêché, d'une bâche afin d'éviter que toute photographie ne soit diffusée dans les médias.

Ainsi, sans commentaires, sans éléments visuels, le feu médiatique a connu moins d'ampleur.

« Faute de combustible, le feu s'éteint » (Tixier, 1991 : 122).

Libaert qualifie cette stratégie de celle du silence : « l'entreprise refuse de communiquer sur le sujet. Elle parie sur la faible durée de la pression médiatique (...) » (2001 : 65). De nouveaux éléments de l'actualité prennent le dessus : une crise en chasse une autre.

2.5.1.3 Le bouc émissaire

Selon Tixier, cette stratégie est « Totalelement inélégante, souvent efficace à court terme » (1991 : 122). L'organisation coupable envoie soit un des siens à l'abattoir médiatique en lui faisant porter le blâme, ou déplace la responsabilité sur un tiers (un individu, ou une autre organisation). Libaert (2001) qualifie cette stratégie de "projet latéral."

Il n'est pas nécessaire de procéder à une déclaration de culpabilité publique. Annoncer la démission d'un décideur ou sa retraite imminente, ou encore effectuer un changement de direction suffit souvent à satisfaire les publics affectés par la crise.

L'intercomplémentarité des entreprises (Villaudière et Portal, 2007) fait en sorte que la responsabilité précise des crises est souvent difficile à établir. Cette stratégie peut nécessiter un recadrage des circonstances de la crise afin de démontrer qu'un autre intervenant en est bien l'ultime responsable.

Enfin, cette stratégie de communication inclut une variante qui peut s'avérer utile pour une entreprise placée au pied du mur. Oui, il y a eu crise, mais l'entreprise n'avait pas le choix; elle a réussi à éviter un scénario plus préjudiciable. Coincée entre deux maux, elle a choisi le moindre.

2.5.1.4 La reconnaissance

« Pour prétendre à l'efficacité, la stratégie de la reconnaissance doit remplir plusieurs conditions. Elle doit d'abord être ferme et s'accompagner de mesures explicatives (...) être rapide (...) être totale – acception de la responsabilité directe et entière – ou partielle » (Libaert 2001 : 59-61).

Une entreprise qui accepte la responsabilité totale s'expose à des poursuites. Lors d'une acceptation partielle de la responsabilité, Libaert présente trois positionnements accessibles à l'entreprise qui doivent être adaptés aux particularités de la crise.

Il indique d'abord qu'on peut plaider la bonne foi afin d'illustrer que le résultat défavorable n'était pas intentionnel, prémédité ou voire même impossible à prévoir, selon le cas.

En second, il présente la stratégie de la dissociation selon laquelle l'organisation accepte une part du blâme mais en rejette une majeure partie sur un tiers, pour ensuite démontrer que son rôle propre est bien minime comparé au véritable coupable.

En dernier lieu, il suggère d'utiliser une acceptation partielle au sein d'un amalgame stratégique. L'entreprise fractionne la responsabilité de la crise : elle en accepte une partie mais également l'impute à d'autres acteurs ou à des acteurs non-identifiés.

2.5.1.5 L'amalgame

Rappelant la complexité et la typicité des situations de crise, Libaert et Tixier insistent sur le fait qu'il est souvent possible, voire nécessaire, de recourir à une combinaison des stratégies précitées.

D'ailleurs, dans la plupart des études de cas répertoriées et analysées par Benoit, les individus ou entreprises ont utilisé simultanément ou séquentiellement plusieurs stratégies de communication de crise.

2.5.2 Les apports de Coombs

Nous avons identifié trois regroupements de stratégies de communication effectués par Coombs (2006, 2007a, b). Dans tous les cas, les stratégies de Coombs reflètent les stratégies de William L. Benoit que nous présentons au point suivant.

Coombs offre par contre de nouveaux agencements de ces stratégies ce qui permet au lecteur de les considérer non pas sous l'angle de l'énoncé narratif, mais plutôt sous celui de l'objectif de

communication associé à la stratégie, ou en tant que stratégie « primaire » ou « secondaire. »

Afin d'éviter la redondance, nous présentons le texte original, en anglais, de ces regroupements de Coombs en Annexe D.

2.6 Image Repair Theory

Notre choix de l'*Image Repair Theory* de Benoit au lieu des agencements de Coombs est justifié principalement par l'exhaustivité des options narratives stratégiques. Benoit est le premier à avoir identifié un grand nombre de stratégies en matière de défense de la réputation de l'entreprise. Ce qui ne diminue en rien les apports de Coombs.

Depuis ses premiers énoncés en 1995, la Théorie de la restauration de l'image de Benoit* a passablement évolué. Utilisée lors de l'élaboration de messages précrise ou postcrise ou encore lors de leur évaluation, elle met l'accent sur cinq options stratégiques, dont trois renferment des variantes. Ces positionnements stratégiques peuvent guider l'entreprise dans la production de récits de l'engagement.

La théorie peut être utilisée pour évaluer les stratégies déployées par une entreprise en temps de crise. Nous devons identifier quelles stratégies de crise l'entreprise *British Petroleum America Inc.* a utilisées pendant la crise de la marée noire afin de se réconcilier avec ses publics. Nous avons choisi l'IRT de Benoit, que nous avons bonifié de contributions d'autres auteurs (IRTB) pour guider notre diagnostic.

Les cinq stratégies de l'IRT sont : le déni, l'évasion de responsabilité, l'atténuation des circonstances, les mesures correctives, et la mortification.

2.6.1 Déni

Benoit présente deux variantes à cette option stratégique : d'abord, un déni sans équivoque, indiquant que l'acte défavorable n'a pas eu lieu, qu'il n'a causé aucun tort, ou encore que l'entreprise n'a pas commis l'acte. La perception de culpabilité d'une entreprise de la part des publics se révèle fausse. L'organisation tente alors de se dégager de toute responsabilité.

* W.L. Benoit a réalisé ou collaboré à nombre d'étude de cas illustrant l'utilisation de l'amalgame, dont : Firestone (2002), Kenneth Star (1999), Texaco (1999), La Reine d'Angleterre (1999), Hugh Grant (1997), Sears (1995).

Ramboatiana et Roux-Dufort (2005) qualifient cette dernière option de “scénario du meilleur” et recommande d’exploiter les fausses accusations afin de rehausser son capital-image. En second lieu, une organisation peut utiliser la stratégie du bouc émissaire en faisant porter le blâme à une autre personne ou à une autre entreprise. Benoit (2002) précise qu’un bouc émissaire individuel peut appartenir ou non à l’organisation. Libaert (2001) ajoute une nouvelle sous-option à la stratégie du bouc-émissaire, celle du "chaînon manquant" : faire porter le blâme sur une personne non identifiée.

Ramboatiana et Roux-Dufort précisent que parfois le blâme peut être attribué « à la structure, à la conjoncture ou à la politique menée par telle ou telle entité » (2005 : 6).

Nous cumulons donc avec ces auteurs cinq variantes de la stratégie du déni :

- a) Le bouc émissaire externe
- b) Le bouc émissaire interne
- c) Le bouc émissaire non identifié
- d) Le bouc émissaire structurel ou conjoncturel
- e) Le déni sans équivoque

Il faut souligner qu’une entreprise peut utiliser les variantes de la stratégie du déni au sein d’un amalgame stratégique. Elle peut faire porter une partie du blâme à plusieurs de ses partenaires : des opérateurs, des fabricants de pièces, des fournisseurs de service, des installateurs, des inspecteurs, etc. Elle peut également pointer du doigt un partenaire externe, une conjoncture administrative et identifier un bouc émissaire interne. Elle peut nier certains éléments de la crise sans nommer aucun bouc émissaire. Elle peut utiliser ces variantes simultanément ou consécutivement, à plus ou moins brève échéance. Tout dépend des circonstances de la crise.

2.6.2 Évasion de la responsabilité

Cette option stratégique comprend quatre variantes : l’accident, la provocation, la défectibilité et la bonne foi, cette dernière également soulignée par Tixier (1991).

a) L'accident

Une entreprise peut se justifier d'avoir participé à un acte défavorable en invoquant une cause accidentelle. L'accident peut être attribué à une erreur technologique, une erreur humaine ou une combinaison exceptionnelle de circonstances fortuites.

b) La provocation

L'entreprise communique que son rôle dans la crise ne représente en fait qu'une réponse tout à fait naturelle et rationnelle à un acte provocateur, sans lequel la crise ne se serait pas matérialisée.

c) La défectibilité

On démontre que l'entreprise n'avait qu'un contrôle très limité sur la principale cause de la crise ou sur un ensemble de facteurs déterminants qui ont suscité la déstabilisation. Ce faisant, sans pour autant pointer un bouc-émissaire, l'entreprise démontre que la responsabilité de la crise n'est pas sienne.

d) La bonne foi

L'entreprise peut invoquer une absence d'information clé en disant, par exemple : « On ne nous en avait pas informés. Si nous l'avions su, cela ne serait pas arrivé. »

Chacune de ces options peut aider à diminuer la perception de culpabilité de l'organisation tant chez les publics externes de l'entreprise qu'auprès du grand public.

2.6.3 Atténuation des circonstances

Cette option stratégique comprend six variantes : mise en valeur, minimisation, différenciation, transcendance, attaquer le (s) détracteur (s), compensation.

a) La mise en valeur

Afin de cultiver un sentiment positif à son égard ou de contrebalancer des sentiments négatifs, une organisation peut mettre en valeur ses actes positifs, bénéfiques sur le plan social ou économique, antérieurs ou encore son bulletin global afin d'utiliser son capital-réputation. L'effet

équivalent à un juge qui prononce une sentence légère en considération des antécédents d'un coupable. Benoit inclut ici l'expression de sympathie pour le public affecté par la crise.

Combes (2007b) ajoute que l'organisation peut également choisir de reconnaître la contribution des intervenants et les en remercier afin de se rapprocher d'eux. Nous intégrons cette variante, la mise en valeur des intervenants, à l'IRTB.

b) La minimisation

L'organisation peut également diminuer les sentiments négatifs associés à l'acte défavorable en minimisant les conséquences défavorables de l'acte. On peut penser à faire la démonstration que les dégâts associés à la crise soient moins importants qu'anticipés ou qualifier la durée de la crise de raisonnable.

c) La différenciation

La différenciation signifie que l'organisation superpose à l'acte défavorable qui lui est attribué un autre acte, encore plus défavorable. L'organisation se cache ainsi derrière un acte que les intervenants percevront comme pire que le sien. Elle peut ou non attribuer cet acte à un tiers. En utilisant une sorte de « scénario du pire » (Libaert 2001), l'organisation peut réussir à diminuer la perception de gravité de son acte et ainsi en relativiser la portée.

d) La transcendance

Similaire à la mise en valeur, la transcendance vise cependant à faire ressortir le côté positif de l'acte défavorable, au lieu des actes positifs de l'organisation. Benoit cite le cas d'une organisation qui, accusée de tests sur les animaux, se défend en faisant état des bénéfices pour les humains. Le malheur des uns fait le bonheur des autres...

e) L'attaque

L'attaque est la meilleure défensive. La cinquième stratégie de l'atténuation des circonstances, selon Benoit, équivaut à attaquer son (ses) détracteur (s).

Plusieurs options s'offrent à une organisation qui désire diminuer la crédibilité d'un détracteur; on peut s'en prendre à ses actions ou ses inactions, reliées ou non à la crise, à son caractère

moral, à ses relations avec d'autres intervenants, à sa réputation en général ou encore attribuer de mauvaises intentions à ses révélations concernant la crise.

f) La compensation

Selon Benoit, la stratégie de la compensation, sous forme monétaire ou autre, peut s'avérer efficace. Il faut préciser que les victimes doivent en accepter le principe et se montrent satisfaites de la valeur associée au dédommagement offert par l'organisation fautive.

Dans les cas d'écrasement d'avion, les compagnies aériennes ont développé une expertise certaine en matière de compensation monétaire pour les familles des victimes. Alors que des équipes d'urgence sont déployées vers le site de l'accident, une autre équipe se rend à l'aéroport de destination de l'appareil, là où attendent les familles en quête de nouvelles. Cette équipe spéciale prend en charge les gens endeuillés, les reconforte et fera partie des représentants qui tenteront de négocier individuellement des ententes hors cours.

2.6.4 Mesures correctives

Il existe trois types de mesures correctives que l'entreprise peut promouvoir :

- 1) les mesures déployées auxquelles elle participe afin de résoudre la crise;
- 2) celles qui empêchent la crise de se reproduire; et
- 3) celles qui visent à rétablir l'ordre préexistant à la crise.

De nombreux auteurs, dont Roux-Dufort (2000) et Ulmer (2006), en insistant sur l'importance d'occuper le terrain médiatique en temps de crise, soulignent l'importance de faire valoir les mesures correctives mises en œuvre. Les auteurs ne posent pas comme condition que ces mesures soient efficaces. Selon ce principe directeur, l'entreprise peut promouvoir toute tentative de résolution de la crise à laquelle elle participe.

L'entreprise peut promouvoir ses propres mesures, sa participation au sein d'efforts concertés avec d'autres partenaires ou même les actes individuels de ses employés.

2.6.5 Mortification

Finalement, la dernière stratégie de la Théorie de la restauration de l'image de Benoit est de présenter des excuses ou d'exprimer sa mortification. Elle fait référence à l'expression d'un, ou d'une combinaison de sentiments : regret, désarroi, humiliation, vexation.

Les auteurs insistent sur l'importance, en cas de décès, de rapidement et en toute sincérité, déclarer publiquement ses sentiments et offrir ses condoléances.

2.7 Bonifier la théorie de Benoit

Plusieurs entreprises choisissent de reconnaître, en tout ou en partie, les torts qu'elles ont causés, mais, curieusement, l'IRT ne comprend pas la stratégie de la reconnaissance mise de l'avant par Tixier (1991), puis reprise abondamment par Libaert (1999, 2001).

Nous avons choisi d'ajouter la stratégie de la reconnaissance à notre modèle théorique, de même que certaines précisions apportées par d'autres auteurs aux variantes stratégiques de Benoit.

Ces précisions ont été traitées dans la présentation de l'IRT et proviennent de Libaert (2001), Ramboatiana et Roux-Dufort (2005) et Coombs (2007). Elles sont intégrées dans le Tableau 2, qui présente l'*Image Repair Theory* bonifiée (IRTB).

Tableau 2

Image Repair Theory bonifiée (IRTB) W.L. Benoit (2002), sauf pour les apports indiqués par d'autres auteurs	
Stratégie	Sous-option
Reconnaissance	1. Totale (Tixier, 1991) ou partielle
Déni	2. Déni sans équivoque
	3. Bouc émissaire interne
	4. Bouc émissaire externe
	5. Bouc émissaire non identifié (Libaert, 2001)
	6. Bouc émissaire structurel ou conjoncturel (Ramboatiana et Roux-Dufort, 2005)
Évasion de la responsabilité	7. L'accident
	8. La provocation
	9. La défectibilité
	10. La bonne foi
Atténuation des circonstances	11. La mise en valeur de l'entreprise
	12. La mise en valeur des intervenants (Coombs, 2006)
	13. La minimisation
	14. La différenciation
	15. La transcendance
	16. L'attaque
	17. La compensation
Mesures correctives	18. Résoudre le problème
	19. Empêcher une répétition des événements
	20. Rétablir l'ordre préexistant
Mortification	21. Expression de sentiments
	22. Offrir ses condoléances

On constate à la lecture du Tableau que plusieurs options s'offrent à l'entreprise perçue, à raison ou à tort, comme la responsable d'une crise aux conséquences défavorables.

Six options stratégiques majeures, constituées de 22 variantes, peuvent être considérées pour inclusion dans les récits de l'engagement que l'entreprise destine à ses publics afin de conserver leur faveur et protéger sa réputation.

Nous avons présenté notre cadre théorique en matière de stratégies de communication de crise.

Comme démontré précédemment par An et Cheig, les recherches en communication de crise ont jusqu'à présent principalement porté sur des analyses qualitatives d'étude de cas. Notre recherche constitue un effort d'ajouter à ces examens de cas réels en nous basant sur la théorie bonifiée de l'*Image Repair* de W.L. Benoit. Présentons maintenant notre cas à l'étude.

3.0 Survol de l'étude de cas – sujet d'enquête

La plupart des crises se déclenchent suite à un événement impromptu comme un accident, un désastre naturel ou la découverte d'une fraude. Rares sont les crises qui perdurent pendant de longues périodes. La crise du volcan en Islande et le tremblement de terre en Haïti constituent des exceptions. D'un point de vue strictement théorique, puisque la responsabilité de désastres naturels ne peut être attribuée à aucune entreprise, à aucun mortel, ces crises ne peuvent répondre à notre intérêt de recherche. Personne n'est responsable, personne ne doit défendre sa réputation. Nous avons donc cherché à identifier une crise de grande envergure susceptible de forcer l'entreprise responsable à utiliser un grand nombre de stratégies de communication de crise, dans l'objectif avoué d'illustrer de manière exhaustive l'*Image Repair Theory* de W.L. Benoit bonifiée par les apports des auteurs identifiés dans le Tableau 2.

3.1 Le cas à l'étude

Le 20 avril 2010, la plateforme de forage Deepwater Horizon a explosé, tuant 11 personnes et causant une rupture du système de captation de pétrole situé à environ 1 500 mètres de profondeur. Le 11 juin, la marée noire atteint la côte ouest de la Floride. Cinq jours plus tard, le Président Obama la qualifie de « *worst environmental disaster America has ever faced.* » (Lee, 16 juin 2010)

Nos recherches ont confirmé que l'élément déclencheur de la crise est l'explosion de la plateforme *DeepWater Horizon*. Trois compagnies, Halliburton, Transocean et BP sont impliquées dans l'explosion. De ces trois entreprises, BP est perçue comme la responsable par le gouvernement américain et le grand public.

3.2 Application de la théorie à l'étude de cas

L'application de la définition d'une crise de Roux-Dufort (voir point 1.1) confirme, sur le plan théorique, que BP a vécu une crise. L'entreprise a été confrontée à une « rupture brutale » avec sa normalité dans laquelle plusieurs acteurs sont impliqués.

La marée noire a nécessité une attention immédiate et a suscité un climat de forte incertitude à de nombreux niveaux : concernant le déroulement des événements, les conséquences des décisions et les impacts de la crise.

D'autres facteurs permettent d'apprécier l'ampleur de la crise BP : plus de 36 millions de "hits" sur le moteur de recherche google.com; une durée anormalement prolongée de presque 100 jours; un grand nombre d'intervenants externes et de porte-parole officiels directement impliqués; plus de 130 documents émis par l'entreprise concernant la crise; l'importante couverture médiatique quasi quotidienne. Tous des indices qui confirment l'envergure exceptionnelle de la crise.

Or, le déversement de pétrole dans le golfe du Mexique s'est poursuivi pendant 87 jours, contaminant progressivement de nouveaux territoires, menaçant le gagne-pain et le milieu de vie de milliers de résidents de plus en plus éloignés du site du déversement. Rares sont les crises constituées de tant de rebondissements qui attirent l'attention quasi quotidienne des médias.

Pourtant telle est la singulière nature de la crise de la marée noire. Son ampleur croît au rythme des eaux souillées. Les médias d'information, constamment abreuvés par les nombreux rebondissements de la crise, conservent sur elle leur intérêt et leurs projecteurs.

Même la crise des mineurs chiliens ne peut se comparer au déversement de pétrole en continu, dont les dégâts augmentent sans cesse. Pour ce faire, il aurait fallu que jour après jour, la cave où les mineurs ont trouvé refuge s'enfonce, devenant de plus en plus difficilement accessible.

La crise de la marée noire n'est pas seulement environnementale, mais elle est aussi politique et économique. Plus le pétrole se disperse, plus le nombre de citoyens, de groupes et d'entreprises dans ces secteurs d'activités augmente.

3.3 Exclusions : les autres intervenants impliqués dans la crise

Selon Libaert (2001), une crise comprend inévitablement de multiples intervenants. Les ramifications associées à notre étude touchent des dizaines d'organisations et d'entreprises et des millions d'individus. Villaudière et Portal (2007) expliquent que l'intercomplémentarité des

entreprises modernes, soit l'interdépendance au sein des processus de production, de distribution et de vente, fait en sorte que si une crise frappe une entreprise, ses partenaires et fournisseurs se trouvent happés par la tourmente qui s'en suit.

La crise affecte de nombreux autres intervenants que ceux mentionnés dans le Tableau 3, dont le président Obama, son administration, les gouverneurs des États de la Louisiane, du Mississippi, de l'Alabama, du Texas et de la Floride) et toutes les municipalités côtières affectées. Les interventions médiatiques du premier ministre du Royaume-Uni, David Cameron, ont aussi doté la crise d'un aspect international. En tant que compagnie britannique, la crise a été très suivie en Angleterre.

Circonscrire l'ensemble de cette crise n'est pas notre objectif, pas plus que ne l'est l'identification de ses impacts sur l'ensemble des acteurs. Notre intérêt ne réside pas dans leurs actions communicationnelles ni leurs produits narratifs; uniquement dans les stratégies de BP déployées pour se réconcilier avec ces intervenants. Le Tableau 3 présente une liste partielle des intervenants happés par la crise de la marée noire mais exclus de notre objet de recherche.

Tableau 3 : Liste partielle des intervenants exclus *

Département et agences gouvernementales	Entreprises et secteurs affectés
Deep Water Horizon Unified Command	British Petroleum America
US Navy	Halliburton
US Coast Guard	Transocean
U.S. Department of the Interior	Des millions d'Américains
<i>National Oceanic and Atmospheric Administration</i>	Des milliers d'entreprises
National Oceanic Atmospheric Administration	L'industrie de la pêche du Golfe aussi menacée : pêche en Floride
U.S. Fish and Wildlife Service	
Environmental Protection Agency	L'industrie du tourisme du Golfe Menacé : tourisme en Floride
<i>US Minerals Management Service</i>	
House Committee on Energy and Commerce	Compagnies de pétrole, du domaine de l'énergie et leurs employés
Department of Environmental Protection (4 states)	
State Emergency Response Team (4 states)	Groupes environnementaux
Senate Committees	Actionnaires de BP
Offshore Energy and Minerals Management	Propriétaires de terrains dans les zones affectées

* Les noms des agences et des départements du gouvernement américain n'ont pas été traduits.

4. Méthodologie

En effectuant cette étude de cas, nous avons parcouru les médias d'information de même que le site Web de BP afin d'articuler une chronologie de la crise. La chronologie répertorie plus de 300 articles ou reportages médias et quelque 60 productions corporatives de BP.

Cette chronologie est composée d'étapes-jalons ou d'épisodes qui ont constitué la crise dans le temps et dans l'espace public. Une étape-jalon est un événement significatif de la crise qui a eu lieu dans une période de temps courte et bien définie, par exemple, l'explosion, chaque tentative de colmater la fuite ou la démission du chef d'entreprise. Un épisode est un phénomène qui a perduré et évolué durant la crise, par exemple, la quantification de la marée noire, l'attribution de la responsabilité ou le coût associé à la réponse opérationnelle.

Pour ces étapes ou ces épisodes, nous avons assemblé un échantillonnage totalisant 176 citations de porte-parole de BP à propos de son implication dans la crise.

Une analyse de contenu de ces citations nous a permis de cataloguer chacune de ces citations selon les stratégies de communication énoncées dans le Tableau 1, présenté au chapitre 2.

L'ensemble des citations et des stratégies constitue un répertoire des stratégies de communication utilisées par BP.

4.1 L'étude de cas

Selon Yin (1993), l'étude de cas représente un excellent choix méthodologique afin d'atteindre des objectifs de type descriptifs et explicatifs. Cette méthode permet une compréhension exhaustive tant du contexte de crise que du discours organisationnel utilisé pendant une crise.

Giroux (dans Grosjean et coll., 2007 : 169) souligne que l'étude de cas est utilisée afin d'examiner en profondeur un phénomène, pour répondre à des questions comme « Que s'est-il passé? Comment cela s'est-il produit? Pourquoi cela est-il arrivé? L'étude de cas tient compte des dimensions historiques, contextuelles et circonstancielles du phénomène observé. »

Nos recherches ont nécessité un contact prolongé avec le phénomène de crise à travers les médias d'information, d'abord pour sélectionner nos sources parmi ceux qui ont couvert la crise, ensuite pour en extraire le discours organisationnel de l'entreprise. Nous avons étudié des centaines de documents numériques afin d'en extraire leurs narrations écrites et orales. Seule la méthode de l'étude de cas permet au chercheur de fouiller en profondeur un tel phénomène.

4.1.1 Limites de la méthodologie

Dans son ouvrage *Case Study Research Design and Methods*, Yin définit la recherche par étude de cas comme étant : “an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context ” (2003 : 13). Yin qualifie cette méthode qualitative de non probabiliste, c'est-à-dire que les résultats obtenus ne pourront être généralisés. La contribution demeure strictement théorique.

Puisqu'il doit travailler étroitement avec le phénomène qu'il observe, le chercheur se doit de demeurer impartial et d'instaurer dans le protocole de cueillette des mesures susceptibles d'atténuer sa subjectivité. L'étude de cas est fondée sur l'interprétation qualitative de données ce qui *de facto* constitue un risque de subjectivité dans tous les aspects du projet, à savoir la sélection du sujet, le choix du corpus, l'interprétation des données et l'évaluation.

Nous estimons avoir réussi à demeurer neutres en multipliant les sources d'information, en justifiant nos choix d'étapes-jalons à l'aide de critères objectifs, en utilisant une grille d'analyse rigoureuse, en évitant les généralisations et en autoquestionnant nos interprétations et nos conclusions.

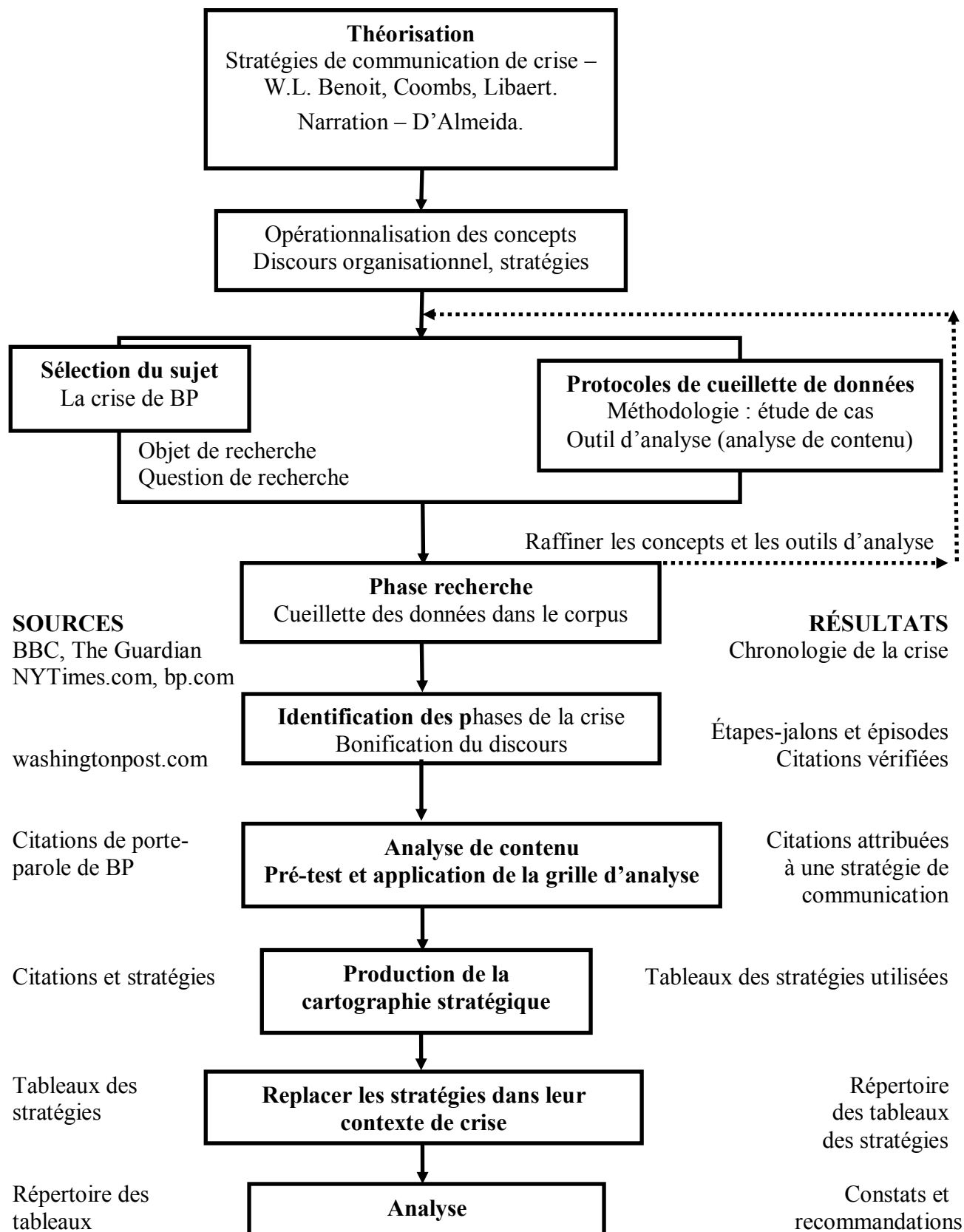
Bien entendu, nous comprenons que ces précautions ne peuvent se substituer à un collègue de recherche qui lui ou elle peut assumer la fonction de vérification, ou mieux encore, dupliquer indépendamment la démarche. Étant donné la nature subjective de l'analyse de contenu, confier

à deux chercheurs la sélection du corpus et l'analyse de discours permettrait d'augmenter le degré d'objectivité des résultats.

4.1.2 Protocole de recherche de l'étude de cas

Nous décrivons maintenant chacune des étapes empruntées afin de réaliser cette recherche. Selon notre méthodologie de recherche, que nous avons tenté d'illustrer schématiquement en page suivante en nous basant sur la théorie de Yin (2003), le chercheur identifie un champ de recherche à partir duquel il doit répertorier et analyser les théories des principaux auteurs. Notre revue de littérature et notre cadre théorique répondent à cette condition. Chacune des étapes que résume le schéma 4.1.3 est présentée en détail dans la suite du chapitre.

4.1.3 Méthodologie – Schéma illustrateur



4.2 Sélection du sujet – identifier un phénomène précis

Le chercheur doit identifier un sujet et démontrer qu'il correspond au cadre théorique énoncé. La sélection du sujet à l'étude a été discutée dans le chapitre 3. Tel que démontré par l'application de la définition de Roux-Dufort du phénomène de crise, la sélection de la marée noire dans le golfe du Mexique correspond à notre cadre théorique de gestion de crise.

4.3 Objet de recherche

Cette recherche en communication organisationnelle porte sur un phénomène de crise dans l'espoir de contribuer aux connaissances en documentant l'analyse d'un cas réel. Notre intérêt se porte vers l'entreprise responsable de la marée noire : British Petroleum America Inc.

La crise de la marée noire représente une attaque à la viabilité économique et à la réputation de BP. Pour assurer sa survie et diminuer le risque de poursuites judiciaires, BP a déployé une réponse opérationnelle sans précédent qui tentait de mitiger les conséquences de la fuite de pétrole aux yeux du public et des gouvernements.

4.4 Question de recherche

Pour défendre sa réputation, l'entreprise BP a publiquement pris position à propos de son degré de responsabilité face à la crise. Elle a communiqué les détails de sa participation aux mesures correctives et les facteurs extérieurs qui atténuent les circonstances de la crise, par exemple, le rôle d'autres entreprises dans l'accident. Elle a exprimé ses sentiments et émis de nombreuses mises à jour concernant ses efforts opérationnels.

BP s'est efforcée de justifier son rôle et sa responsabilité face aux communautés affectées, aux citoyens et aux médias. BP a tenté de se réconcilier avec son milieu et ses intervenants. Notre objet de recherche réside dans cet effort stratégique de réconciliation de BP, soit les stratégies de communication de crise, sous forme d'un produit narratif de l'entreprise.

4.4.1 Question générale de recherche

Quelles stratégies de communication de crise l'entreprise British Petroleum America Inc. a-t-elle utilisées pendant la crise de la marée noire afin de se réconcilier avec ses publics ? BP a utilisé un certain nombre de stratégies propres à la communication de crise pour défendre sa réputation.

Lesquelles? Dans quelles circonstances? À quelle fréquence? Voilà les questions qui nous intéressent et que notre question générale de recherche tente de résoudre.

4.5 Protocole de cueillette de données

Nous présentons maintenant un survol des étapes empruntées pour la cueillette des données. Selon Gauthier (2009), l'analyse de contenu requiert un corpus qui respecte les critères d'exhaustivité, d'intégralité et de véracité. Le protocole qui suit démontre comment notre recherche a respecté ces critères et comment nous avons conservé un maximum d'objectivité dans chacune des étapes.

1. Sélection de sources d'information crédibles

- a. Les sources doivent être crédibles. Nous avons choisi le site Internet de la BBC et les sites des journaux quotidiens The Guardian, The New York Times et The Washington Post. Les deux dernières sources sont parmi les cinq médias américains possédant le plus important tirage. Nous avons rapidement constaté que l'examen du Washington Post n'ajoutait aucun nouvel extrait de discours au corpus produit par NYTimes, The Guardian, la BBC. Il a été laissé de côté puisque nous avons atteint le seuil de saturation empirique en consultant les autres médias.
- b. Deux sources sont diffusées aux États-Unis, pays le plus affecté par la crise, et deux autres sources sont diffusées en Angleterre, pays d'appartenance de BP. Chacune de ces sources a accordé une couverture exhaustive à la marée noire, chacun figure parmi les plus réputés en son pays. Nous reconnaissons que l'utilisation de quatre médias peut sembler limitée, en

comparaison aux milliers de médias d'information qui ont couvert la crise. Nous croyons cependant que la sélection de ces médias nous permet d'obtenir une chronologie complète et impartiale du phénomène de crise en raison de leur crédibilité respective et du traitement exhaustif accordé à la crise.

- c. Nous avons utilisé d'autres sources, ABC, FOX et CBC, afin de vérifier le discours organisationnel généré par les sources précitées avant de passer à l'analyse de contenu. La couverture de ces médias n'a ajouté que très peu de contenu au corpus assemblé. Cet exercice de vérification nous a donc permis de confirmer l'exhaustivité du dit corpus.

2. Constitution de la chronologie de la crise

- a. Plus nous étudions le cas, plus nous avons poussé notre analyse en profondeur. Cette boucle répétitive est illustrée par les lignes pointillées dans notre schéma adapté de Yin, en page 50. Elle représente un retour vers le cadre théorique et le questionnement de recherche. Comme énoncé par Grosjean et coll. (2007 : 159), nos concepts et propositions ont été « amenées à se préciser progressivement, au fur et à mesure que les analyses seront (ont été) effectuées. »
- b. Ce n'est qu'en fouillant plusieurs médias de manière répétitive que nous avons réussi à dresser un portrait des principaux rebondissements de la crise. Ce portrait n'est pas complet, n'est pas parfait, mais il est exhaustif.
- c. Il ne fait aucun doute que les médias n'ont pas rapporté tous les développements de la crise. Cependant, la crise a attiré l'attention soutenue des médias, dont ceux que nous avons choisis d'utiliser. À plusieurs reprises, seulement un ou deux d'entre eux avaient inclus des aspects particuliers des développements majeurs de la crise. Toutes les étapes sélectionnées ont été couvertes par au moins trois de nos quatre sources.

3. Sélectionner les étapes-jalons et les épisodes

- a. Nos choix ont été guidés par des critères objectifs, soit le nombre d'articles de journaux ou de reportages portant sur l'épisode et le nombre de citations de porte-parole de BP contenu dans

ces articles ou reportages. Un éditorial qui, par exemple, analysait la réponse opérationnelle de BP sans citer un porte-parole n'a pas été retenu pour l'analyse du discours organisationnel, mais a néanmoins contribué à notre compréhension de la crise.

- b. La durée de l'épisode fut également considérée : les épisodes plus longs ont été retenus. Les épisodes éphémères reliés à des circonstances périphériques de la crise que des porte-parole peu cités ont commentés, n'ont pas été retenus.
- c. L'événement correspondait à une nouveauté (un rebondissement) dans l'évolution de la crise.
- d. Nous avons écarté les étapes et les épisodes qui ont peu attiré l'attention des médias.
- e. Nous avons retenus les épisodes que l'entreprise a refusé de commenter.

4. Isoler le discours organisationnel

- a. Nous avons extrait le discours organisationnel de BP, sous forme de citations de porte-parole de l'entreprise, de la couverture médiatique des étapes-jalons. La clef de cette étape est une « saisie objective du texte » (Gauthier, 2009 : 424). Pour tous les articles en ligne, nous avons utilisé le 'copier – coller.' Certains reportages télévisuels ont été transcrits. Dans ces cas la transcription était vérifiée par une écoute du reportage simultanée à sa lecture.
- b. Dans de rares cas, nous avons relevé des différences linguistiques mineures dans les citations des porte-parole de BP dans des versions publiées par différents médias. Plusieurs explications justifient la présence de citations légèrement différentes d'un média d'information à l'autre; mauvaise saisie de la part d'un journaliste; le porte-parole a accordé de multiples entrevues sans utiliser exactement les mêmes mots, etc. L'important est de constater que les différences sont mineures et que les citations ne se contredisent point, ce qui fut fait.

5. Vérification du discours organisationnel isolé

- a. Tel qu'indiqué au point 1.c, nous avons contre-vérifié les citations, sur le plan de leur intégralité et de leur authenticité, en les comparant à deux types de sources, soit d'autres sites de médias nationaux américains et le site Internet de l'entreprise (bp.com).

- b. Un examen d'entrevues accordées aux médias télévisuels, dont CNN, ABC et CBC a généré des citations absentes du traitement médiatique dans les sources utilisées pour dresser la chronologie de la crise. Dans ces cas, les citations ont été ajoutées au corpus et analysées.
- c. Nous avons observé l'absence dans les médias de citations présentes sur le site Internet de BP. Dans ces cas, les citations ont été ajoutées au corpus et analysées.

6. Pré-test de la grille d'analyse

- a. Nous avons effectué un prétest sur des citations sélectionnées au hasard afin de valider notre instrument de mesure. À la suite de ce prétest, nous avons :
 - i. remanié nos grilles d'analyse afin d'en faciliter la consultation;
 - ii. éliminé certains critères redondants; et
 - iii. ajusté les éléments de codage.

4.5.2 Analyse de contenu

Selon Bardin, l'analyse de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (1977 : 31).

Nous avons utilisé l'analyse de contenu afin de déduire les stratégies de communication du discours organisationnel de BP, selon la théorie de D'Almeida et le processus itératif illustré dans l'opérationnalisation des concepts au point 2.2.

Cette investigation du discours organisationnel s'applique à tout genre de messages : tant oral qu'écrit, voire même électronique. Notre recherche s'est penchée sur les discours écrits (articles de journaux contenant des citations de porte-parole de BP, communiqués de BP, discours de porte-parole) et oraux (entrevues de porte-parole de BP à des médias nationaux).

L'analyse de contenu devient un outil de recherche en communication lorsque son application méthodique permet d'attribuer au discours corporatif un sens précis, de saisir les motivations de l'entreprise, ses intentions et son raisonnement.

4.5.2 Instrument de mesure : grille d'analyse

Pour assurer l'application de procédures systématiques, nous avons analysé notre corpus selon des critères explicites et homogènes contenus dans une grille d'analyse, pour chacune des stratégies de communication de crise énumérées dans le Tableau 2. Notons que ces grilles ont été parachevées durant leur application.

4.5.3 Analyse de contenu

1- Production d'un répertoire de citations

a. Texte après texte, entrevue après entrevue, nous avons identifié le(s) porte-parole officiel(s) cité(s), extrait et compilé les citations. Le résultat : un répertoire de citations indexant le discours organisationnel à analyser pour son « contenu informatif » (Gauthier, 2009 : 426).

2- Analyse des citations selon la grille d'analyse

- a. Comme nous l'avions anticipé, la compilation des données était facilitée par la production d'une grille pour chaque stratégie de communication répertoriée dans le Tableau 2.
- b. Notre but avoué est de compiler un nombre important de stratégies de crise. Nous avons démontré une grande prudence afin d'éviter d'inconsciemment gonfler nos résultats en attribuant aux citations de fausses orientations stratégiques dans l'espoir d'augmenter ce nombre. Idéalement, une vérification par d'autres chercheurs aurait été bénéfique afin de contrebalancer l'interprétation des données par un seul chercheur 'faillible' puisqu'il utilise « son propre schème de connaissance » (Gauthier, 2009 : 437) en tant que lecteur et analyste.
- c. Selon Gauthier (2009 : 429), cet exercice de déduction de stratégie de communication à partir du discours de crise est basé sur la « segmentation, le codage et la classification des unités de sens. » Notre grille d'analyse a permis de coder chaque déclaration de porte-parole de BP.

3- Déduire les stratégies de crise

- a. En nous basant sur le codage des citations, nous les avons classées selon les stratégies bonifiées de Benoit.
- b. L'exercice doit repositionner la citation du porte-parole dans ses « situations sociales d'énonciation » (Gauthier, 2009 : 436). On ne peut, en effet, limiter l'interprétation du discours à ses seules caractéristiques linguistiques afin d'induire son sens. Là intervient la chronologie précédemment constituée qui offre une bonne compréhension des circonstances et de l'évolution de la crise. Toutes les citations ont été replacées dans leur contexte respectif afin d'interpréter leur sens.

4- Produire un répertoire des stratégies

- a. Nous avons regroupé les citations des porte-parole par étape-jalon ou épisode et par stratégie de communication de crise.
- b. Nous avons donc obtenu, par étape-jalon ou épisode, une liste des stratégies utilisées par BP et des exemples concrets de ces stratégies sous forme de citations.

5- Analyser qualitativement et quantitativement les résultats

- a. Nous avons comptabilisé les stratégies afin d'offrir au lecteur un portrait quantitatif du discours organisationnel de BP, présenté au prochain chapitre.
- b. Selon notre compréhension du déroulement de la crise et de ses enjeux pour BP, nous avons procédé à une analyse qualitative des stratégies utilisées.

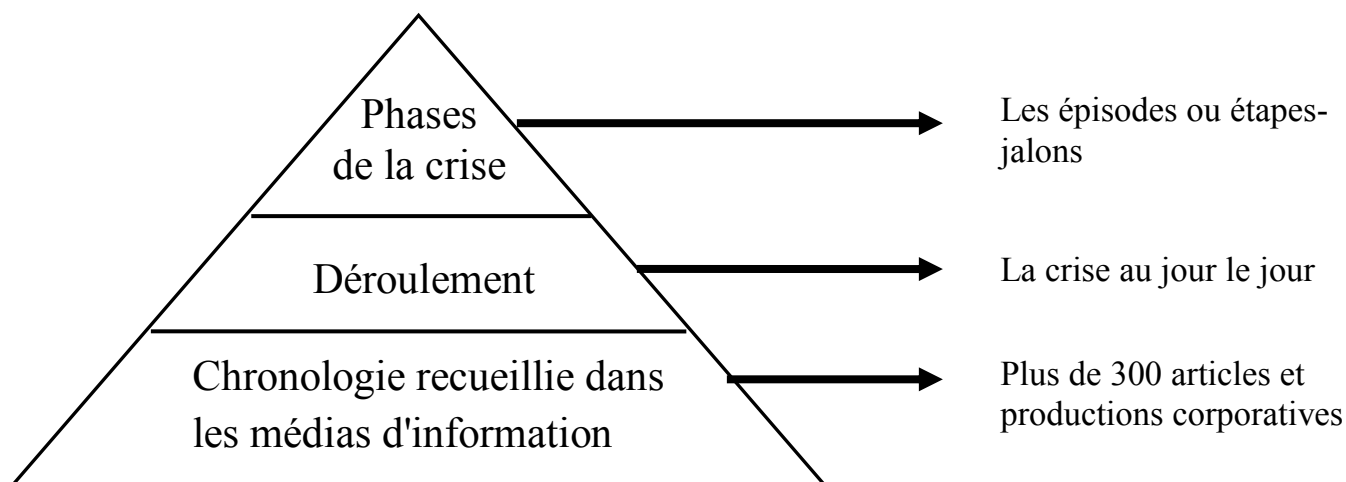
Nous avons présenté notre démarche de recherche en détail afin de démontrer sa rigueur méthodologique et son respect des critères d'objectivité, d'exhaustivité, d'intégralité et de véracité. Le chapitre suivant présente les résultats obtenus à la suite de la mise en œuvre de cette méthodologie de recherche.

5.0 Présentation des résultats de recherche

On doit comprendre le phénomène de crise pour apprécier les choix stratégiques de son acteur principal. Nous débutons par présenter un portrait de la crise sous deux formes : son déroulement chronologique et un schéma illustrateur. Le déroulement offre au lecteur un condensé de la chronologie des événements de la crise de la marée noire reconstituée à partir de l'examen des sources médiatiques identifiées au point 4.5.1. Cette chronologie, composée d'articles, de chroniques et d'éditoriaux des médias imprimés, de transcriptions d'entrevues et de productions corporatives de BP, totalise plus de 400 pages à simple interligne. Elle représente notre banque de données. Le déroulement, rédigé dans un esprit de concision, permet au lecteur de suivre l'évolution des principaux rebondissements de la crise au jour le jour.

Le Tableau 3, 'Les phases de la crise de la marée noire,' illustre les étapes-jalons et les épisodes que nous avons sélectionnés. Inspiré du Tableau 1 du même titre de Libaert (2001) présenté en page 12, ce tableau permet au lecteur d'apprécier l'évolution de la crise de la marée noire. Grâce à la ligne de médiatisation, il offre également une quantification approximative de l'intérêt démontré par les médias d'information envers la crise.

Ensemble, le déroulement de la crise et le Tableau 3 présentent une vue d'ensemble du contexte de la crise de la marée noire. L'interprétation des résultats de recherche a été effectuée à partir de notre connaissance de la chronologie des événements de la crise.



La présentation et l'analyse des stratégies de communication de crise répertoriées selon l'*Image Repair Theory* bonifiée de Benoit, présentée dans le Tableau 2, complètent ce chapitre.

Note : Les dépenses reliées à la crise par BP et la quantité estimée de pétrole dispersé dans le golfe sont annotées dans la colonne de droite afin de permettre au lecteur d'aisément constater leur progression.

5.1 Dérroulement de la crise

Date	Rebondissement	Pétrole déversé ou \$ déboursés
20 avril	Explosion de la plateforme <i>Deepwater Horizon</i> : 115 travailleurs sur 126 sont sauvés	
21 avril	Opération de sauvetage pour tenter de retrouver le personnel manquant à l'appel	
22 avril	Plateforme sombre dans le golfe, à 130 milles au sud-est de la Nouvelles Orléans	
23 avril	Onze personnes déclarées mortes – aucune fuite détectée	
24 avril	Deux fuites détectées dans le puits sous-marin BP enclenche son plan d'urgence contre les marées noires	1 000 b/j
25 avril	Tentative d'activation du bloc obturateur du puits BP énonce sa confiance de réussir à empêcher le pétrole de gagner les côtes	
26 avril	Navires et avions mobilisés – une troisième fuite détectée	
27 avril	BP annonce le forage d'un puits d'intervention qui serait prêt en trois ou quatre mois	
28 avril	Marée noire découverte, BP annonce que l'effort coûte 6 M\$ par jour	6 M\$
30 avril	La marée enduit maintenant 120 milles de long et menace la côte de la Louisiane BP assume la responsabilité d'arrêter et de nettoyer le déversement	
1 ^{er} mai	Les efforts de colmater les fuites échouent BP vante l'utilisation du dispersant comme une stratégie efficace	
2 mai	BP attribue l'explosion à <i>Transocean</i> , réitère sa responsabilité partielle Première interdiction de pêche en vigueur	
3 mai	BP réitère sa responsabilité, fait état d'une compensation pour les gens affectés	
4 mai	La marée noire atteint la côte de la Louisiane – déjà 20 poursuites judiciaires contre BP Des fuites dans les médias indiquent que BP a admis à des membres du Congrès américain, lors d'une réunion hors caméra, que la fuite pourrait être de 60,000 b/j	60,000 b/j
5 mai	BP colmate le plus petit des trois points de fuite, on estime le déversement à 5 000 b/j BP refuse de quantifier la fuite ; n'a jamais confirmé ni infirmé les estimations	5 000 b/j
6 mai	BP annonce l'installation d'un caisson pour boucher la fuite	
7 mai	BP abaisse le caisson Une enquête interne de BP détermine qu'une bulle de méthane est la cause de l'explosion	
8 mai	Des cristaux d'hydrate se forment dans le caisson Le pétrole souille les plages de l'Alabama	
9 mai	BP annonce l'échec du caisson – évoque la technique du 'junk shot' Le grand public est sollicité afin de trouver des solutions (soumettre via site Web)	
10 mai	BP tente un 2e caisson, le 'top hat' – dévoile les coûts liés à la crise	350 M\$

Légende : millions de \$ = M\$

milliards de \$ = G\$

barils/jour = b/j

Date	Rebondissement	Pétrole déversé ou \$ dépensés
11 mai	BP, Transocean et Halliburton s'accusent mutuellement devant le Congrès américain	
12 mai	Un second caisson est abaissé pour combattre le problème d'hydrate	
14 mai	BP change de stratégie : un tube collecteur, estime capture potentielle à 2 000 b/j	2 000 b/j
15 mai	Plusieurs médias dévoilent le dossier de BP en matière d'accidents antérieurs à la crise	
16 mai	Le tube collecteur est installé Ian MacDonald de <i>Florida State University</i> dit que BP fait de l'obstruction concernant la quantification du déversement de pétrole, ce que nie BP	
17 mai	BP annonce la capture par le tube collecteur de Audiences devant le Sénat – un vaisseau de recherche découvre des plumes de pétrole	5 000 b/j
18 mai	Zone d'interdiction de pêche agrandie à 46 000 miles ² : 19% de la superficie du Golfe	
19 mai	BP révisé ses estimations de capture par le tube collecteur à	3,000 b/j
20 mai	BP révisé ses estimations de capture, se dit satisfaite du travail du tube collecteur	2,000 b/j
24 mai	BP indique que la quantité de pétrole capturée varie	1,360 à 3,000 b/j
25 mai	BP débute la manœuvre de ' <i>top kill</i> ', positionne l'équipement BP annonce 500 M\$ durant 10 ans pour évaluer les conséquences environnementales du déversement, incluant l'utilisation des dispersants	
26 mai	BP amorce la manœuvre ' <i>top kill</i> ' à 13h Une plume de pétrole de 22 miles de long est découverte dans les profondeurs du golfe	
27 mai	<i>US Geological Survey chief</i> Marcia McNutt quantifie la fuite à La marée noire est la plus importante de l'histoire des États-Unis	12 000 à 19 000 b/j
28 mai	BP débute la manœuvre du ' <i>junk shot</i> '	
29 mai	BP reconnaît officiellement que le ' <i>top kill</i> ' et le ' <i>junk shot</i> ' ont échoué	
	BP présente ses excuses aux gens de la Louisiane	
30 mai	BP annonce que des fraudeurs offrent formation et emploi en échange d'argent	
31 mai	BP indique n'avoir aucune évidence de l'existence de plumes sous-marines	
	Tony Hayward contredit des scientifiques indépendants qui ont découvert les plumes en indiquant que le pétrole, plus léger que l'eau, est en surface et non en profondeur	
1 ^{er} juin	Le pétrole atteint des îles de l'Alabama et le Mississippi	
2 juin	Zone d'interdiction de pêche agrandie : 31% de la superficie du Golfe BP amorce la procédure de coupe du tuyau conducteur	
3 juin	Le tuyau conducteur coupé, une nouvelle capsule de couverture (' <i>cap</i> ') est installée Diffusion d'une publicité nationale : Hayward présente ses excuses	

Légende : millions de \$ = M\$

milliards de \$ = G\$

barils/jour = b/j

Date	Rebondissement	Pétrole déversé ou \$ dépensés
4 juin	BP annonce qu'un Américain, Bob Dudley, veillera à la réponse opérationnelle dans le golfe, mais que Tony Hayward demeure responsable des finances et du budget BP annonce un remboursement de 84 M\$ Boules de goudron atteignent la côte de la Floride	84 M\$
5 juin	BP annonce que le tube collecteur a capturé	6,000 b/j
6 juin	BP annonce que le tube collecteur a capturé	10,000 b/j
7 juin	BP annonce que le coût de sa réponse atteint 1,25G\$ incluant 48 M\$ à 18 000 individus sur 37 000 demandes de remboursement	1,25 G\$
8 juin	Le chef de la <i>US Coast Guard</i> dit que le nettoyage des marais prendra des années BP annonce la création d'un fonds pour la restauration de la côte	
9 juin	Le gouvernement estime la fuite, avant la coupe du tuyau, à 40 000 b/j <i>The Associated Press</i> rapporte que le Plan d'urgence de BP contient des erreurs majeures d'estimation des impacts d'une marée noire dans le golfe BP annonce une accélération des remboursements	40 000 b/j
10 juin	La marée a pénétré dans les eaux de la Floride BP annonce avoir capturé 73 000 barils depuis l'installation du tube collecteur	
11 juin	BP indique avoir effectué plus de 20 000 paiements sur 42 000 réclamations	1,43 B \$
12 juin	BP annonce que le tube collecteur a capturé	15,000 b/j
13 juin	La <i>US Coast Guard</i> ordonne à BP d'accélérer ses efforts de nettoyage 650 km de bouées sont en place dans le golfe	
14 juin	Estimation de la fuite à 60 000 b/j soit le Exxon Valdez chaque quatre jours BP annonce une accélération des efforts de nettoyage BP annonce un plan qui, avant la fin juin, permettra de capturer entre	60 000 (est.) 40,000 et 53 000 b/j
15 juin	BP accepte à la demande du président Obama lors d'une rencontre à la maison blanche de réserver 20 milliards \$ pour les victimes de la marée noire 25 MS distribués aux universités	25 M\$
	Estimations de scientifiques gouvernementaux évalue la fuite à entre 35 000 et 60 000 barils par jour BP annonce l'annulation des paiements de dividendes pour trois trimestres	35 000 et 60 000 b/j
16 juin	T. Hayward comparaît devant le Congrès américain	
17 juin	La marée noire a souillé 200 km des côtes américaines BP annonce la capture de 25,290 barils de pétrole grâce au système à deux tubes	

Légende : millions de \$ = M\$

milliards de \$ = G\$

barils/jour = b/j

Date	Rebondissement	Pétrole déversé ou \$ dépensés
18 juin	T. Hayward participe à une course de voilier près de l'Isle of Wight Le président du CA annonce que M. Hayward sera remplacé par M. Dudley dans son rôle de gestionnaire de la crise Après 60 jours, la fuite n'est pas bouchée	
19 juin	BP annonce que le tube collecteur a capturé	25,290 b/j
20 juin	BP transfère la responsabilité entière des opérations dans le golfe à Bob Dudley, incluant les finances et le budget.	
22 juin	BP indique que les profits nets provenant du pétrole accumulé par les opérations du tube collecteur seront versés à la <i>Federal Fish and Wildlife Federation</i> . BP annonce la capture de 25,830 barils de pétrole un « nouveau record » Bob Dudley prend les rênes de la réponse dans le golfe mais indique que M. Hayward demeure ultimement le responsable des opérations.	
23 juin	BP annonce la capture de 27 097 b/j Une substance huileuse et épaisse est découverte sur la plage de Pensacola Beach, Fla Interdiction de baignade sur 33 milles de plage à l'est de la frontière Floride et Alabama	27 097 b/j
24 juin	Un accident en mer force l'arrêt des opérations : le pétrole s'écoule pendant 10 heures BP annonce qu'elle contribuera 25 M\$ à un groupe d'universités pour enquêter sur les conséquences environnementales du déversement (1 ^{er} versement du 500 M\$ sur 10 ans)	
26 juin	La tempête tropicale Alex prend forme dans les Caraïbes	
27 juin	BP annonce que le coût de sa réponse atteint 2,65 G\$ BP réserve un crédit d'impôt de 10 G\$ pour les pertes encourues durant la crise	2,65 G\$
30 juin	Alex force l'arrêt des efforts de nettoyage et engloutit des kilomètres de bouées. Des scientifiques avancent l'existence de zones sans oxygène dans lesquelles la vie aquatique ne peut survivre	
1 ^{er} juil.	Accusée d'imposer un bâillon aux travailleurs, BP réitère sa politique d'accès aux médias	
3 juil.	Les efforts de collection et de nettoyage reprennent après le départ d'Alex	
4 juil.	Les médias révèlent que BP a facturé 400 M\$ à ses partenaires durant le mois de mai	
5 juil.	Des boules de goudron atteignent la côte du Texas : les cinq états côtiers du golfe sont maintenant officiellement affectés BP annonce que le coût de sa réponse atteint 3.12 G\$	3.12 G\$
6 juil.	Zone d'interdiction de pêche agrandie : 33.5 % de la superficie du golfe	
8 juil.	BP annonce qu'une nouvelle capsule de couverture ('cap') sera installée pour capturer davantage de pétrole	
9 juil.	Les procédures d'installation de la nouvelle capsule débutent	

Légende : millions de \$ = M\$

milliards de \$ = G\$

barils/jour = b/j

Date	Rebondissement	Pétrole déversé ou \$ dépensés
10 juil.	BP annonce que pendant l'installation du 'cap' le pétrole s'écoulera dans le golfe Nouvelles estimations gouvernementales : la fuite peut atteindre 60 000 b/j	60 000 b/j
11 juil.	BP qualifie la marée noire 'd'accident' dans un mémorandum à ses employés	
12 juil.	La nouvelle capsule est installée. Des tests sont en cours à propos de son étanchéité	
13 juil.	BP suggère que la capsule pourrait être utilisée pour colmater le puits	
14 juil.	BP effectue un test d'intégrité, ferme une à une les valves de la nouvelle capsule	
15 juil.	Pour la première fois en 86 jours, le pétrole ne s'écoule plus dans le Golfe du Mexique	
16 juil.	La nouvelle capsule tient le coup, les tests se poursuivent.	
17 juil.	BP annonce qu'une nouvelle option, le 'static kill' est en voie d'élaboration	
18 juil.	On révèle qu'un employé de BP a trafiqué une photo envoyée aux médias	
19 juil.	La nouvelle capsule tient le coup, les tests se poursuivent.	
20 juil.	David Cameron somme les É-U de ne pas attribuer la faute uniquement à BP	
21 juil.	Audiences fédérales : des détails de l'enquête sur la cause de l'explosion émergent dans les médias	
22 juil.	BP nie acheter le silence des scientifiques qui étudient la marée noire	
23 juil.	Audiences fédérales : des détails concernant la gestion de la plateforme évoquent des lacunes au niveau des procédures de sécurité	
25 juil.	Scoop de la BBC : T. Hayward négocierait les termes de son départ	
26 juil.	Les médias dévoilent que BP prépare l'annonce du départ de Hayward pour le lendemain	
27 juil.	BP annonce que Robert Dudley remplacera Tony Hayward en tant que PDG le 1 ^{er} octobre	
28 juil.	Dudley qualifie la crise d'un « accident industriel très compliqué » Les médias révèlent que Tony Hayward pourrait obtenir 18,5 M\$ (<i>golden handshake</i>)	
29 juil.	BP annonce des remboursements de 256 M\$	256 M\$
30 juil.	BP indique qu'il est temps de réduire l'envergure des efforts de nettoyage BP annonce les détails d'un fonds de 100 M\$ en appui aux travailleurs du pétrole sans emploi dans le golfe	
1 ^{er} août	BP offre des paiements forfaitaires en échange d'abandon de poursuites judiciaires	
3 août	Des scientifiques révèlent que le dispersant pourrait être plus dangereux que le pétrole Le gouvernement révèle que la fuite a atteint 62 000 b/j BP facture 1 G\$ à son partenaire Anadarko	62 000 b/j
4 août	BP entame le 'static kill' afin de sceller le puits	
5 août	BP annonce que le puits est scellé	

Légende : millions de \$ = M\$

milliards de \$ = G\$

barils/jour = b/j

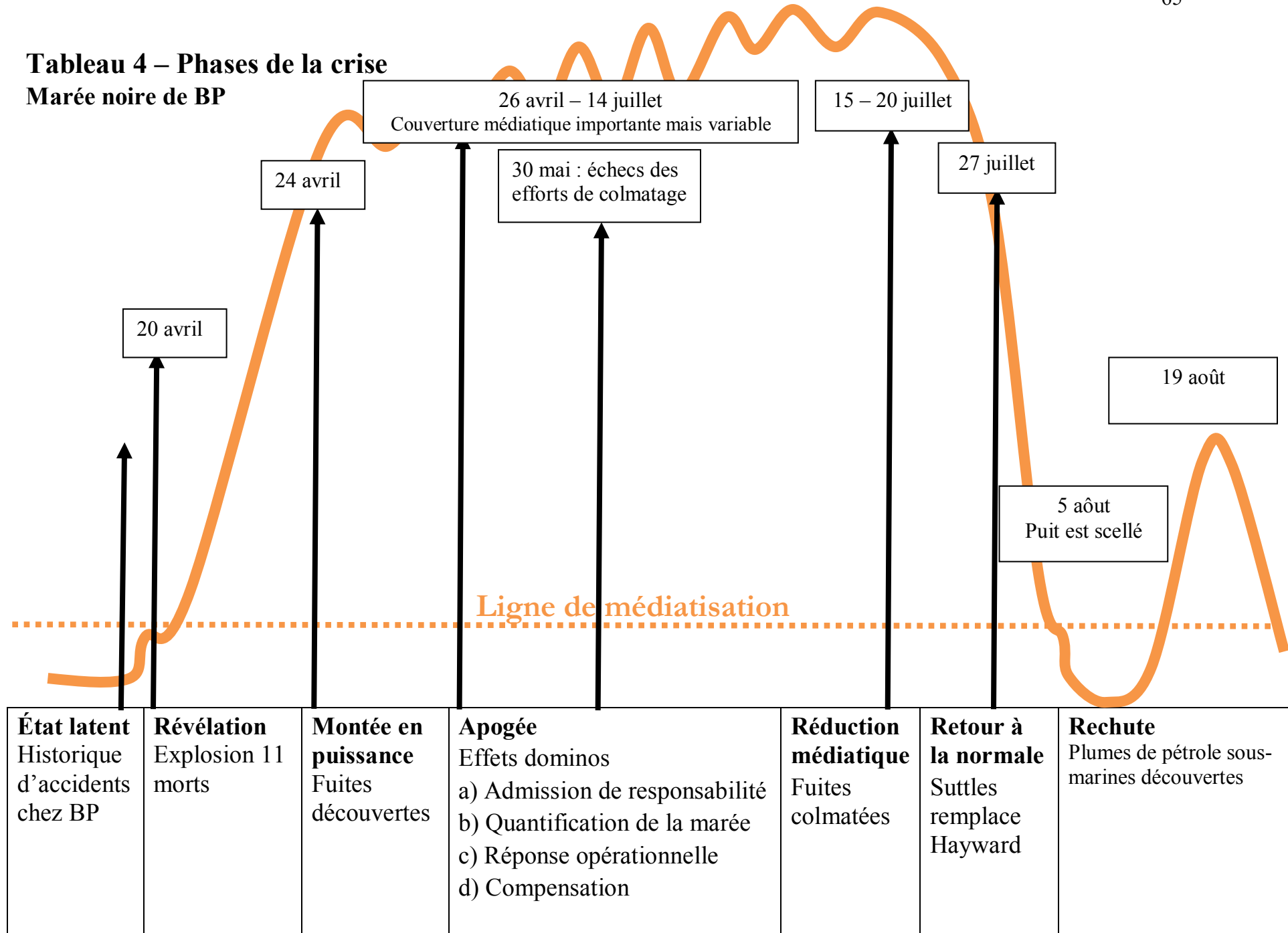
Date	Rebondissement	Pétrole déversé ou \$ dépensés
6 août	BP annonce qu'elle n'entend pas renoncer à ses droits d'exploitation du puits	
8 août	BP annonce que le coût de sa réponse atteint 6,1 G\$	6,1 G\$
11 août	Des tempêtes tropicales forcent l'arrêt du forage du puits d'intervention	
15 août	Le président Obama se baigne dans le Golfe	
17 août	Deux rapports de scientifiques universitaires indiquent que 80% du pétrole demeure dans les eaux du golfe et représente une sérieuse menace environnementale	
19 août	Le gouvernement indique que 75% du pétrole demeure dans l'environnement du golfe Une nouvelle plume est découverte dans les profondeurs du golfe	
3 sept.	BP annonce que le coût de sa réponse atteint 8 G\$ BP annonce que le pétrole ne coule plus depuis le 15 juillet et que le puits d'intervention pourrait atteindre le gisement d'ici la mi-septembre.	8 G\$
19 sept.	BP confirme l'obturation permanente du puits	

Légende : millions de \$ = M\$

milliards de \$ = G\$

barils/jour = b/j

**Tableau 4 – Phases de la crise
Marée noire de BP**



5.2 Compilation et analyse des données

Cette section du chapitre présente une sélection des résultats obtenus à la suite de la compilation et du classement du discours organisationnel au sein de l'*Image Repair Theory* bonifiée. Comme énoncé au point 4.5.1, ces citations ont été extraites de la chronologie de la crise et interprétées à l'aide de notre grille d'analyse.

Notre compilation a généré 176 citations, un nombre trop important pour qu'elles soient toutes analysées au sein d'un document d'une centaine de pages. Nous avons conséquemment, parmi ces citations, sélectionné les plus révélatrices du caractère intrinsèque de chacune des stratégies de communication.

L'analyse de chacune des six stratégies de l'*Image Repair Theory* bonifiée comprend deux parties. Dans la section de mise en contexte et analyse, les citations sélectionnées sont d'abord replacées une à une dans la conjoncture de la crise afin d'en dégager les intentions stratégiques de réconciliation visées par BP. Une synthèse des résultats résume ensuite l'utilisation de la stratégie par BP durant la crise, en dégage les principaux constats et permet au lecteur de prendre connaissance des résultats d'analyse quantitative et qualitative des données. À la fin du chapitre, nous présentons une compilation quantitative des 176 citations et de leurs porte-parole.

Nota bene : La méthode APA exige d'indiquer uniquement l'année de publication dans les références dans le texte. Puisque toutes les citations ayant été publiées en 2010, appliquer cette méthode priverait le lecteur du 'timing' réel des citations. Par souci de précision, nous indiquons donc la date (jour, mois) et non l'année.

5.3. Stratégie de la reconnaissance – Mise en contexte et analyse

Selon la stratégie de la reconnaissance (voir 2.5.1.4), une entreprise peut se déclarer entièrement ou partiellement responsable de la crise. Pour que cette stratégie soit efficace, la cohérence entre l'admission de responsabilité et le rôle de l'entreprise dans la crise doit être clairement démontrée. À la suite de l'explosion, les médias d'information identifient trois entreprises impliquées dans la gestion, les opérations ou l'approvisionnement en personnel ou en matériel de la plateforme : BP, Transocean et Halliburton. Aucune des trois ne se déclare responsable. Rappelons qu'une fuite de pétrole n'est détectée que le cinquième jour de la crise. Le sixième jour, BP émet un communiqué de presse (BP Reports and publications, 25 avril) dans lequel elle indique qu'elle attaque illico le déversement en surface et à la tête du puits, tout en qualifiant ses efforts sous-marins « d'appui à Transocean. ».

5.3.1 Réticence à admettre sa part de responsabilité

Le 29 avril, soit neuf jours après l'explosion, la *US Coast Guard* annonce qu'une marée noire souille une surface de 6 000 milles². M. Hayward accepte la responsabilité de la réponse opérationnelle, sans pour autant admettre le moindre degré de responsabilité face à l'élément déclencheur, soit l'explosion. BP se contente d'admettre, du bout des lèvres, un certain degré de responsabilité en s'engageant à répondre à la crise.

“Reputationally, and in every other way, we will be judged by the quality, intensity, speed and efficacy of our response.”

– Tony Hayward, cité par Krauss, C., 29 avril

5.3.2 Reconnaissance partielle

BP a choisi l'amalgame de la reconnaissance partielle et du déni (voir 5.4). Elle réfute toute responsabilité en rapport avec l'explosion qui a causé le déversement mais déclare son imputabilité quant à composer avec la fuite, défrayer le coût des opérations de capture du pétrole et de nettoyage du déversement et rembourser les demandes de dédommagements.

“In terms of the responsibility, let me be very clear about this, this was not our accident but it is our responsibility to deal with the leak and to clean up the oil.”

– Tony Hayward, cité par Nguyen, B., 3 mai

Le discours organisationnel de BP répond aux conditions de cohérence et de transparence. La position de BP, de s'avouer responsable du pétrole mais non de l'explosion est cohérente avec ses explications qu'elle n'est que locataire de la plateforme. M. Hayward dévoile dans les menus détails l'étendue de la responsabilité et de la réponse opérationnelle de BP concernant les impacts du déversement.

5.3.3 Planification stratégique à court terme

M. Hayward accepte d'arrêter la fuite, de capturer le pétrole, de nettoyer les berges, les marais et les côtes souillées, d'embaucher et de payer des milliers de personnes pour appuyer ces efforts et de compenser les gens à qui la crise inflige des dommages. Il rejette toute association directe ou indirecte à l'explosion, donc au déversement et aux onze décès. BP se positionne ainsi comme l'entreprise qui corrigera la faute qu'elle n'a pas commise, celle qui, en dépit de son innocence, accepte de réparer les dégâts. BP s'attribue le beau rôle.

Ce positionnement stratégique ne peut qu'être basé sur une volonté de résolution expéditive de la crise. L'entreprise espère se dissocier d'une image de désastre naturel, de mort, peut-être même tirer publiquement profit de ses actes méritoires. M. Hayward indique (BP Reports and publications, 25 avril) : « *We are confident in our ability to tackle this spill offshore.* »

Si BP avait réussi à colmater rapidement la fuite, ce positionnement stratégique lui aurait permis d'esquiver tout dommage majeur à sa réputation. Ce ne fut pas le cas. La déclaration de M. Hayward s'avère malheureuse pour la réputation de BP. Difficile de croire que BP aurait misé sa réputation sur le contrôle du déversement si elle avait anticipé la suite des événements. BP a ignoré dans sa planification à court terme le scénario du pire ; elle a péché par excès de confiance.

La couverture quotidienne des médias d'information des impacts négatifs de la crise, impacts dont BP a accepté l'entière responsabilité, éclipsent l'image qu'elle tentait d'éviter. Leurs manchettes dévoilent les échecs de BP. Les images des nappes de pétrole, des berges polluées et des animaux morts ou maculés de pétrole, diffusées pendant plusieurs semaines, ont escamoté dans l'imaginaire collectif la destruction de la plateforme diffusée sur une période d'à peine deux jours. BP est peinte par les médias comme l'entreprise qui malgré ses engagements et ses efforts n'a pas réussi à sauver le golfe. Le rôle de chevalier blanc convoité par BP s'est métamorphosé en celui du chevalier noir.

5.3.5 Synchronisme de la diffusion de la reconnaissance

La stratégie de la reconnaissance exige que l'entreprise déclare rapidement son niveau de responsabilité. Plus le temps passe entre l'acte malveillant qui déroge aux valeurs universelles relatives à la protection de l'environnement et la tentative de réconciliation, plus elle peut sembler suspecte ou forcée aux yeux des publics affectés. M. Hayward explique avec cohérence la reconnaissance de culpabilité partielle de BP, mais avec un certain retard, soit durant la phase de l'apogée de la crise. Les médias d'information consacraient depuis plus d'une semaine plusieurs articles, voire plusieurs pages, à la crise.

La première admission tacite de responsabilité coïncide avec la découverte d'une nappe de pétrole de 6 000 milles². La seconde, quatre jours plus tard, avec l'entrée en vigueur de la première interdiction de pêche.

Il est facile d'anticiper qu'une reconnaissance, même partielle, de responsabilité obtiendra préséance dans les médias. En superposant ses admissions de responsabilité à des mauvaises nouvelles, BP restreint l'espace médiatique accordé à ces attaques potentielles à sa réputation. D'un point de vue tactique, le synchronisme de sa reconnaissance offre à BP un pouvoir de protection.

5.3.6 Sommaire de la stratégie de la reconnaissance

En début de crise, Tony Hayward s'est imposé en tant que leader communicationnel de son entreprise. Selon notre échantillonnage, seul M. Hayward emploie la stratégie de la reconnaissance à un total de 12 reprises.

BP admet sa responsabilité sur quatre volets :

- 1) colmater la fuite,
- 2) capturer le pétrole en mer
- 3) nettoyer les berges et
- 4) indemniser les victimes de la marée noire, en termes de pertes financières ou de dommages collatéraux

Le synchronisme de la déclaration de responsabilité permet à BP d'éviter un certain degré de discrédit en minimisant l'impact médiatique de mauvaises nouvelles. Une admission en temps opportun permet cependant à l'entreprise de se positionner en amont des mauvaises nouvelles, ce qui démontre sa transparence et minimise les chances d'être perçue comme un acteur de mauvaise foi. Le choix tactique de BP, de retarder son admission de responsabilité, est à double tranchant.

BP s'est attribuée avec cohérence le rôle altruiste de l'entreprise qui répare les torts causés par autrui. Cette stratégie s'est retournée contre l'entreprise, car elle surestime sa capacité à contrôler la marée noire. Se déclarant prête à être jugée sur sa capacité à limiter les dégâts, BP est évaluée sévèrement pour son inaptitude en ce domaine. La réputation de BP est souillée comme le golfe qu'elle n'a pas protégé.

5.4 Stratégie du déni – Mise en contexte et analyse

Comme énoncé au point 5.3.1.2, BP a choisi l'amalgame stratégique de la reconnaissance partielle et du déni (voir 2.6.1). BP a recours à tout l'arsenal du bouc émissaire : externe, interne, non identifié et conjoncturel – bien que cette dernière variante n'ait été utilisée qu'une seule fois. Durant la crise, BP a modifié sa stratégie du bouc-émissaire à quatre reprises. Elle emploie également le déni sans équivoque pour répondre à des accusations ponctuelles.

5.4.1 Bouc émissaire externe

BP mise initialement sur la stratégie du bouc émissaire externe ; elle désigne la propriétaire de la plateforme *Deepwater Horizon*, l'entreprise *Transocean*, comme la responsable de l'explosion.

“In terms of the responsibility (...) this was not our drilling rig, it was not our equipment, it was not our people, our systems or our processes. This was Transocean’s rig, their equipment, their people, their systems, their processes.”

– Tony Hayward, cité par Nguyen, B., 3 mai

BP dénonce publiquement l'entreprise qu'elle juge fautive et s'absout de toute possibilité de blâme quant à l'explosion. La citation est habile en matière de protection de la réputation, car elle intègre tous les aspects associés à la gestion et aux opérations de la plateforme.

5.4.2 Remaniement stratégique 1 – amalgame de boucs émissaires

BP redirige son attaque envers *Transocean*. Elle précise que le dysfonctionnement du bloc obturateur a causé le déversement de pétrole. Ce thème, blâmer une pièce d'équipement, est utilisé fréquemment tout au long de la crise par M. Hayward et cinq autres porte-parole de BP. Tant l'industrie mondiale du pétrole que les autorités nationales chargées de sa réglementation se fient depuis des années au bloc obturateur comme ligne de défense pour colmater les puits hors de contrôle. Les experts accordent à cet équipement leur confiance entière. Aucun bloc n'avait failli à la tâche avant l'explosion du 20 avril.

"That is a piece of equipment owned and operated by Transocean, maintained by Transocean; they are absolutely accountable for its safety and its reliability and they report to the regulatory authority for its safety."

– Tony Hayward, cité par Macalister, T., 6 mai

"We need a fundamental redesign of the blowout preventer."

– Tony Hayward, cité par Barstow, D., 20 juin

Attribuer le blâme au bloc obturateur représente un amalgame stratégique des boucs émissaires conjoncturel et externe. Puisque la « *regulatory authority* » (autorité) approuve son design et son utilisation, elle pourrait être considérée partiellement responsable si l'enquête détermine qu'elle a

approuvé une conception fautive. M. Hayward introduit également un bouc émissaire conjoncturel, ou systémique. Le dysfonctionnement du bloc de Transocean démontre que les autorités ont tort d'accorder à cet équipement une fiabilité à toute épreuve. BP laisse planer ce doute lorsque M. Hayward réclame une modification en profondeur de la conception du bloc obturateur.

5.4.3 Remaniement stratégique 2 – boucs émissaires non identifiés

Le 30 mai représente un moment décisif de la crise. Dans les jours précédents, les tentatives de colmatage du *'top kill'* et du *'junk shot'* échouent malgré la confiance manifestée par BP à leur endroit. BP sait maintenant que rien n'arrêtera la fuite à court terme, que la crise prendra de l'ampleur et pourrait perdurer. Au cours des jours suivants, la nappe de pétrole atteint des îles de l'Alabama et le Mississippi et force l'agrandissement de la zone d'interdiction de pêche à 31 % de la superficie du golfe. Le coût de la réponse opérationnelle atteint déjà des centaines de millions de dollars. En l'absence d'une solution, BP anticipe certainement l'augmentation exponentielle de ces coûts. Suite à ce changement majeur, BP modifie sa stratégie du bouc émissaire externe.

"A number of companies are involved, including BP, and it is simply too early – and not up to us – to say who is at fault."

– Tony Hayward, cité par Webb, T., 1^{er} juin

Sans cesser ses attaques contre Transocean, M. Hayward suggère maintenant que plusieurs entreprises sont impliquées dans la crise. Il précise qu'il est trop tôt pour déterminer à qui incombe la faute et qu'il n'appartient pas à BP de le faire. Trois facteurs motivent ce changement de cap.

D'abord, BP se rend graduellement compte que plusieurs autres entreprises peuvent être impliquées dans la cause de l'explosion. Ensuite, pour récupérer les sommes déboursées, identifier plusieurs entreprises augmente les chances de succès des poursuites judiciaires éventuelles de BP. Puis, à la fin du mois de mai apparaissent les premières mentions de la

possibilité que BP soit coupable de négligence grave. Selon ce scénario, les amendes tripleraient et pourraient atteindre 20 milliards de dollars. BP s'aperçoit qu'il est bénéfique d'élargir avec qui éventuellement partager la facture de la crise qui pourrait être beaucoup plus salée que prévu.

5.4.4 Remaniement stratégique 3 : aux enquêteurs de déterminer la faute

Le 17 juin, M. Hayward refuse d'identifier le coupable, se contentant de dire qu'il est trop tôt pour tirer des conclusions alors que les enquêtes suivent leur cours.

“I think it's too early to reach conclusions. The investigations are ongoing.”

– Tony Hayward, cité par Broder, J.M., 17 juin

BP modifie de nouveau sa stratégie du bouc émissaire externe en cédant aux « enquêteurs » le droit et le pouvoir de déterminer le(s) coupable(s). Cependant, M. Hayward ne précise pas à quelles enquêtes il fait référence. L'entreprise sous-entend également qu'elle se soumettra aux conclusions des enquêtes et augmente ainsi leur crédibilité.

M. Hayward prépare le terrain du dévoilement des résultats d'une enquête à laquelle son entreprise contribue de façon significative. BP maintient cette stratégie et refuse d'identifier tout responsable jusqu'à la diffusion de son rapport d'enquête.

5.4.5 Remaniement stratégique 4 : du déni à la reconnaissance partielle

Le 8 septembre en conférence de presse, BP dévoile les résultats d'une enquête « *conducted independently by a team of over 50 technical and other specialists drawn from inside BP and externally.* » (BP Reports and publications, 8 sept.) BP émet un communiqué et rend public à la fois sommaire exécutif, un rapport complet de plus de 400 pages et un vidéo de 30 minutes dont le narrateur est Mark Bly, le chef de la sécurité de BP, responsable de l'enquête. En qualifiant l'enquête d'indépendante et en spécifiant qu'elle a été réalisée conjointement par des spécialistes internes et externes, BP semble tenter d'influencer les publics afin d'attribuer à l'enquête une crédibilité optimale.

Nous avons dégagé certains passages clés du sommaire exécutif, intitulé *Deepwater Horizon Accident Investigation Report*, dans lequel l'entreprise conclut que plusieurs compagnies et équipes de travail ont contribué à la crise.

“A report released by BP today concludes that decisions made by “multiple companies and work teams” contributed to the accident which it says arose from a complex and interlinked series of mechanical failures, human judgments, engineering design, operational implementation and team interfaces.”

– BP Reports and publications, 8 sept.

Dans la vidéo, le chef de la sécurité de BP indique que l'accident a été causé par des bris mécaniques, des décisions humaines, le design d'ingénierie, la mise en œuvre opérationnelle et la communication inter-équipe (idem) : « *These involve a number of companies, including BP.* » Le rapport mentionne que la haute gestion de BP accepte toutes les recommandations émises. Pour la toute première fois, BP s'inclut dans le groupe d'entreprises responsables des causes de la crise. Cette admission de blâme relève de la stratégie de la reconnaissance partielle. Elle survient 141 jours après l'explosion, prend la forme d'un rapport d'enquête exhaustif et hautement technique. Les médias d'information ont rapporté textuellement les conclusions du rapport.

BP modifie bien avant le dépôt de son rapport d'enquête sa stratégie du bouc émissaire, passant du bouc émissaire externe incarné par Transocean à un nombre de boucs émissaires non identifiés.

"Other parties besides BP may be responsible for costs and liabilities arising from the oil spill, and we expect those parties to live up to their obligations."

– Tony Hayward, cité par Wearden, G., 21 juin

Dans notre échantillonnage, M. Hayward fait référence à trois reprises à de tierces parties non identifiées qui peuvent être considérées comme partiellement responsables de la crise, incluant le 20 juin, devant le comité du Congrès américain, pour les raisons susmentionnées.

5.4.7 Bouc-émissaire interne – un changement de leadership

Le changement de leadership effectué par BP représente la pièce maîtresse de sa stratégie du bouc émissaire afin de réparer sa réputation. Le 27 juillet, BP annonce que l'Américain Robert Dudley,

qui se positionne (voir point 5.3.1) comme un fils de la Louisiane, remplace M. Hayward en tant que chef de la direction à compter du 1^{er} octobre 2010. M. Dudley avait été nommé responsable de tous les aspects de la réponse opérationnelle à la crise le 18 juin.

Critiqué (le mot est faible) par les médias pour ses déclarations et gestes malhabiles, M. Hayward est devenu, pour les Américains affectés par la crise ou qui en ont suivi l'évolution dans les médias, l'emblème de la marée noire. En le démettant de ses fonctions, BP le désavoue publiquement – même si l'entreprise a pris soin de le remercier pour ses services et de le féliciter pour les améliorations qu'elle a connues sous son règne. M. Hayward a d'ailleurs admis que BP devait faire ce changement pour poursuivre ses opérations aux États-Unis.

"I believe for it (BP) to move on in the United States it needs new leadership and it is for that reason I have stood down as the CEO."

– Tony Hayward, The Guardian, 27 juillet

D'un point de vue tactique, le synchronisme de l'annonce est évocateur. BP avait déjà transféré les pouvoirs de gestion de sa réponse opérationnelle à M. Dudley, mais la démission de M. Hayward et son retrait de l'espace public n'a lieu qu'une fois le puits colmaté.

BP éradique de ses communications le Britannique responsable de la crise et le remplace par un fils de la Louisiane. M. Dudley n'est donc associé ni à l'explosion ni aux échecs de colmatage, ni au pétrole déversé. Il prend la situation en main une fois le puits colmaté. On lui attribuera les annonces positives concernant les milliards de dollars dépensés en compensation ainsi que la réparation des dégâts avec lesquels in n'a rien à voir.

5.4.8 Dénis sans équivoque

Nous présentons trois des cinq occasions, selon notre échantillonnage, où BP s'est prévalu de l'option stratégique du déni sans équivoque afin d'illustrer le rôle de la représentation de sens dans la mise en œuvre de cette stratégie.

5.4.8.1 Profondeur du forage

On accuse BP d'avoir foré à une trop grande profondeur. M. Andrew Gowers, porte-parole de BP, corrige cette allégation. Il rend public (Urbina, I., 3 mai) la limite permise de forage avant l'explosion, soit 20,211 pieds, et la profondeur du puits, soit 18,360 pieds. La représentation de sens, sous la forme de faits clairs et incontestables, conjure la menace à la réputation de BP.

5.4.8.2 Formation de plumes de pétrole

Questionné quant aux plumes sous-marines, ces accumulations de gouttelettes de pétrole en suspension, M. Hayward réfute leur existence. Il déclare que la formation de plumes en profondeur est impossible considérant la gravité du pétrole.

"The oil is on the surface. (...) Oil has a specific gravity that's about half that of water. It wants to get to the surface because of the difference in specific gravity."
 – Tony Hayward, cité par McGreale, C., 1^{er} juin

La loi de la gravité semble en effet réfuter l'existence de plumes. Les médias placent en opposition l'explication du chef de la direction de BP et les attestations de plusieurs instituts de recherche universitaires. Le pouvoir de protection offert par l'explication scientifique de M. Hayward ne contrecarre pas la crédibilité d'instituts universitaires. Son explication soulève un doute quant à la légitimité de la menace à la réputation que constituent les plumes sans décisivement l'écarter.

5.4.8.3 Qualité de l'équipement remise en question

Un officiel de BP nie que l'entreprise ait choisi une pièce d'équipement, le 'well casing', de qualité inférieure afin d'économiser près de 7 M\$.

"It just happened to be a case where it also saved money. (...) The culture is that safety is the priority."
 – John Guide, cité par Brown, R., 22 juillet

Cette fois, la défense manque de poids : aucun fait n'appuie les dires de M. Guide. En contrepartie d'une accusation claire, il n'offre que son opinion et l'assurance que chez BP, la sécurité prime.

Une affirmation mise à l'épreuve chaque jour par les millions de litres qui s'écoulent dans le golfe. Les explications appuyées sur des faits accordent un pouvoir de protection important, alors que les opinions n'offrent qu'un faible pouvoir de protection. L'efficacité du pouvoir du déni sans équivoque dépend de la représentation de sens employée et de la crédibilité du détracteur et de ses affirmations.

5.4.9 Sommaire de la stratégie du déni

BP mise ardemment sur la stratégie du déni tout au long de la crise. L'entreprise fait porter le blâme à *Transocean*, à son équipement ou à sa conception qui doit être approuvée par les autorités chargées de la réglementation. BP modifie ensuite cette stratégie et emploie les quatre stratégies du bouc émissaire. En fin de compte, 141 jours après l'explosion, l'entreprise avoue au sein d'un rapport hautement technique qu'elle fait partie du groupe des coupables.

Pour redorer aux États-Unis sa réputation sévèrement endommagée par l'accumulation des échecs de colmatage et les dégâts environnementaux, BP emploie la stratégie du bouc émissaire interne. Ayant tout misé sur la résolution de la crise, M. Hayward devient l'emblème de l'impuissance de BP. Le lecteur constatera un parallèle avec la première stratégie du bouc émissaire externe, lorsque BP s'attribue le beau rôle, soit corriger la faute qu'elle n'a pas commise. En remplaçant son chef, BP positionne M. Dudley comme celui qui corrigera les fautes de M. Hayward.

5.5. Stratégie de l'évasion de responsabilité – mise en contexte

BP a recours à trois variantes de cette stratégie : l'accident, la défectibilité et la bonne foi. Cette stratégie a été présentée au point 2.7.2.2. Les circonstances de la crise n'ont pas permis l'utilisation de la quatrième variante, la provocation.

5.5.1 L'accident

Selon notre échantillonnage, quatre porte-parole de BP emploient à neuf reprises le terme « accident » ou des équivalents pour qualifier soit l'explosion, soit le déversement de pétrole.

M. Hayward a formulé des métaphores colorées : “*sometimes you step off the pavement and get hit by a bus*” (Mouawad, J., 27 juillet) et “*one-in-a-million chance*” (Thaler, R.H., 12 juin).

Le synchronisme (*timing*) de cette variante stratégique coïncide avec les premières mentions de négligence grave discutées au point 5.3.4.3. Une entreprise ne peut être jugée négligente si l'événement s'avère accidentel. En attribuant à l'élément déclencheur de la crise cette représentation de sens, BP semble tenter d'échapper aux amendes punitives.

Dans son rapport d'enquête, BP mise avec la dernière énergie sur cette variante. Totalisant sept pages, le sommaire exécutif du rapport *Deepwater Horizon Accident Investigation Report* contient le mot ‘accident’ à 16 reprises – exclusion faite des mentions du titre. BP accepte dans ce rapport une part de la responsabilité de la crise; la variante de l'accident est susceptible de lui éviter près de 13 G\$ en amendes punitives.

5.5.2 La défectibilité

Avec cette variante stratégique, l'entreprise démontre qu'elle n'avait qu'un contrôle très limité sur la principale cause de la crise ou sur un ensemble de facteurs déterminants qui ont provoqué la déstabilisation. L'entreprise atteste que la responsabilité de la crise n'est pas sienne. Selon notre échantillonnage, deux porte-parole ont employé cette variante à trois reprises.

M. Lamar McKay (Adams, R., 11 mai) révèle que « sept des 126 employés à bord de la plateforme » étaient affiliés à BP sans spécifier leur position hiérarchique. L'enquête du Congrès américain confirme qu'au moins deux des sept employés détenaient des postes de gestion des opérations de la plate-forme.

M. Hayward a de plus déclaré : BP “*did not have the tools you would want in your toolkit*” (Crooks, E., 2 juin). Il plaide qu'aucune entreprise ne possède les outils nécessaires afin de reprendre le contrôle d'un accident comme celui de la marée noire; l'industrie doit développer de nouvelles techniques.

Enfin, M. Kent Wells attribue aux tempêtes dans le golfe le blâme des difficultés de BP à contrôler les effets de la crise : *“Weather is always our worse nemesis.”* (Krauss, C., 31 juillet)

5.5.3 Bonne foi

La stratégie de la bonne foi permet à l’entreprise de démontrer que, même si elle a contribué à l’avènement de la crise, on ne peut lui attribuer de mauvaises intentions. En mettant cartes sur table, en démontrant sa sincérité, l’entreprise espère rétablir sa réputation. Selon notre échantillonnage, trois des principaux porte-parole de BP ont à cinq reprises plaidé la bonne foi – sans compter l’utilisation du thème de l’imprévisibilité de l’explosion.

“I think BP’s response to this tragedy has been a model of good social corporate responsibility. It has mounted an unprecedented [spill] response.”

– Tony Hayward, The Guardian, 27 juillet

M. Hayward dit que BP n’a pas intentionnellement causé le déversement et que l’entreprise met tout en œuvre pour mitiger les dégâts. Il va cependant trop loin en qualifiant son entreprise de modèle au niveau de la responsabilité sociale. Pour les publics affectés, BP a lamentablement échoué; l’entreprise est un modèle à éviter, et non à émuler.

“Was I close to perfect? Absolutely not. Did I make some mistakes? Of course I did. With the benefit of hindsight would I have done anything different? Of course.”

– Tony Hayward, cité par Wray, R., 27 juillet

Dans sa seconde citation, M. Hayward qualifie humblement d’imparfaite sa performance personnelle et plaide que rétrospectivement, il aurait dû agir autrement. M. Hayward, qui a défendu BP à coups de déclarations tutélaires et biaisées durant la crise, joue franc-jeu durant son chant du cygne. Malheureusement, cette contrition se manifeste trop tard pour lui.

Quant à lui, M. Dudley (BP Reports and publications, 8 sept.) mise sur le fait que *« no one at BP wanted this to happen. »* Il souhaite rappeler à tous que BP n’a démontré aucune mauvaise volonté, aucune préméditation.

Le troisième porte-parole, M. Doug Suttles, effectue une sortie particulièrement habile.

“There’s big frustrations out there. (...) all rooted in the fact that none of us want this to happen. And none of us want this to occur, and we all want it to get fixed now.”

– Doug Suttles, cité par The New York Times, 12 juin

M. Suttles reconnaît, sans toutefois se l’approprier, le niveau de frustration de tous les intervenants. En tant que responsable de la fuite, BP peut difficilement partager les frustrations des victimes de son acte. M. Suttles réussit ensuite à unifier BP et ses victimes avec l’identification d’un terrain d’entente, soit la résolution la plus rapide possible de la crise.

À plusieurs reprises, BP mise sur l’imprévisibilité de l’explosion pour démontrer sa bonne foi. Il est plus difficile de blâmer l’entreprise si l’on accepte qu’elle ait raison de croire que les chances d’un déversement soient minimales, qu’un tel scénario soit irréaliste.

Nous avons relevé l’expression « *never been done* », en référence aux tentatives de colmatage, à quatre reprises. Trois autres citations attestent que BP fait tout en son possible pour rencontrer ses obligations, dont celle de M. Doug Suttles : « *We’re throwing absolutely everything at this* » (Webb, T., 17 mai).

En soulignant la complexité des opérations et l’intensité de ses efforts pour colmater le puits, BP tente d’attirer la sympathie des publics affectés en démontrant qu’elle fait tout en son pouvoir afin de respecter leurs valeurs universelles.

5.5.4 Sommaire de la stratégie évasion de responsabilité

La variante de l’accident est la plus utilisée des trois variantes de la stratégie de l’évasion employées par BP durant la crise. Elle répond à une sérieuse menace envers la viabilité financière de l’entreprise. Les deux autres variantes ne constituent pas des pièces maîtresses de la défense de BP, mais en démontrent l’exhaustivité. BP a soigneusement utilisé toutes les stratégies d’évasion offertes par les circonstances de la crise.

5.6 Stratégie de l'atténuation de circonstances – mise en contexte

Cette stratégie (voir 2.6.3) comprend six variantes : mise en valeur, minimisation, différenciation, transcendance, attaquer le (s) détracteur (s), compensation. Deux de ces variantes, la minimisation et la compensation constituent des pièces maîtresses de la défense de BP.

5.6.1 La mise en valeur

BP mise sur la reconnaissance de la contribution des intervenants et l'expression de sympathie aux publics affectés par la crise. Nous avons relevé quatre citations remerciant des intervenants, dont :

“I would like to thank all of the BP people involved in the response and the many thousands of others along the Gulf Coast who have joined us in our efforts.”

– Tony Hayward, BP publications, 27 juillet

Nous avons également relevé trois expressions de sympathie. La première, moins de 24 heures après l'explosion alors que la plateforme brûle et que la garde côtière effectue une opération de sauvetage, est effectuée par M. Hayward (BP publications, 21 avril) qui transmet ses « *concerns and thoughts* » aux membres du personnel et à leurs familles.

5.6.2 La minimisation

L'usage principal de la minimisation réside dans le refus systématique de BP de quantifier la marée noire. Le déversement de pétrole représente la plus importante menace à sa réputation; plus le pétrole se répand, plus il cause de dommages et plus la réputation est menacée. Durant la crise, BP est accusée de nuire aux tentatives d'estimation en déclinant d'y participer, en dissimulant des données et en refusant de permettre le maniement d'instruments de mesure près du puits. Selon notre échantillonnage, nous avons relevé sept citations attestant de cette réticence de BP qui affirme tour à tour qu'il est impossible de quantifier la fuite (quatre citations), que sa priorité est d'arrêter la fuite et non de la mesurer, que d'introduire des instruments de mesure près du puits est dangereux, et qu'il est inutile de le mesurer puisque BP ne peut faire plus pour capturer le pétrole.

Lorsque BP entreprend la capture du pétrole via un tube collecteur, elle affirme avoir récupéré 5 000 barils dès le premier jour, soit précisément la quantité estimée du déversement.

“BP claimed yesterday that a tube inserted into the broken pipe was collecting some 5,000 gallons of oil a day – but that is the total amount BP initially claimed was leaking from the well.”

– Goldenberg, S., 21 mai

Or le tube collecteur ne peut capturer 100 % du pétrole qui s'échappe du puits. Au cours des jours suivants, BP annonce successivement des diminutions du nombre de barils capturés. Le Tableau 5 fait état des estimations scientifiques et gouvernementales et des quantités déclarées par BP.

Tableau 5 – Quantification de la marée noire

Date	Estimations * scientifiques et gouvernementales	Quantité *de pétrole capturée par BP	Date	Estimations * scientifiques et gouvernementales	Quantité * de pétrole capturée par BP
24 avril	1 000	0	6 juin	12 à 19 000	10 000
5 mai	5 000	0	9 juin	40 000	aucune donnée
17 mai	5 000	5 000	12 juin	40 000	15 000
19 mai	5 000	3 000	15 juin	de 35 à 60 000	aucune donnée
20 mai	5 000	2 000	19 juin	de 35 à 60 000	25 290
24 mai	5 000	1 360 à 3 000	23 juin	de 35 à 60 000	27 097
27 mai	12 à 19 000	1 360 à 3 000	10 juillet	60 000	aucune donnée
5 juin	12 à 19 000	6 000	15 juillet : le pétrole ne coule plus		
* en barils de pétrole par jour					

Le 4 mai 2010, plusieurs quotidiens citent une source anonyme qui affirme que des représentants de BP ont concédé à des membres du Congrès américain que « *the ruptured oil well could conceivably spill as much as 60,000 barrels a day of oil,* » (Broder, John M., Robertson, C. and Krauss, C. : 4 mai) soit précisément l'estimation fournie le 10 juillet, cinq jours avant que BP ne colmate définitivement la fuite. Nous ne pouvons avancer que BP ait commis un acte de dissimulation, mais les faits présentés par les médias d'information semblent corroborer cette possibilité. En matière de déversement, dissimuler la quantité de pétrole répandu équivaut à cacher le corps de la victime.

BP a également employé la minimisation des impacts de la crise afin de diminuer les sentiments négatifs à l'endroit de circonstances autres que la quantification de la marée. Nous avons sélectionné des citations de M. Hayward à cet effet qui illustrent l'engagement du chef de la direction à réduire les perceptions négatives associées à toutes les facettes du désastre environnemental.

"This, combined with the light, thin oil we are dealing with has further increased our confidence that we can tackle this spill offshore."

– Tony Hayward, cité par Wearden, G., 27 avril

"The Gulf of Mexico is a very big ocean. The amount of volume of oil and dispersant we are putting into it is tiny in relation to the total water volume."

– Tony Hayward, cité par Webb, T., 14 mai

Hayward said it was difficult to say how much of the leaking oil would be captured by BP's latest efforts but that it was "probably the vast majority".

– Tony Hayward (idem)

M. Hayward qualifie le pétrole d'huile fine et légère, rationalise la marée comme une goutte d'eau dans une baignoire et soutient que BP réussit à capturer la grande majorité du pétrole répandu.

M. Hayward souligne également que l'utilisation du dispersant en profondeur s'avère efficace.

"We are applying chemical dispersants, at the sea bed, (...) it's making the dispersant signify-cantly more effective so much much less of the oil is getting to the surface."

– Tony Hayward, entrevue avec Nguyen, B., 3 mai

Cette dernière citation contredit la négation par M. Hayward de l'existence de plumes sous-marines. Si le dispersant empêche effectivement le pétrole de remonter en surface, que devient-il?

M. Hayward semble souvent repousser les limites de la rectitude; il « spin ». À trop vouloir défendre la crédibilité de son entreprise, le chef de la direction effrite la sienne.

5.6.4 La compensation

Cette variante stratégique peut s'avérer efficace si les victimes en acceptent le principe et se montrent satisfaites de la valeur d'indemnisation offerte par l'organisation fautive. Entre le 21 avril et le 25 août, BP publie sur son site Internet 25 communiqués à propos de ses efforts de compensation. Nous avons relevé dans les médias vingt-et-une citations au sein de notre

échantillonnage faisant état d’annonces de compensation par BP ou des méthodes employées en vue d’attribuer des règlements financiers.

“We understand the need for quick and reasonable compensation. (...) We hope these payments will assist individuals, businesses and the communities impacted.”

– Doug Suttles, BP publications, 4 juin

BP positionne son acte de compensation comme une offre qui répondra aux besoins de ceux affectés par la crise. Le Tableau 5 énumère les sommes déboursées par BP en 16 semaines.

Tableau 6 – Sommaire des dépenses de BP (BP publications, 23 août)

Sommes déboursées	399 M\$
Demandes de règlement	154,000
Chèques émis	127,000
Appels reçus	166 000

Dédommager les victimes de la marée noire est une pièce maîtresse de la stratégie de BP durant la crise. Elle diffuse 18 communiqués qui détaillent les différents programmes du fonds de 20 G\$ en compensation dont, en plus du programme destiné aux individus et aux entreprises affectés par la crise, 500 M\$ sur dix ans pour la recherche sur les impacts marins et côtiers de la marée noire dans le golfe, 100 M\$ pour les travailleurs du pétrole au chômage par cause du moratorium imposé suite à la marée noire et 70 M\$ en subventions touristiques pour les États affectés.

Dans un geste symbolique de relations publiques, BP annonce (BP publications, 22 juin 2010) que les profits nets obtenus grâce à la vente du pétrole capturé dans le golfe seront versés à la *National Fish and Wildlife Foundation*. Un beau geste, certainement, mais aussi un fin calcul; BP recevra un crédit d’impôt pour ce don.

La crise coûte cher à BP, mais elle n’est pas seule à en payer le prix. BP envoie des factures à ses partenaires et réserve un crédit d’impôt de 10 G\$ qui assure que les contribuables américains et britanniques eux aussi essuient des pertes de revenus. Il serait aussi intéressant de vérifier si les sommes accordées volontairement par BP en guise de compensation aux victimes de la marée noire représentent un sommet dans l’histoire juridique des États-Unis.

Le 1^{er} août, BP annonce qu'elle offre des « *lump sum payments in return for an agreement not to pursue claims in court* » (Webb, T.). Il est à l'avantage de l'entreprise de finaliser les demandes de règlement le plus rapidement possible et d'obtenir l'assurance qu'en contrepartie elle ne sera pas poursuivie en justice. Deux semaines après avoir colmaté la fuite, BP tente de fermer les livres.

5.6.5 Sommaire de la stratégie atténuation des circonstances

BP emploie trois des six variantes de l'atténuation de circonstances. Selon notre échantillonnage, BP n'a pas employé les variantes de la transcendance, de la différenciation et de l'attaque. La conjoncture ne lui en a pas fourni l'occasion; aucun élément positif dans cette crise, aucun élément plus dévastateur auquel se comparer, aucun détracteur vers lequel diriger une contre-offensive.

BP mise peu sur la reconnaissance de la contribution des intervenants ; elle a largement ignoré la collaboration des agences gouvernementales et des milliers de travailleurs dans ses communications officielles.

BP table plutôt sur les stratégies de la minimisation et de la compensation. L'entreprise refuse systématiquement de quantifier la marée noire. Cette stratégie aurait porté fruit à court terme si un colmatage rapide avait été réussi, mais elle se retourne plutôt contre BP, à preuve, les nombreuses attaques à propos de son manque de collaboration et de transparence à cet effet. Le « spin » constant de M. Hayward a miné sa crédibilité, bien que nous doutions qu'une performance mieux équilibrée lui ait permis de sauvegarder son poste.

Concernant la compensation, aucun article dans notre échantillonnage ne critique la politique ou la distribution des sommes en compensation, ce qui semble indiquer que les gens et les communautés affectés acceptent tant le principe que la valeur de l'indemnisation. On peut toutefois douter de ce taux de satisfaction non mesuré.

BP ne compte que sur son pouvoir de persuasion dans l'emploi de toutes ses stratégies, sauf celle de la compensation. Les gens affectés par la marée ont soit perdu leur gagne-pain ou subi des dommages importants. Il est raisonnable de déduire qu'ils sont dans le besoin, le besoin d'être indemnisés ou d'obtenir un emploi relié aux efforts de capture ou de nettoyage.

BP détient alors un pouvoir de coercition : l'entreprise est à la fois responsable de la perte de leur gagne-pain et la seule qui puisse leur venir en aide. Les publics affectés ont probablement ressenti une certaine pression les empêchant de manifester leur mécontentement par peur de réprimande. L'apparent succès, du moins à court terme, de la compensation ne signifie pas que les publics l'aient acceptée, mais plutôt qu'ils n'ont pas osé s'y opposer.

5.7 Stratégie des mesures correctrices – mise en contexte

BP emploie les trois variantes de la stratégie des mesures correctrices : elle promeut ses efforts déployés afin de rétablir l'ordre préexistant à la crise, d'empêcher la crise de se reproduire et de résoudre la crise. Ces variantes misent sur la valeur universelle de la réparation.

5.7.1 Rétablir l'ordre préexistant

Les efforts de nettoyage de BP découlent de cette stratégie et les huit citations contenues dans notre échantillonnage font référence à la remise en état des plages et des marais atteints par la marée noire. Il faut souligner que sur les huit citations, quatre énoncent l'engagement de BP en termes généraux, une assure le public que le pétrole qui a atteint les côtes n'est pas dangereux, et les deux dernières avisent le public que les efforts de nettoyage sont sur le point de se terminer. La huitième citation affirme que BP n'interdit pas aux nettoyeurs de plage de répondre aux questions des médias. BP n'a pas émis de détails sur le nombre de personnes employées à cette fin, de kilomètres de plages assainies ni de quantité de pétrole ramassée. Pas une simple allusion au nettoyage des animaux enduits de pétrole. Exception faite de son engagement général de restauration, BP a choisi de ne pas miser explicitement sur cette stratégie dont chaque

communication rappelle à tous les dégâts dont elle est la cause. Nous avons sélectionné une citation qui illustre cet engagement non pas dans l'immédiat, mais à long terme.

“BP intends to be active in the restoration of the Gulf Coast for the long term.” “But there is going to be a natural transition from a short-term emergency response, skimming and cleaning up beaches, over time to a long-term recovery and restoration organization.”

– Scott Dean, cité par Krauss, C., 30 juillet

Dans ses communiqués sur la réponse opérationnelle à la crise, BP n'a pas incorporé de section sur ses efforts de restauration. Elle s'est limitée à livrer des comptes rendus sur le contrôle à la source et la capture du pétrole en surface. Voilà un indice additionnel qui témoigne de son désir à ne pas attirer l'attention sur les plages souillées en misant plutôt sur la variante de la restauration à l'état original d'avant-crise.

5.7.2 Empêcher la crise de se reproduire

Durant la crise, cinq porte-parole de BP s'engagent, pour un total de neuf citations, à faire tout en leur pouvoir pour empêcher une répétition des événements.

“(...) we are participating fully in investigations that will provide valuable lessons about how to prevent future incidents of this nature.”

– Tony Hayward, BP publications, 14 mai

M. Hayward indique que BP participe à l'identification de nouvelles connaissances qui permettront d'éviter la reproduction d'un tel événement.

"I think we have done everything we can to try to fill the well and we have said we would do everything expected from us in cleaning up the beach, taking care of all the claims and learn from this and make deep-sea drilling an even safer place."

– C-H Svanberg, cité par Wintour, D., 11 juin

Cette dernière citation du président du Conseil d'administration correspond à un amalgame de quatre variantes stratégiques : la résolution de la crise, le rétablissement de l'ordre préexistant, la compensation et la prévention d'une répétition de la crise. Cette stratégie confère à la crise une certaine utilité. Les publics affectés peuvent en retirer une maigre consolation et un faible espoir ; à tout le moins peut-on escompter que ce désastre ne se reproduise pas de si tôt.

5.7.3 Résolution de la crise : efforts de colmatage et de capture

Dès le 25 avril, BP communique en détail des préparatifs de la réponse opérationnelle de surface et du forage de puits d'intervention. Dans notre échantillonnage, nous avons relevé 41 citations par 19 porte-parole qui promeuvent les efforts de contrôle du déversement. Le Tableau 6 présente une chronologie des efforts de colmatage et de capture du pétrole de la multinationale. Dès l'entrée en crise, les porte-parole de BP n'hésitent pas à décrire l'envergure du défi et de la réponse opérationnelle.

Tableau 6 : Survol des tentatives de colmatage du puits

Date	Description de l'effort opérationnel de colmatage ou de capture
25 avril	Tentative d'activation du bloc obturateur du puits
1 ^{er} mai	Bloc obturateur déclaré dysfonctionnel
2 mai	Forage d'un puits d'interception ; durée estimée de trois mois
7 mai	Abaissement du caisson 1 sur le puits; échec le 9 mai
12 mai	Abaissement du caisson 2 sur le puits; échec le 13 mai
14 mai	Installation du tube collecteur et début de capture du pétrole
26 mai	Top Kill; échec le 27 mai
29 mai	Junk Shot ; échec le 30 mai
2 juin	BP amorce la procédure de coupe du tuyau conducteur
3 juin	Installation d'un nouveau tube collecteur
5 juin	Quantité de pétrole capturé double
10 juillet	Installation d'une nouvelle capsule de couverture
15 juillet	Le pétrole ne coule plus
20 juillet	Les tests se poursuivent sur l'intégrité du puits et de la capsule
19 sept.	BP confirme l'obturation permanente du puits

Les porte-parole de BP emploient plusieurs métaphores comme : « *doing open heart surgery at 5,000 feet in the dark with robot-controlled submarines*, » (Hayward, Tony, cité par Bowers, S., 2 mai) ; « *the largest ever mobilised response*, » (idem) ; « *an armada of ships*, » (Hayward, Tony, cité par The BBC, 3 mai) ; et annoncent pompeusement que leur plan de réponse est « *safety-focused, multi-layered and has the full resources of the BP Group behind it*, » (Hayward, Tony, BP publications, 29 avril).

Cette stratégie est la plus exploitée par BP, qui agit avec transparence. De multiples porte-parole sont habiletés à commenter pour les médias les tentatives de résolution de la crise ; des

journalistes visitent son centre de coordination d'urgence ; les caméras de télévision capturent l'embarquement des caissons de colmatage ; une webcam, positionnée en profondeur devant le puits, diffuse en direct des images de la fuite du pétrole. BP organise des séances d'information hebdomadaires sur les techniques opérationnelles utilisées et publie quasi quotidiennement des mises à jour sur son site Internet, incluant de multiples photographies des employés et de l'équipement de BP en action et des plans schématiques vulgarisant l'ingénierie de sa réponse pour les néophytes.

5.7 Sommaire de la stratégie des mesures correctrices

Entre le 21 avril et le 25 août, BP diffuse via son site Internet 75 communiqués à propos de ses efforts représentant les trois variantes des mesures correctrices. La grande majorité des citations relevées dans les médias décrivent les efforts visant à colmater la fuite et à capturer le pétrole en mer. M. Hayward croyait que BP réussirait à empêcher le pétrole d'atteindre les côtes. Selon Campbell Robertson, journaliste au New York Times (15 juin), le plan d'urgence de BP témoigne que l'entreprise n'anticipait aucun impact significatif négatif advenant un déversement, même majeur.

BP a guidé et facilité la couverture médiatique de toutes les opérations de colmatage du puits et de capture du pétrole. L'entreprise mise sur la stratégie d'occuper pleinement le terrain médiatique. Anticipant sa réussite, BP raconte à travers les médias ses efforts de sauvetage de la Louisiane. BP crée ainsi des attentes auxquelles elle n'a pas répondu. Malgré la plus imposante réponse opérationnelle jamais déployée, la puissante multinationale échoue. Loin de se réconcilier avec ses publics, BP les offense, ses promesses les déçoivent. Suite aux échecs de colmatage, BP demeure transparente mais devient plus prudente. Pour diminuer les attentes, elle qualifie ses efforts de défis extrêmes jamais réalisés dans des conditions similaires. BP maintient cette variante stratégique, soit pour éloigner les regards des dégâts environnementaux, soit qu'elle n'a guère le choix ; aucune autre variante ne peut satisfaire l'appétit des médias pour la crise.

L'apparente confiance aveugle de l'entreprise en ses moyens et son choix stratégique initial l'accule dans une position menaçante pour sa réputation. Bien malgré elle, BP encourage et nourrit pendant 86 jours la couverture médiatique de son inaptitude.

5.8 Stratégie de la mortification – Mise en contexte et analyse

La stratégie de la mortification épouse la forme d'un acte de contrition ou d'expression de sentiments, dont le regret, le désarroi, l'humiliation ou la vexation. Ces manifestations visent à démontrer le caractère humain de l'entreprise et du porte-parole dans un objectif de réconciliation.

5.8.1 Réaction initiale

Deux jours après l'explosion, la plateforme sombre dans les eaux du golfe. Onze personnes sont déclarées mortes. M. Hayward (BP publications, 24 avril) exprime la commisération qui l'habite ; il présente aux familles et aux amis des victimes ses « *deepest sympathies* » en son nom et au nom des employés de BP. M. Hayward exprime diligemment son inquiétude pour les disparus, compatit avec leurs familles, les blessés de l'explosion et tous les employés de *Transocean*. Il assiste aux funérailles collectives tenues en l'honneur des victimes. Au niveau stratégique, sa présence à cet événement procure à BP un pouvoir protecteur aussi important, sinon davantage, que les paroles prononcées.

5.8.2 BP s'excuse

Les premiers mots d'excuse adressés par BP au grand public sont prononcés 38 jours après l'explosion. Cette expression d'affliction s'accompagne de la reconnaissance que la marée noire représente une perturbation dévastatrice pour les gens du golfe du Mexique.

Trois porte-parole, Svanberg, Hayward et Dudley, présentent leurs excuses personnelles. Le 29 mai, M. Hayward indique aux médias que la première chose à dire est de s'excuser. Ironiquement, ces excuses surviennent plus d'un mois après que le pétrole ait atteint les marais de la Louisiane.

“The first thing to say is I'm sorry.” (...) We're sorry for the massive disruption it's caused their lives. (...) I would like my life back.”

– Tony Hayward, cité par CNN Staff, 30 mai

Les excuses de M. Hayward marquent un changement de stratégie. Jusqu'alors, BP avait soigneusement minimisé tant son niveau de responsabilité dans l'avènement de la crise que les impacts sur l'environnement et sur la qualité de vie des gens affectés. En indiquant qu'il aimerait retrouver sa vie d'avant-crise, Hayward a commis une erreur grossière dont les médias se sont emparés pour lui faire mauvaise presse, lui reprochant de se montrer insensible au sort des onze victimes et de leurs familles. Le 27 juillet, M. Svanberg présente à son tour ses excuses. Du même souffle, il indique que M. Hayward sera remplacé par M. Robert Dudley.

Dans un plaidoyer imagé, M. Dudley met l'accent sur son expérience personnelle. Des trois porte-parole, seul M. Dudley possède les antécédents lui permettant de se rapprocher des gens du golfe sur une base personnelle, ce qu'il concrétise adroitement. Il relate son enfance passée à nager dans le golfe, son attachement pour la Louisiane, ses expériences de pêche dans le golfe et il présente ses profondes excuses.

“And while it won't bring things back, we are deeply sorry.” (...) “What I saw (in the marsh) was painful and emotional, and shocking (...) when you see it first-hand it becomes personal. I am frustrated and saddened at the impact of the spill both on the fragile wildlife here in the delta and on the lives of so many who rely on the water for their livelihoods. (...) My own roots are here along the Gulf Coast. It has been a while, but I grew up in Mississippi. I grew up swimming and fishing off of the coast.”

– Robert Dudley, BP publications, 7 juillet

Ce discours établit une relation avec les gens de la Louisiane et du golfe du Mexique et le dissocie de M. Hayward, un Britannique qui n'avait aucun lien personnel avec la région.

Plusieurs médias identifient le porte-parole comme « Bob, » non pas « Robert. » M. Hayward lui aussi utilisait publiquement un diminutif de son prénom, un choix qui tente d'humaniser, de rendre familier aux yeux du grand public le détenteur du titre le plus impressionnant de l'entreprise. M. Dudley réussit à faire une bonne première impression.

5.8.3 Une faible lueur d'espoir

L'unique manifestation par BP d'un sentiment positif relevé dans notre échantillonnage correspond au colmatage de la fuite. La modération avec laquelle BP a qualifié l'arrêt du déversement de pétrole dans le golfe surprend. Un seul porte-parole, Kent Wells, le vice-président responsable de l'installation de la capsule qui ultimement colmate la fuite, exprime une note d'espoir à l'arrêt du déversement.

Après tant d'échecs et de déception, BP démontre une réserve manifeste afin de protéger sa réputation au cas où cette tentative se solderait par un nouveau revers. Écrasée par l'incertitude, BP fait abstraction de ses sentiments pendant plusieurs semaines avant de déclarer scellé le puits pourtant colmaté.

5.8.4 Sommaire de la mortification

De façon générale, BP utilise la stratégie de la mortification en temps opportun et sans sombrer dans l'excès. Selon notre échantillonnage, sept porte-parole de BP ont utilisé la stratégie de la mortification à 19 reprises.

Durant la crise, les cinq porte-parole les plus hauts gradés de BP se déclarent concernés, dévastés, peinés, émotionnels, bouleversés et frustrés par l'inefficacité de leurs efforts à colmater la fuite. Ils retirent le masque de confiance et d'efficacité de la multinationale. Ils dévoilent le visage humain de l'entreprise, tentent de se rapprocher des gens affectés en utilisant la valeur universelle du partage. Lorsque le pétrole menace de nouveaux territoires, les porte-parole transmettent ces sentiments aux nouveaux publics touchés par la crise afin de se réconcilier avec eux. Ils spécifient que les milliers d'employés de BP partagent eux aussi ces sentiments. La représentation de sens associée à des milliers de visages compatissants possède un pouvoir de protection supérieur à celle d'un seul inconnu, qu'il soit PDG ou président d'un Conseil d'administration. BP fait appel à la force du nombre pour augmenter le pouvoir de protection de la stratégie.

5.9 Compilation et analyse des résultats quantitatifs

Le Tableau 7, en page suivante, présente une compilation quantitative des citations sélectionnées pour notre corpus. Dégager des conclusions catégoriques de cet échantillon non probabiliste nous rendrait coupable d'extrapolation non fondée, mais son examen révèle des tendances lourdes qui, quoique limitées, confirment nos assertions quant aux stratégies que BP a privilégiées.

Les éléments du discours de BP qui s'apparentent à la stratégie des mesures correctives, soit les efforts de colmatage ou de nettoyage, représentent 33 % de l'échantillonnage. Pour protéger sa réputation, BP a principalement misé sur la valeur universelle de la réparation. La stratégie de l'atténuation de circonstances représente aussi une tendance lourde.

BP a tenté de se réconcilier avec les publics affectés en les indemnisant et de protéger sa réputation en minimisant la quantité de pétrole qui s'échappait dans le golfe. Ensemble, les stratégies des mesures correctives et de l'atténuation de circonstances représentent plus des trois quarts de notre échantillonnage.

Les tendances lourdes doivent être reconnues pour ce qu'elles sont : des résultats non probabilistes mais aussi révélateurs qu'un consensus important au sein de groupes focus.

Nous jugeons inutile de poursuivre l'analyse des autres résultats quantitatifs puisqu'ils ne représentent pas des tendances lourdes.

Tableau 8 – Présentation des résultats quantitatifs

Distribution de la fréquence d'usage des porte-parole et des citations					
Stratégie de communication		Variante	Nombre de porte-parole	Nombre de citations (% du corpus)	
Reconnaissance		1. Partielle	2	12 (6.8 %)	12 (6.8 %)
Déni	Bouc-émissoire	2. Externe	7	13 (7.3 %)	28 (16 %)
		3. Non identifié	2	6 (3.4 %)	
		4. Interne	2	2 (1,1 %)	
		5. Conjointurel	1	2 (1,1 %)	
	6. Sans équivoque	3	5 (2.8 %)		
Évasion de la responsabilité	7. L'accident		4	9 (5.1 %)	17 (9,6 %)
	8. La provocation		0	--	
	9. La défectibilité		2	3 (1,7 %)	
	10. La bonne foi		3	5 (2.8 %)	
Atténuation des circonstances	11. La mise en valeur (entreprise)		1	2 (1,13 %)	42 (24 %)
	12. La mise en valeur (intervenants)		2	6 (3,37 %)	
	13. La minimisation		7	12 (6.8 %)	
	14. La différenciation		0	0	
	15. La transcendance		0	0	
	16. L'attaque		0	0	
	17. La compensation		8	21 (12 %)	
Mesures correctives	18. Résoudre le problème		19	41 (23,2 %)	58 (33 %)
	19. Empêcher une répétition des événements		4	8 (4,5 %)	
	20. Rétablir l'ordre préexistant		6	9 (5,1 %)	
Mortification	21. Expression de sentiments		5	15 (8,5 %)	20 (11,5 %)
	22. Offrir ses condoléances		4	5 (2.8 %)	
Totaux			25 *	176	

* Plusieurs porte-parole ont employé plusieurs stratégies. Ils ne sont comptabilisés qu'une seule fois. L'Annexe E énumère les 25 porte-parole de BP recensés par notre échantillonnage.

Sommaire du chapitre

Nous avons d'abord dressé le portrait de la réponse narrative stratégique de BP à la crise de la marée noire. Chaque stratégie de communication employée par BP a été illustrée par des exemples concrets de citations, replacée dans son contexte de crise et analysée afin d'en dégager les objectifs de réconciliation.

Nous dressons en page précédente un portrait quantitatif de notre échantillonnage des stratégies de BP. Bien que ces extrapolations ne puissent être généralisées, elles offrent des indications, au même titre que la méthode non probabiliste du groupe focus, quant au traitement accordé à la crise par les médias d'information qui constituent nos sources.

Nous avons énoncé plusieurs constats à propos de l'usage des stratégies de l'*Image Repair Theory* bonifiée qui font l'objet d'une discussion au prochain chapitre.

6.0 Discussion

Notre objet de recherche porte sur l'orchestration de l'information en situation de crise par l'entremise des relations publiques. En de telles circonstances, le mandat du professionnel de la communication, communément appelé le *spin doctor** est de promouvoir, défendre et réparer si nécessaire la réputation de l'entreprise. Il doit pour ce faire mettre au point des stratégies de communication et les diffuser au sein des récits de l'entreprise.

Au cours des prochaines pages, nous évaluons dans quelle mesure le choix de l'*Image Repair Theory* (IRT) de Benoit, que nous avons bonifiée d'apports d'autres chercheurs, s'est révélé approprié. Nous précisons ensuite les limites méthodologiques de notre étude de cas et suggérons des pistes de recherche additionnelles. Enfin, nous concluons notre analyse de la crise de la marée noire par l'énonciation de recommandations indiquant comment BP aurait pu mieux gérer cette menace à sa réputation.

6.1 Retour sur la théorie

Comme expliqué au chapitre 2, nous avons bonifié les cinq stratégies et les 19 variantes de l'IRT de Benoit à l'aide de contributions provenant des auteurs suivants :

- la stratégie de la reconnaissance, empruntée de Tixier (1991) et Libaert (2001)
- la variante du bouc émissaire conjoncturel (Ramboatiana et Roux-Dufort, 2005)
- la variante du bouc émissaire non identifié (Libaert, 2001) et
- la variante de la mise en valeur des intervenants (Coombs, 2006)
- des compléments aux variantes de la bonne foi (Tixier, 1991), de la mise en valeur (Combes, 2007b) et de la différenciation (Libaert, 2001).

Puisque l'IRT exposait déjà en menu détail les stratégies en communication de crise, ces apports ne lui ont conféré qu'un modeste degré additionnel de précision. L'*Image Repair Theory* bonifiée (IRTB) comprend ainsi six stratégies et 22 variantes.

* Note de l'auteur : le terme 'spin' fait référence à l'orchestration de l'information et non à sa manipulation déviante ou malhonnête.

Nous n'avons pas tenté de remettre en question le modèle théorique de l'IRT mais simplement de confirmer son adaptabilité aux conditions et au contexte propre à la crise à l'étude. Notre étude ne prétend pas à une applicabilité qui excède le cadre spécifique de la marée noire.

6.1.2 Une opérationnalisation délicate

Un des défis de cette recherche a consisté en la déconstruction des récits de BP en stratégies de communication de crise. Cette opérationnalisation s'est effectuée sur les bases de la théorie de Nicole D'Almeida (2007), laquelle permet d'étudier les entreprises à travers leurs récits et les valeurs universelles qu'elles communiquent afin de se réconcilier avec leurs publics.

L'identification des valeurs universelles de réconciliation s'avère délicate. Déduire de l'objectif de communication de chaque stratégie une croyance à laquelle adhère la majorité des publics demeure un exercice foncièrement hasardeux, un travail subtil de conceptualisation, voire de projection. Il nécessite une méticuleuse analyse des représentations de sens qui juxtaposent la valeur universelle à l'objectif de communication. Le Multidictionnaire de la langue française nous a été d'une grande utilité en dotant cette délicate étape d'un degré d'objectivité.

6.1.3 Applicabilité de l'IRTB

Nous avons associé ces valeurs universelles à une stratégie du Tableau 2 (voir 2.7) par l'intermédiaire des catégories qui composent nos grilles d'analyse. La manipulation de l'IRTB enjoint un travail d'interprétation à la fois rigoureux et complexe. Sa lourdeur dissimule toutefois un puissant instrument d'enquête : une fois les 22 variantes bien assimilées, l'IRTB facilite à la fois l'interprétation et la caractérisation des stratégies communicationnelles.

Notre recherche a démontré que BP a employé les six stratégies du modèle et 18 de ses 22 variantes. L'application du modèle théorique n'a révélé aucune faille. Le recours à l'IRTB a permis de cataloguer avec précision toutes les citations de notre corpus au sein des six stratégies. Le choix de l'IRT bonifiée comme cadre d'analyse du discours organisationnel de BP est donc

justifié puisque ce modèle assimile, interprète et catalogue l'ensemble des variables à l'étude, soit les stratégies de crise.

6.1.4 Autres applications de l'IRTB

Chaque jour, les médias nous livrent la preuve que nul n'est à l'abri d'une crise. Sous le feu nourri d'attaques à sa réputation, l'entreprise doit rapidement choisir, construire et déployer des stratégies pertinentes.

L'IRTB peut faire office de matrice de sélection des options stratégiques disponibles. Ce modèle organique à six dimensions simplifie le choix des stratégies de défense, de promotion et de réparation de la réputation. L'IRTB facilite l'orchestration de l'information et l'énonciation des récits, dont elle guide l'évolution selon les circonstances de la crise qui contaminent l'entreprise.

L'entreprise peut aussi utiliser l'IRTB en tant qu'instrument de planification ou d'évaluation pour :

- évaluer sa performance antérieure en communication de crise;
- cataloguer les intervenants selon les quatre types de bouc émissaire potentiel;
- formuler à l'avance des messages de défense et de réplique selon les risques identifiés.

L'entreprise sera ainsi mieux préparée à affronter la prochaine crise. L'IRTB peut également guider la conception de recherches visant à confirmer l'efficacité des stratégies employées.

Comme aucune entreprise n'est à l'abri des crises, toutes pourraient bénéficier de l'IRT. Les grandes entreprises ont particulièrement intérêt à offrir de la formation en communication de crise et l'IRT est un des modèles qui offre des bénéfices tangibles.

6.1.5 Limites de l'IRT

Nous avons présenté de multiples applications de l'IRT. Sa plus importante limite réside dans l'absence de prévisibilité; elle n'inclut aucun moyen scientifique permettant d'évaluer laquelle parmi ses six stratégies et ses 22 variantes sera porteuse du plus important pouvoir protecteur.

L'IRT est un instrument d'optimisation de promotion, de défense et de réparation de la réputation

des entreprises dont l'emploi requiert doigté et expérience. Tant les théoriciens, comme W.L. Benoit, que les professionnels et les étudiants en communication doivent aujourd'hui à cet égard se fier à leur capacité de déduction et d'induction, à leur intuition et à la pertinence de leur expérience.

Pourtant, les enjeux sont énormes. Quel sens les publics ont-ils accordé aux énoncés stratégiques de BP? Quelles sont leurs perceptions de la réputation de BP durant et après la crise? En termes clairs, on ne peut prendre pour acquis que les récits des entreprises ou des médias influencent selon des modalités prévisibles et de manière égale les publics. Mesurer la perception, l'opinion, l'attitude, l'intention de comportement ou le comportement de certains sous-groupes du public nécessite d'autres moyens, davantage de ressources. Évaluer l'impact des stratégies déployées requiert un processus d'enquête en parallèle qui déborde du cadre de notre recherche et de l'applicabilité de l'IRTB.

6.2 Retour sur la méthodologie

Nous désirons souligner les difficultés rencontrées lors de l'application de nos choix méthodologiques, leurs limites et les leçons qui en découlent. Il nous faut également évoquer des pistes de recherches qui permettraient de soit bonifier les résultats présentés, soit élargir le cadre de cette recherche.

6.2.1 La subjectivité associée à notre recherche qualitative

Malgré ses limites, notre méthodologie a respecté les principes d'exhaustivité, d'intégralité et de véracité. Des balises intercalées dans notre méthodologie ont diminué la subjectivité inhérente au travail du chercheur. Expliquées en détail au chapitre 4, elles incluent : de multiples sources crédibles; des critères d'intégralité et de véracité des récits retenus ; l'utilisation d'unités sémantiques tirées du Multidictionnaire afin d'encadrer objectivement l'interprétation des récits; et l'application de modèles théoriques dans la production de la chronologie de la crise puis dans la

catégorisation des stratégies. Des tendances lourdes quantitatives ont corroboré nos constats étayant les stratégies de la minimisation et de l'atténuation des circonstances, sur lesquelles BP a principalement misé. Notre parcours méthodologique est donc parsemé de postes de contrôle visant à maximiser l'objectivité des résultats.

Comme stipulé au point 4.1.1, seule la duplication en parallèle de notre recherche par d'autres chercheurs pourrait faire taire la critique voulant que notre étude manque d'objectivité puisqu'elle est effectuée par un étudiant isolé.

6.2.2 La veille médiatique offre un portrait exhaustif mais incomplet de la crise

L'envergure, la portée et la complexité de la marée noire, un objet de recherche en perpétuelle mouvance tout au long de notre étude, ont représenté un défi de premier ordre.

Nous devons souligner l'important avantage retiré de la veille médiatique que nous avons menée entre les mois d'avril et d'août 2010. Fouiller l'espace médiatique de manière rétrospective aurait retardé l'achèvement de cette recherche sans compter que nous risquions de perdre des documents qui auraient pu être retirés de la circulation.

L'exercice de contre-vérification de la couverture médiatique auprès du discours corporatif du site Internet de BP nous a permis de conclure à la représentativité du portrait qu'ont brossé les médias de la crise. Ce travail progressif de familiarisation avec le phénomène nous a permis d'en constituer un portrait authentique, bien qu'approximatif; il est possible qu'un élément, voire plusieurs, ait échappé aux médias et à notre boucle de recherche. Ce doute persiste.

6.2.3 Consultation d'une source interne à la crise

Si c'est le cas, soit les médias ont choisi d'ignorer ces éléments et il s'agirait selon toute probabilité d'éléments périphériques, sans impact majeur quant à l'interprétation des stratégies de communication de BP, soit BP a sagement réussi un acte de dissimulation.

Une entrevue avec un cadre de BP pourrait peut-être pallier ce doute. L'ajout du point de vue interne de BP contribuerait à enrichir notre recherche d'un processus de validation des inductions et des constats avancés.

6.2.5 Autres pistes de recherche

La crise offre plusieurs possibilités d'étude. Nous présentons maintenant quelques pistes de recherche, dont certaines empruntent nos résultats comme tremplin et d'autres qui permettraient d'approfondir davantage le phénomène étudié.

6.2.4 Une analyse de contenu précise mais non achevée

Notre objet de recherche exigeait l'application d'un niveau d'analyse léger à un imposant corpus, plutôt que l'analyse en profondeur d'un corpus plus restreint. Associer une valeur universelle à une stratégie en effet ne requiert pas une déconstruction nuancée des représentations de sens.

Le caractère descriptif de notre recherche pourrait donc être valorisé par une analyse de contenu détaillée d'un ou de plusieurs thèmes exploités par BP, dont tout particulièrement ceux associés à l'emploi des stratégies les plus utilisées, soit l'amalgame de la reconnaissance et du déni, les mesures correctives et l'atténuation des circonstances.

Nous n'avons pas non plus examiné le style particulier de chaque porte-parole; une autre dimension qui enrichirait très certainement notre portrait de cette crise.

6.2.5 Corrélation entre la diffusion des récits et la couverture médiatique

Nous avons déjà recueilli les communiqués de presse émis par BP et un important échantillonnage international de la couverture par les médias. La double provenance de ce corpus, diffusion corporative versus publication médiatique, ouvre sur une piste intéressante. Notre recherche s'est limitée à contre-vérifier les citations rapportées dans les médias auprès du corpus corporatif, mais nous n'avons pas quantifié formellement cette dimension.

L'analyse quantitative de ces données pourrait permettre de vérifier quels types de récits diffusés par BP les médias ont retransmis, en totalité ou en partie. Il serait alors possible d'établir quels types de stratégies ou éléments de contenu les médias ont privilégiés.

6.2.6 Choix stratégiques en matière d'action communicationnelle

Notre revue de littérature et notre cadre théorique énumèrent plusieurs pratiques exemplaires en communication de crise sur le plan de la diffusion du discours organisationnel.

Il y a là, à notre avis, une autre piste digne d'intérêt. Il faudrait bonifier ce cadre théorique aux niveaux du déploiement des médias spécialisés de l'entreprise et des pratiques exemplaires, puis répertorier les moyens et tactiques utilisées par BP pour les analyser sous l'angle de ce nouveau modèle théorique. Comment BP a-t-elle disséminé son discours organisationnel, à quelle fréquence, à travers quels médias spécialisés? La campagne de publicité de BP, *Making it Right*, pourrait à elle seule constituer un sujet d'envergure.

6.3 Retour sur les résultats

Sommaire de l'emploi par BP de stratégies de communication de crise

Les 25 porte-parole répertoriés habilités par BP à répondre aux médias ont employé les six stratégies et 18 des 22 variantes de l'IRTB. Nous récapitulons les principaux constats de notre analyse pour formuler des recommandations lorsque nous le jugeons opportun.

a) Stratégie de la mortification

La stratégie de la mortification équivaut à présenter ses excuses, offrir ses condoléances ou faire acte de contrition. Elle humanise l'entreprise et vise la valeur universelle du pardon. Le pouvoir protecteur associé à cette stratégie dépend directement de la volonté ou la capacité des publics à passer l'éponge sur la faute. Or, plus celle-ci est grave, moins l'on pardonne facilement. Son pouvoir protecteur est moindre que celui conféré aux valeurs de l'innocence ou de la réparation.

Considérant la gravité de la faute dans l'esprit des publics affectés;

Considérant que les porte-parole ont utilisé cette stratégie avec cohérence et en temps opportun;

Considérant que l'emploi de cette stratégie se limite surtout aux premières semaines de la crise;

Considérant que l'épanchement de condoléances et de sympathie est principalement adressé à des publics de l'industrie pétrolière, plus sympathiques à la multinationale;

Considérant que BP a exprimé des sentiments variés aux pêcheurs et aux habitants des États affectés par la crise, qui sont moins sympathiques à BP que les gens de l'industrie;

On peut croire que la stratégie de la mortification a permis à BP de se rapprocher de publics spécifiques, mais que la faiblesse du pouvoir protecteur de la valeur universelle du pardon lui confère un pouvoir de réparation limité.

b) Amalgame de la reconnaissance et du déni

L'emploi des stratégies de communication doit être cohérent à long terme et, à ce titre, BP échoue. BP blâme initialement Transocean et s'attribue le rôle du chevalier blanc qui vole à la rescousse du golfe du Mexique menacé par une marée noire. L'utilisation subséquente de quatre stratégies du bouc émissaire peut être interprétée comme une série de contradictions, d'autant plus que la pétrolière accepte publiquement une part des responsabilités 141 jours après l'explosion. Elle n'a pas établi rapidement un diagnostic approprié et conséquent du bouc émissaire.

Considérant l'incohérence entre les stratégies employées;

Considérant que la tentative de maquillage du rapport interne de BP en un rapport indépendant manque autant de subtilité que l'emploi précédent des stratégies du bouc émissaire;

On peut se demander si l'inconséquence paradoxale de BP n'a pas porté atteinte à sa réputation.

Amalgame stratégique de la reconnaissance et du déni

Recommandation 1

Émettre une stratégie claire et conséquente dès le déclenchement de la crise et s'y en tenir. En l'absence d'une telle stratégie, éviter de se compromettre en énonçant des positions appelées à être modifiées.

c) Stratégie de l'évasion de responsabilité

Considérant que BP tente de créer la perception que l'explosion et le déversement sont de source accidentelle afin d'échapper à 13 milliards de dollars en amendes punitives;

Considérant la complexité associée aux circonstances de l'explosion et au rapport d'enquête interne de BP sur l'accident *Deepwater Horizon*;

On peut supposer que cette stratégie accorde à BP le bénéfice du doute dans l'opinion publique. Il faudra attendre les conclusions des enquêtes indépendantes pour connaître le seul verdict qui compte vraiment : le jugement d'une cour judiciaire.

d) Stratégie de l'atténuation des circonstances

BP a joué de chance; le succès du produit dispersant appliqué pour la première fois en profondeur a efficacement dilué près de 4 millions de barils de pétrole, les empêchant d'atteindre les côtes.

Pour l'instant, la communauté scientifique n'a pas été en mesure d'évaluer les impacts environnementaux de cet acte de dissimulation.

Considérant l'ardeur avec laquelle BP mise sur la stratégie de la minimisation afin de semer le doute sur la quantité de pétrole qui se déverse dans le golfe;

Considérant que le public a eu accès à des estimations crédibles de quantification de la marée noire, estimations percutantes qui ont hors de tout doute établi l'ampleur du sinistre;

Considérant que les médias ont révélé que la majorité du pétrole demeurait dans le golfe;

On peut raisonnablement déduire que cette stratégie de BP a été reçue avec scepticisme. Le public n'est pas dupe; il conserve son libre arbitre.

Stratégies de la minimisation

Recommandation 2

Utiliser davantage les variantes stratégiques des excuses, de l'expression de sentiments et de la bonne foi.

Recommandation 3

Mieux adapter le discours organisationnel de la stratégie de la minimisation aux circonstances de la crise, en particulier éviter l'exagération.

Le programme de compensation mis sur pied par BP n'a pas été critiqué ni par les médias ni par les publics affectés.

Considérant l'ampleur du programme d'indemnisation qui totalise plusieurs milliards de dollars;

Considérant que les publics affectés par la crise ressentent un besoin financier oppressant;

on peut supposer que BP dispose d'un pouvoir de coercition sur ces publics.

L'apparent succès, du moins à court terme, de la compensation ne signifie pas que les publics

l'aient acceptée, mais plutôt qu'ils n'ont pas osé s'y opposer peur d'en être écartés.

Stratégie de la compensation

Recommandation 4

BP devrait maintenant mesurer le degré de satisfaction des publics indemnisés qui, une fois leur chèque empoché, pourraient perdre leur réticence à critiquer l'entreprise.

e) Stratégie des mesures correctives

Nous avons amplement traité de cette stratégie qui, rappelons-le, représente 33 % de notre échantillonnage. BP a guidé et facilité la couverture médiatique de toutes les opérations de colmatage du puits et de capture du pétrole. Bien malgré elle, BP encourage et nourrit pendant 86 jours la couverture médiatique de son inaptitude.

Considérant que BP promeut ses efforts de résolution de la crise à outrance;

Considérant les nombreuses atteintes à sa réputation qui en ont découlé;

on peut conclure que BP espérait recevoir des fleurs pour une réponse efficace mais qu'elle s'est plutôt attirée les foudres de l'Amérique pour son inaptitude à colmater la fuite.

Stratégie des mesures correctives

Recommandation 5

Tempérer ses prédictions, éviter d'énoncer toute confiance à contrôler la fuite et à empêcher le pétrole d'atteindre les côtes.

Recommandation 6

Reconnaître plus rapidement le caractère unique et imprévisible de la crise.

f) Stratégie du bouc émissaire interne

Une fois le puits colmaté, BP annonce un changement de garde au poste de chef de la direction.

Considérant que l'image de M. Hayward est crûment associée à la crise;

Considérant le « spin » constant de M. Hayward et le ridicule de certaines de ses déclarations;

Considérant que les médias d'information ont soulevé à plusieurs reprises les pauvres qualités de communicateur de M. Hayward;

on peut conclure que le départ de M. Hayward représente un point positif pour *BP America Inc.*

BP a exécuté la stratégie du bouc émissaire interne à la perfection, tant pour son synchronisme dans le déroulement de la crise, la force de son désaveu envers M. Hayward, le retrait rapide du chef déchu du domaine public aux États-Unis que dans le choix de son remplaçant.

Contrairement à M. Hayward, M. Robert Dudley s'est soigneusement abstenu d'exprimer tout niveau de responsabilité envers la crise et possède les antécédents personnels pour relancer l'entreprise et rebâtir sa réputation. À notre avis, cette stratégie est la seule dont BP se soit prévalu avec efficacité et qui peut détenir un effet réparateur et durable sur sa réputation.

6.4 Mise à jour de la crise et constats généraux de la recherche

Au moment de finaliser notre rapport de recherche, BP avait survécu à la crise de la marée noire.

Deux facteurs expliquent ce revirement : la nomination du nouveau chef de la direction,

M. Dudley, et l'efficacité des 6.8 millions de litres de produits dispersants qui ont dissous 75 % du pétrole en profondeur, l'empêchant d'atteindre les côtes.

Selon le modèle théorique de Libaert (voir Tableau 1, page 12), les crises sont infailliblement suivies de rechutes. De tels soubresauts restent possibles. Lorsqu'elles seront éventuellement rendues publiques, les conclusions de l'enquête indépendante à propos de l'incident détermineront si BP écope de milliards de dollars en amendes punitives. On peut également s'attendre à ce que des études scientifiques dévoilent les impacts de la marée noire, incluant le cas échéant celui des

quatre millions de barils de pétrole que BP a réussi à balayer sous le tapis marin du golfe, mais que les médias pourraient faire remonter à la surface. Considérant les moyens financiers de BP, les amendes punitives ne représentent qu'un soubresaut. Des preuves irréfutables d'impacts environnementaux importants pourraient à tout moment raviver la crise de la marée noire, quoique leur constitution demeure problématique.

Les médias ont, cet automne, relaté plusieurs cas d'empoisonnement de poissons, crabes, etc. suspectés d'être reliés à la pollution produite par la marée noire dans le golfe du Mexique. Dans tous les cas, les agences gouvernementales chargées des enquêtes ont soit :

- fait porter le blâme à un phénomène naturel de dépravation d'oxygène;
- refusé d'enquêter sous divers prétextes, dont l'absence d'indices apparents de contamination par le pétrole;
- déclaré l'impossibilité d'établir formellement une corrélation entre la marée noire de BP et la mort de poissons, parfois des millions.

Le spin continue.

7. Conclusion

En guise de conclusion, nous avançons les arguments qui étayent la validité de cette recherche et dénombrons ses apports éventuels au milieu de l'enseignement. Nous délaissions donc le cas de la marée noire pour nous concentrer sur le concours de notre recherche au domaine d'étude et sur les legs tangibles de ce projet dans un cours de gestion de crise ou de communication en contexte de crise.

7.1 Les apports théoriques de notre projet de recherche

En répondant à notre question de recherche, nous avons démontré l'adéquation entre notre méthodologie, notre objet de recherche et nos modèles théoriques, notamment l'IRT de Benoit, le schéma des phases de la crise de Libaert et la Théorie de la narration D'Almeida.

La principale contribution théorique de notre recherche au domaine de la communication de crise demeure l'intégration des apports de cinq auteurs (voir 6.1) à l'*Image Repair Theory* (IRT) de W.L. Benoit.

Le modèle théorique de l'IRTB a assimilé, interprété et catalogué l'ensemble des stratégies de communication de crise et de leurs variantes utilisées par BP. Les circonstances de la crise n'ont pas permis à BP d'utiliser quatre variantes. Dans l'élaboration de sa défense publique, BP a donc identifié puis déployé toutes les stratégies et leurs variantes adaptées aux circonstances, sans exception. BP n'a laissé de côté aucune stratégie légitime.

La diversité des réponses communicationnelles de BP a transformé la crise de la marée noire en un terrain de recherche fertile en stratégies de communication. Cette affluence a facilité la production d'un répertoire exhaustif des stratégies et des variantes de l'IRTB. Par leur caractère descriptif, nos résultats de recherche simplifient la familiarisation de cet instrument d'enquête, de planification et d'évaluation.

7.2 Les autres apports de notre projet de recherche

Rappelons la question générale de recherche (point 4.4.1) :

Quelles stratégies de crise l'entreprise British Petroleum America Inc. a-t-elle utilisées pendant la crise de la marée noire afin de se réconcilier avec ses publics?

Un de nos objectifs était d'identifier une crise permettant d'offrir aux apprenants une opérationnalisation exhaustive des stratégies de Benoit appliquées à une situation vécue. La crise de la marée noire représente une étude de cas singulière en matière d'orchestration de l'information.

7.2.1 Cartographie narrative stratégique

Cette recherche n'est pas un projet théorique mais bien une étude d'un cas vécu. Ses principaux apports résident dans la description du cas et l'identification, la compilation et l'interprétation des variables à l'étude, soit les stratégies de communication de crise.

Au sein de la pluralité des *spins* de BP réside une importante contribution de notre étude au milieu de l'enseignement. Combien d'études de cas en communication de crise ont répertorié l'utilisation de toutes les stratégies de l'IRT et d'un aussi grand nombre de variantes? Parmi les dizaines que nous avons consultées, aucune. Dans les études de cas que nous avons consultées, l'acteur principal n'utilise tout au plus que trois ou quatre stratégies.

BP a composé avec l'évolution de la crise en multipliant ses récits stratégiques, des récits hétéroclites réconciliateurs disséminés par de nombreux porte-parole et les médias spécifiques de l'entreprise.

En réponse à notre question générale, nous avons répertorié au sein des récits de BP les six stratégies de crise de l'IRTB. Nous avons précisé davantage ces stratégies selon les concepts associés à 18 de ses 22 variantes.

Envisagées dans leur globalité, les stratégies et les variantes répertoriées illustrent la narration stratégique de BP en réponse à la crise de la marée noire sous un angle théorique.

7.2.2 Cartographie stratégique de crise

Répondre à notre question générale a également nécessité l'achèvement d'un portrait détaillé de la crise de la marée noire qui permet au lecteur de se familiariser avec les principaux rebondissements d'une crise majeure qui a perduré pendant presque 100 jours. La description exhaustive du portrait de la crise par des grands quotidiens internationaux constitue également une contribution majeure de cette recherche, un portrait unique de comment, devant une attaque majeure à sa réputation, l'entreprise a tenté de la défendre, la promouvoir et la réparer.

Les éléments constitutifs suivants composent ce portrait détaillé de la crise de la marée noire :

- Le point 5.1, le déroulement de la crise au jour le jour (voir page 59 à 64);
- Le Tableau 3, page 65, un schéma permettant de visualiser d'un seul coup d'œil les étapes-jalons et les épisodes de la crise;
- Le Tableau 4, page 82, la quantification de la marée noire;
- Le Tableau 5, page 84, le sommaire des dépenses de BP relatives à la crise; et
- Le Tableau 6, page 88, les efforts opérationnels de colmatage ou de capture de la pétrolière.

Individuellement, chaque élément correspond à un apport secondaire de notre recherche, mais collectivement, combinés à l'analyse des enjeux corporatifs contenue dans le chapitre 5, ils présentent un apport central : une cartographie de gestion stratégique, un pas-à-pas du désastre environnemental, des défis opérationnels et du contexte décisionnel de BP.

Notre portrait immobilise la crise en mouvance et isole les épisodes présentés par les médias, souvent au sein d'une couverture disparate, facilitant ainsi leur compréhension et leur analyse.

Nous exposons le rôle joué par BP dans l'avènement, l'évolution et la résolution des étapes-jalons et, ce faisant, diminuons la complexité inhérente à la crise.

Cette cartographie stratégique de gestion de crise constitue la fondation de nos recommandations.

7.3 Avancement des connaissances et appui à l'enseignement

Les étudiants en communication, en journalisme ou en relations publiques pourraient bénéficier de cette étude de cas qui allie la théorie des stratégies de communication de crise à sa mise en pratique. Sur le plan théorique, notre recherche témoigne de la capacité de l'IRTB en tant qu'instrument d'enquête. Sur le plan pratique, les nombreux exemples concrets de son applicabilité facilitent sa compréhension. Notre portrait de la crise de BP permet d'expliquer aux apprenants les quatre variantes non répertoriées par notre étude que les circonstances ne permettaient pas d'employer. Une fois la crise assimilée, les étudiants pourront plus aisément inférer l'impossibilité de leur application.

Les recommandations énoncées au point 6.3 doivent être examinées en tant que compléments à notre recherche. Elles ajoutent une dimension critique à notre analyse des stratégies employées par BP sous la forme d'exemples concrets de pratiques exemplaires. Elles peuvent représenter d'intéressants points de départ pour des discussions susceptibles d'encourager un apprentissage participatif. Nous présentons une compilation de nos recommandations en Annexe F.

Combiné à nos apports théoriques, les cartographies stratégiques de gestion et de la narration de BP pourront appuyer l'enseignement en ce domaine émergent qu'est la communication de crise. Notre revue de littérature a démontré que la science n'en est qu'à ses premiers pas en matière de lois générales permettant de guider l'énonciation des stratégies de communication de crise et de prédire leur degré d'efficacité sur la stricte base de données quantitative. En ce sens, cette recherche s'est adaptée à l'état présent des connaissances.

Comme indiqué précédemment, l'envergure de notre corpus et la complexité du cas à l'étude ont constitué des défis majeurs qui ont exigé une somme de travail considérable. En dépit de tous les efforts déployés, notre contribution demeure somme toute modeste. Cette étude de cas ne matérialise sur papier qu'une enquête parmi des centaines, voire des milliers; son caractère commun se distingue par la singularité du cas et du cadre théorique bonifié.

8. Épilogue

La crise de la marée noire, bien que dormante, n'est pas terminée pour autant. Le 15 décembre 2010, au moment de finaliser ce document, le gouvernement américain annonce une poursuite au criminel et au civil contre, entre autres, BP, Transocean et *Anadarko Petroleum*. *“The action, filed in a New Orleans court yesterday, accuses them of violating safety regulations, and seeks unlimited damages to cover the costs of cleaning up the oil, the losses suffered by local businesses, and the damage done to the environment.”* (Goldenberg, S., 16 décembre)

D'autre part, les scientifiques ont récemment démontré que le pétrole non capturé demeure enfoui dans les profondeurs du golfe, un environnement sans oxygène qui retarde considérablement sa dissolution. Ils ignorent l'impact environnemental de cette découverte. Les estimations varient entre 200 et quelque 500 millions de litres, soit potentiellement un demi-milliard de litres de matière toxique, transformée en gouttelettes microscopiques par l'utilisation de 6.8 millions de litres d'un produit dispersant tout aussi nocif.

Pour survivre à la crise, BP a eu recours à tout l'arsenal communicationnel stratégique disponible, mais n'a pas eu le succès escompté. Cette recherche a d'ailleurs démontré la grossièreté de certaines erreurs, dont son incapacité à reconnaître l'envergure de la crise; son arrogance qui initialement l'a poussée à prédire une résolution rapide; ses efforts constants de minimisation, reçus avec scepticisme qui ont miné sa crédibilité; et la promotion de ses multiples échecs de colmatage, autant d'actes d'autoflagellation publique qui ont terni sa réputation et même éclaboussé celle du Président Obama.

La crise du golfe du Mexique se transporte maintenant dans la cour de justice. BP l'a-elle mal gérée ou représentait-t-elle une situation perdue d'avance? Était-il possible de minimiser le pire déversement de pétrole dans l'histoire de l'humanité? La pétrolière responsable pouvait-elle impunément noircir la réputation du président des États-Unis? BP survivra, sans doute, mais le dénouement des poursuites déterminera si elle pourra échapper à ses obligations.

Bibliographie

ALDOORY, Linda et Jeong-Nam Kim et Natalie Tindall. "The influence of perceived shared risk in crisis communication: Elaborating the situational theory of publics", *Public Relations Review*, vol. 36, 2, 2010, p.134-140.

AN, Seon-Kyoung et CHEIG, I-Huei. "Crisis Communication Research in Public Relations Journals ; tracking research trends over 30 years " dans COOMBS, W.T. et Holladay, S.J., *The Handbook of Crisis Communication*, West Sussex (UK), Wiley-Blackwell, p.65-89.

BARDIN, Laurence. *L'analyse de contenu*, (5e éd.), Paris, Presses Universitaires de France, 1989, 291 p.

BENOIT, William L. *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany, State University of New York Press, 1995, 197 p.

BENOIT, William. L. "Image repair discourse and crisis communication", *Public Relations Review*, vol. 23, 2, 1997, p.177-186.

BENOIT, William. L. "Another Visit to the Theory of Image Restoration Strategies", *Communication Quarterly*, vol. 48, 1, 2000, p. 40-44.

BENOIT, William. L. "Kenneth Starr's Image Repair Discourse Viewed in 20/20", *Communication Quarterly*, vol. 47, no 3, 1999, p. 265-280.

BENOIT, William. L. et S. L. Brinson. "Queen Elizabeth's image repair discourse: Insensitive royal or compassionate queen?", *Public Relations Review*, vol. 25, no 2, 1999, p.145-156.

BENOIT, William. L. et A. Czerwinski. "A critical analysis of USAir's image repair discourse", *Business Communication Quarterly*, vol. 60, 1997, p. 38-57.

BLANEY, Joseph R., W. L., Benoit et L. M. Brazeal. "Blowout!: Firestone's image restoration campaign", *Public Relations Review*, vol. 28, 2002, p. 379–392.

BRASSEUR, M. et Forgues, B., 'Communiquer en temps de crise', *Revue Française de Gestion*, vol. 28, 137, 2002, p. 61-70.

BRINSON, Susan. L. et W. L. Benoit. "The tarnished star: Restoring Texaco's damaged public image", *Management Communication Quarterly*, vol. 12, 1999, p. 483-510.

BROWN, T. S., "Powerful Crisis Communications Lessons", *Public Relations Quarterly*, vol. 48, 4, 2003, p. 31-34.

Business Editors of the New York Business Wire, "New Study Reveals Surprising Expectation Level In Corporate America's Ability to Regain Public Trust", *New York Business Wire*, Sept 16, 2003 <http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/> (page consultée le 4 janvier 2010).

COOMBS, W. Timothy. "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Corporate Reputation Review*, vol. 10, 2007a, p. 163–176.

Bibliographie (suite)

COOMBS, W. Timothy, “Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research”, *Public Relations Review*, vol. 33, no 2, 2007b, p. 135–139.

COOMBS, W. Timothy. “Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory”, *Journal of Business Communication*, Vol. 41, no 3, 2004, 265-289.

COOMBS, W. Timothy. “Crisis Management and Communications”, *Essential Knowledge Project, Institute for Public Relations*, 20 octobre 2007, 16 pages <http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/#Introduction> (page consultée le 10 octobre 2009).

COOMBS, W. Timothy, “The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis”, *Journal of Promotion Management*, Vol. 12, no 3, 2006, p. 241-260.

COOMBS, W. Timothy, “An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation”, *Journal of Public Relations*, vol. 10, no 31, 1998, p. 177-191.

COOMBS, W. Timothy. “Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the ‘appropriate’ crisis response strategies”, *Management Communication Quarterly*, vol. 8, no. 4, 1995, p. 447-476.

COOMBS, W. Timothy et Sherry J. HOLLADAY. “Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions”, *Public Relations Review*, vol. 31, no 1, 2009, p. 1-6.

COOMBS, W. T. and Holladay, S. J. (2001) “An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches”, *Journal of Public Relations Research*, 13, 321 – 340.

COOMBS, W. T. (2004b) “Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory”, *Journal of Business Communication*, 41, 265 – 289.

COOMBS, W. Timothy. *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding* (2nd ed.), Los Angeles, Sage Publishing, 2007, 209 p.

D’ALMEIDA, Nicole. ‘Les organisations entre récits et médias’, *Canadian Journal of Communication*, Vol. 29, no 1, 2004, <<http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/1402/1493>> (page consultée le 30 septembre 2010).

D’ALMEIDA, Nicole. (2001). *Les promesses de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 264 p.

D’ALMEIDA, Nicole. ‘La perspective narratologique en organisation’ dans DE LA BROISE, P., Lamarche, T., Huët, R. *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises?*, Presses Univ. Septentrion, 2006. p. 27-38.

Bibliographie (suite)

DIONNE, Pierre et Jean ROGER. *Le stratège du XXI^e siècle : vers une organisation apprenante*, Montréal, Gaëtan Morin, 1997, 216 p.

FISHMAN, Donald A. “ValuJet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended”, *Communication Quarterly*, vol. 47, no 4, 1999, p. 345-375.

GAUTHIER, B., (2009) *Méthodologies de recherche en sciences sociales*, Presses de l’Université du Québec, p.415-444.

GRIESE, Noel L., *How to Manage Organizational Communication During Crisis – Assessing and communicating risk*, 1st Edition, Tucker (Georgia), Anvil Publishers Inc., 2003, 145 p.

GROSJEAN, Sylvie, M. LAGACÉ et L.BONNEVILLE. *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Montréal, Gaëtan-Morin, 2007, 256 p.

HEIDERICH, D., ‘La gestion de crise a un demi-siècle’, *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Décembre 2008, 6 pages < <http://www.communication-sensible.com/download/la-gestion-de-crise-a-un-demi-siecle.pdf> > (page consultée le 15 octobre 2009).

HEIDERICH, Didier. ‘L’avenir appartient au management de l’imprévisible’, *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Juin, no. 3, 2003, 6 pages <<http://www.communication-sensible.com/articles/article0036.php>> (page consultée le 10 octobre 2009).

HEIDERICH, D., *Rumeur sur Internet – Comprendre, anticiper et gérer une cybercrise*, Pearson Éducation France, Éditions Village Mondial, 2004, 178 p.

HEIDERICH, Didier. ‘Influence sur Internet’, *Le magazine de la communication de crise et sensible*, 2009, 16 pages < <http://www.communication-sensible.com/download/influence-sur-internet-didier-heiderich.pdf> > (page consultée le 8 août 2010).

HOLLADAY, Sherry J. “Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents”, *Journal of Public Relations Research*, vol. 21, no 2, 2009, p. 208–217.

HUANG, Yi-Hui. “Crisis Situations, Communication Strategies, and Media Coverage”, *Communication Research*, vol. 33, no 3, 2006, p.180-205.

IRVINE, R. B., Millar, D.P., 1996, “Debunking the stereotypes of crisis management: the nature of business crises in the 1990’s”, A paper presented at: The 5th Annual Conference on Crisis Management University of Nevada at Las Vegas, August 8, 83 paragraphs <http://www.crisisexperts.com/debunking_main.htm> (page consultée le 23 octobre 2009).

IRVINE, R. B., Millar, D.P., 1997, “Multiplying the effects: factors influencing media coverage of business crises”, A paper presented at: The 6th Annual Conference on Crisis Management, University of Nevada at Las Vegas, 72 paragraphs <http://www.crisisexperts.com/multiply_main.htm> (page consultée le 23 octobre 2009).

Bibliographie (suite)

JARDIN, Sébastien. 'Vision business globale et équation importance-urgence : une méthode pour mieux diffuser les signaux d'alerte', *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Juin, 2007, 6 pages <<http://www.communication-sensible.com/articles/article0173.php>> (page consultée le 15 octobre 2009).

KIM, S., Avery, E. J., Lariscy, R. W., "Are crisis communicators practicing what we preach? An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009", *Public Relations Review*, vol. 35, 2009, p. 446–448.

KUGLER, Marianne. *Des campagnes de communication réussies, 43 études de cas primés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2004, 283 pages.

LAGADEC, Patrick. *Apprendre à gérer les crises – société vulnérables, acteurs responsables*, Paris, Éditions d'organisation, 1993, 120 p.

LAGADEC, Patrick. *La gestion des crises – outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, 1991, 326 p.

LAGADEC, Patrick. 'Les crises et leur gestion', *École nationale de santé publique*, Cahier no 2, 1994, 52 pages <<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cahier2-1.pdf>> (page consultée le 3 janvier 2010).

LAGADEC, Patrick. 'Enseigner la question des crises – Enjeux, Obstacles, Initiatives', *École polytechnique, Centre national de la recherche scientifique*, Cahier no. 2007-01, Janvier 2007, 50 pages. <<http://ceco.polytechnique.fr/fichiers/ceco/publications/pdf/2007-05-25-1630.pdf>> (page consultée le 3 janvier 2010).

LIBAERT, Thierry. *La communication de crise*, Paris, Dunod, 2001, 118 p.

LIBAERT, Thierry et Nicole d'ALMEDIA. *La Communication Interne*, 5ème éd., Paris, Dunod, 2007, 122 p.

LIBAERT, Thierry. *Communiquer dans un monde incertain*, Pearson Education, France, 2008, 240 p.

LIBAERT, Thierry. 'L'impossible prévision des crises', *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Juin 2009, 5 pages <<http://www.communication-sensible.com/download/impossible-prevision-des-crisis-libaert.pdf>> (page consulté le 14 octobre 2009).

LIBAERT, T., 'Communication de crise : le choix des messages', *Humanisme et entreprise*, no 236, 1999, p.33-50.

LIBAERT, Thierry. 'RSE, crise et communication', *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Octobre 2009, 4 pages <<http://www.communication-sensible.com/articles/article0213.php>> (page consultée le 15 octobre 2009).

LITTLEFIELD, Robert S. et Andrea M. QUENETTE. "Crisis Leadership and Hurricane Katrina: The Portrayal of Authority by the Media in Natural Disasters", *Journal of Applied Communication Research*, vol. 35, no 1, 2007, p. 26-47.

Bibliographie (suite)

LEMETTRE, J.-F. (sous la direction de), *Risque, information et organisation*, Presses Universitaires de Sceaux, 2008, 213 pages.

MALAVAL, C. et Zarader R., ‘Du storytelling au ‘sorry-telling’’, *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Juillet 2008, 11 pages <<http://www.communication-sensible.com/articles/article0189.php>> (page consulté le 16 octobre 2009).

PAILLÉ, Pierre, ‘La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisante : douze devis méthodologiques exemplaires’, Université de Sherbrooke, Août 2004, 21 pages <<http://www1.educ.usherbrooke.ca/cours/maestria/doc/12guiasmetodologicas.pdf>> (page consulté le 17 octobre 2009).

RAMBOATIANA, Sanjy, et Roux-Dufort, Christophe, ‘Les crises organisationnelles : fièvre ou cholera?’ *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Juillet 2005, 8 pages <<http://www.communication-sensible.com/articles/article0088.php>> (page consulté le 17 juin 2010).

REBER, Bryan H. et Karla K. GOWER. “Avow or Avoid? The Public Communication Strategies of Enron and WorldCom”, *Journal of Promotion Management*, vol. 12, no 3&4, 2006, p. 215-239.

REYNOLDS, Barbara et Matthew W. SEEGER. “Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model”, *Journal of Health Communication*, vol. 10, no 1, 2005, p.43–55.

ROUX-DUFORT, Christophe. ‘La performance : anti-chambre de la crise’, *The European Institution for Lifelong Learning*, Juillet, no 2004/04, 14 pages <<http://www.em-lyon.com//ressources/ge/documents/publications/wp/2004-04.pdf>> (page consulté le 21 octobre 2009).

ROUX-DUFORT, Christophe et Sanjy RAMBOATIANA. ‘Gestion de crise : les managers possédés par leur démon’, *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Septembre 2006, 8 pages <<http://www.communication-sensible.com/articles/article0120.php>> (page consultée le 18 octobre 2009).

ROUX-DUFORT, Christophe. 2000. *Gérer et décider en situation de crise : Outils de diagnostic de prévention et de décision*. Paris, Éditions Dunod, 229 p.

SEEGER, Matthew W. and Padgett, D.R.G. “From Image Restoration to Renewal: Approaches to Understanding Postcrisis Communication”, *The Review of Communication*, vol. 10, no. 2, April 2010, p. 127-141.

TAYLOR, Maureen et Danielle C. PERRY. “Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication”, *Public Relations Review*, vol. 35, no 1, 2005, p, 209-217.

TAYLOR, Maureen et Michael L. KENT. “Taxonomy of mediated crisis responses”, *Public Relations Review*, vol. 33, 2007, p. 140–146.

TELLIS Winston. “Introduction to Case Study”, *The Qualitative Report*, vol. 3, no 2, 1997, 68 paragraphs <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>> (page consultée le 22 octobre 2009).

Bibliographie (suite)

TIXIER, Maud. *La communication de crise – enjeux et stratégies*, Paris, McGraw-Hill, 1991, 268 p.

TRAN THANH TAM, Emmanuelle. *L'entreprise anti-crisis – anticipez et gérez l'imprévu*, Paris, Ed. d'Organisations, 1996, 160 p.

UCELLI, Loretta. “The CEO’s « How-to » guide to crisis communication”, *Strategy and Leadership*, vol. 30, no 2, 2002, p.21-24.

ULMER, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 319 p.

ULMER, Robert. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), p. 130-134.

ULMER, Robert R., Sellnow T. L. et Seeger M. W. (2006). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2006, 216 p.

VILLAUDIÈRE, Sylvianne et Portal, T. ‘Prévenir les crises d’image et de réputation de l’entreprise’, *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Juin 2007, 13 pages <www.communication-sensible.com/articles/article0176.php> (page consultée le 15 octobre 2009).

WEICK, Karl E. et Kathleen. M. SUTCLIFFE. *Managing the unexpected – resilient performance in an age of uncertainty*, 2nd Ed., San Francisco, Jossey-Bass, 2007, 194 p.

WEICK, Karl E. “Organizing and failures of imagination”, *International Public Management Journal*, vol. 8, no 3, 2005, p. 425-438.

WEICK, Karl E. “Puzzles in organizational learning ; an exercise in disciplined imagination”, *British Journal of Management*, vol. 13, 2002, S7-S15.

WIGLEY Shelley et Maria Fontenot. “Crisis managers losing control of the message: A pilot study of the Virginia Tech shooting”, *Public Relations Review*, vol.36, no 2, 2010, p.187–189.

YIN, Robert K. *Case Study Research – Design and Methods*, 3rd Ed., Beverly Hills (CA), Sage Publishing, 2003, 181 p.

ZUZAK, R. “Company early warning system detection”, *Agricultural Economics*. vol. 47, 2001, p.455-458, <http://pef.czu.cz/~zuzak/System_vcasneho_varovani.pdf>, (page consultée le 4 janvier 2010).

Bibliographie – Médias d'information

Note : Le lecteur constatera dans les références médiatiques que les dates des citations sont souvent décalées d'un jour par rapport aux dates indiquées dans le déroulement de la crise (p. 59-64). Le déroulement présente la crise en temps réel. Les citations font état de la couverture médiatique et les citations apparaissent dans les médias un jour après avoir été prononcées par le porte-parole.

ADAMS, R. (2010) « Gulf oil spill hearing - as it happened », The Guardian, World News, www.guardian.co.uk/world/richard-adams-blog/2010/may/11/gulf-oil-spill-deepwater-horizon-senate, 11 mai 2010, (page consultée le 12 mai 2010).

BARSTOW, D. (2010) « Regulators Failed to Address Risks in Oil Rig Fail-Safe Device », New York Times, US, www.nytimes.com/2010/06/21/us/21blowout.htm?pagewanted=9, 20 juin 2010, (page consultée le 24 juin 2020)

BBC. (2010) « BP vows to clean up Gulf of Mexico oil slick », BBC, News, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8658081.stm>, 3 mai 2010, (page consultée le 4 mai 2010).

BOWERS, S. (2010) « BP tries to salvage status after Deepwater Horizon oil spill », The Guardian, Business, www.guardian.co.uk/business/2010/may/02/bp-salvage-deepwater-horizon-oil-spill, 2 mai 2010, (page consultée le 4 mai 2010).

BRODER, John M., Robertson, C. and Krauss, C. (2010) « Amount of Spill Could Escalate, Company Admits », New York Times, U.S., www.nytimes.com/2010/05/05/us/05spill.html, 4 mai 2010, (page consultée le 22 mai 2010).

BRODER, J.M. (2010) « BP's Chief Offers Answers, but Not to Liking of House Committee », New York Times, Politics, www.nytimes.com/2010/06/18/us/politics/18spill.html, 17 juin 2010, (page consultée le 17 juin 2010).

CNN Wire Staff. (2010) « BP chief to Gulf residents: 'I'm sorry' », CNN, U.S., www.articles.cnn.com/2010-05-30/us/gulf.oil.spill_1_oil-spill-heavy-oil-dudley?_s=PM:US, 30 mai 2010, (page consultée le 2 juin 2010).

CROOKS, E., (2010) « BP 'not prepared' for deep-water spill », Financial Times, World, www.ft.com/cms/s/0/e1e0e21c-6e53-11df-ab79-00144feabdc0.html, 2 juin 2010, (page consultée le 1er août 2010).

THE GUARDIAN, (2010) « BP's Tony Hayward: resignation statement », The Guardian, Business, www.guardian.co.uk/business/2010/jul/27/bp-tony-hayward-statement, 27 juillet 2010, (page consultée le 27 juillet 2010).

GOLDENBERG, Suzanne. (2010) « Obama takes tougher line on oil spill », The Guardian, Environment, www.guardian.co.uk/environment/2010/may/21/oil-spill-deepwater-horizon-obama, 21 mai 2010, (page consultée le 22 mai 2010).

GOLDENBERG, S. « United States sues BP over Gulf oil disaster », The Guardian, Business, www.guardian.co.uk/environment/bp-oil-spill, 16 décembre 2010, (page consultée le 16 décembre 2010).

Bibliographie – Médias d'information

KRAUSS, C. (2010) « Oil Spill's Blow to BP's Image May Eclipse Costs », New York Times, Business Day, <http://www.nytimes.com/2010/04/30/business/30bp.html?pagewanted=1>, 30 avril 2010, (page consultée le 6 mai 2020).

KRAUSS, C. (2010) « Officials Optimistic That Cement Will Kill BP Well », New York Times, U.S., <http://www.nytimes.com/2010/08/01/us/01spill.html>, 31 juillet 2010, (page consultée le 1er août 2010).

KRAUSS, C. (2010) « Oil Spill Officials Shift to Long-Term Concerns », New York Times, U.S., www.nytimes.com/2010/07/31/us/31spill.html?scp=441&sq=bp+%26+%22oil+spill%22&st=nyt, 30 juillet 2010, (page consultée le 5 août 2010).

LEE, Jesse. (2010) « President Obama's Oval Office Address on the BP Oil Spill: "A Faith in the Future that Sustains us as a People" », www.whitehouse.gov/blog/2010/06/16/president-obamas-oval-office-address-bp-oil-spill-a-faith-future-sustains-us-a-peopl, 16 juin 2010, (page consultée le 17 juin 2010).

MACALISTER, T. (2010) « BP 'facing £15bn loss' over Gulf of Mexico oil spill », The Guardian, Business, www.guardian.co.uk/business/2010/may/06/bp-oil-spill-gulf-of-mexico-deepwater-horizon, 6 mai 2010, (page consultée le 6 mai 2010).

MCGREALE, C. (2010), « BP clashes with scientists over deep sea oil pollution », Environment, www.guardian.co.uk/environment/2010/may/31/bp-clashes-scientists-sea-oil-pollution, 1^{er} juin 2010, (page consultée le 2 juin 2010).

MOUAWAD, J. (2010) « BP's Blueprint for Emerging From Crisis », New York Times, Global Business, www.nytimes.com/2010/07/28/business/global/28bp.html, 27 juillet 2010, (page consultée le 27 juillet 2010).

NGUYEN, Betty. 3 mai 2010. « Disaster in the Gulf : BP CEO: We'll Pay Oil Spill Costs », The Early Show, <http://www.cbsnews.com/video/watch/?id=6455931n>, CBS News (page consultée le 5 mai 2010).

ROBERTSON, C. (2010) « Efforts to Repel Oil Spill Are Described as Chaotic », New York Times, Environment, www.nytimes.com/2010/06/15/science/earth/15cleanup.html?pagewanted=2, 15 juin 2010, (page consultée le 17 juin 2010).

THALER, R.H. (2010) « Recipes for Ruin, in the Gulf or on Wall Street », New York Times, Business Day, www.nytimes.com/2010/06/13/business/13view.html?scp=191&sq=bp+%26+%22oil+spill%22&st=nyt, 12 juin 2010, (page consultée le 15 juin 2010).

THE NEW YORK TIMES. (2010) « Coast Guard Orders BP to Speed Up Cleanup », U.S., www.nytimes.com/2010/06/13/us/13cleanup.html?scp=192&sq=bp+%26+%22oil+spill%22&st=nyt, 12 juin 2010, (page consultée le 17 juin 2010).

Bibliographie – Médias d'information

URBINA, I. (2010) « On Defensive, BP Readies Dome to Contain Spill », New York Times, U.S., <http://www.nytimes.com/2010/05/04/us/04spill.html>, 3 mai 2010, (page consultée le 6 mai 2010).

WEARDEN, G. (2010) « BP profits jump after oil price rise », The Guardian, Business, www.guardian.co.uk/business/2010/apr/27/bp-profits-jump-oil-prices-rise, 27 avril 2010, (page consultée le 27 avril 2010).

WEARDEN, G. (2010) « Deepwater Horizon worker claims oil rig leaking weeks before explosion », The Guardian, Environment, www.guardian.co.uk/environment/2010/jun/21/bp-oil-spill-deepwater-horizon-leak, 21 juin 2010, (page consultée le 24 juin 2010).

WEBB, T. (2010) « BP boss admits job on the line over Gulf oil spill », The Guardian, Business, www.guardian.co.uk/business/2010/may/13/bp-boss-admits-mistakes-gulf-oil-spill, 14 mai 2010, (page consultée le 22 mai 2010).

WEBB, T. (2010) « BP claims to be slowing flow of oil into Mexican Gulf », The Guardian, Environment, www.guardian.co.uk/environment/2010/may/17/gulf-oil-spill-flow-stemmed, 17 mai 2010, (consultée le 19 mai 2010).

WEBB, T. (2010) « BP's clumsy response to oil spill », The Guardian, Business, www.guardian.co.uk/business/2010/jun/01/bp-response-oil-spill-tony-hayward, 1^{er} juin 2010, (page consultée le 6 juin 2020).

WEBB, T. (2010) « BP offers one-off payouts to stem Gulf oil spill lawsuits », The Guardian, Environment, www.guardian.co.uk/environment/2010/aug/01/bp-gulf-oil-spill-compensation, 1^{er} août 2010, (page consultée le 5 août 2010).

WINTOUR, D., (2010) « BP oil spill: David Cameron caught between Tory right and Obama », The Guardian, Environment, www.guardian.co.uk/environment/2010/jun/11/bp-oil-spill-cameron-obama, 11 juin 2010, (page consultée le 14 juin 2010).

WRAY, R. (2010) « Deepwater Horizon oil spill: BP gaffes in full », The Guardian, Business, www.guardian.co.uk/business/2010/jul/27/deepwater-horizon-oil-spill-bp-gaffes, 27 juillet 2010, (page consultée le 27 juillet 2010).

Bibliographie – Médias corporatifs

BLY, Mark. (2010). Deepwater Horizon Accident Investigation Report (Internet), BP, USA, 28 m 55 s. disponible au http://bp.concerts.com/gom/deepwater_horizon_report_long.htm, 8 sept. 2010, (page consultée le 20 sept. 2010).

BP. (2010) « BP To Donate Net Revenue From MC252 Well Leak To NFWF », BP publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7063047, 22 juin 2010, (page consultée le 25 juin 2010).

BP. (2010) « BP Reports Nearly \$400 Million in Claims Payments », BP publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7064597, 23 août 2010, (page consultée le 25 août 2010).

BP. (2010) « BP Releases Report on Causes of Gulf of Mexico Tragedy », BP Reports and publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7064893, (page consultée le 20 sept. 2010).

DUDLEY, Robert. (2010) « Bob Dudley at June 7 Barrier Island Press Conference », BP publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=98&contentId=7062798, 7 juin 2010, (page consultée le 10 juin 2010).

DUDLEY, Robert. (2010) « BP is in the Gulf to Stay », BP Reports and publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=98&contentId=7064761, 8 sept. 2010, (page consultée le 10 sept. 2010).

HAYWARD, Tony. (2010) « BP Offers Full Support to Transocean After Drilling Rig Fire », BP Reports and publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7061458, (page consultée le 25 avril 2010).

HAYWARD, Tony. (2010) « BP Forges Ahead With Gulf of Mexico Oil Spill Response », BP Reports and publications, <http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7061518>, 25 avril 2010, (page consultée le 6 mai 2010).

HAYWARD, Tony. (2010) « BP CEO Tony Hayward to Step Down and be Succeeded by Robert Dudley », BP Reports and publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7063976, (page consultée le 27 juillet 2010).

HAYWARD, Tony. (2010) « Hayward comments on President Obama's statement », BP Reports and publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7062134, 14 mai 2010, (page consultée le 15 mai 2010).

HAYWARD, Tony. (2010) « BP MC252 Gulf Of Mexico Response Continues To Escalate On And Below Surface », BP Reports and publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7061663, 29 avril 2010, (page consultée le 4 mai 2010).

HAYWARD, Tony. (2010) « BP Offers Sympathy To The Families Of Those Lost In The US Oil Rig Fire », BP Reports and publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7061514, 24 avril 2010, (page consultée le 29 avril 2010).

SUTTLES, Doug. (2010) « BP to Pay a Second Month of Loss of Income Claims », BP Reports and publications, www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7062660, 4 juin 2010, (page consultée le 6 juin 2010).

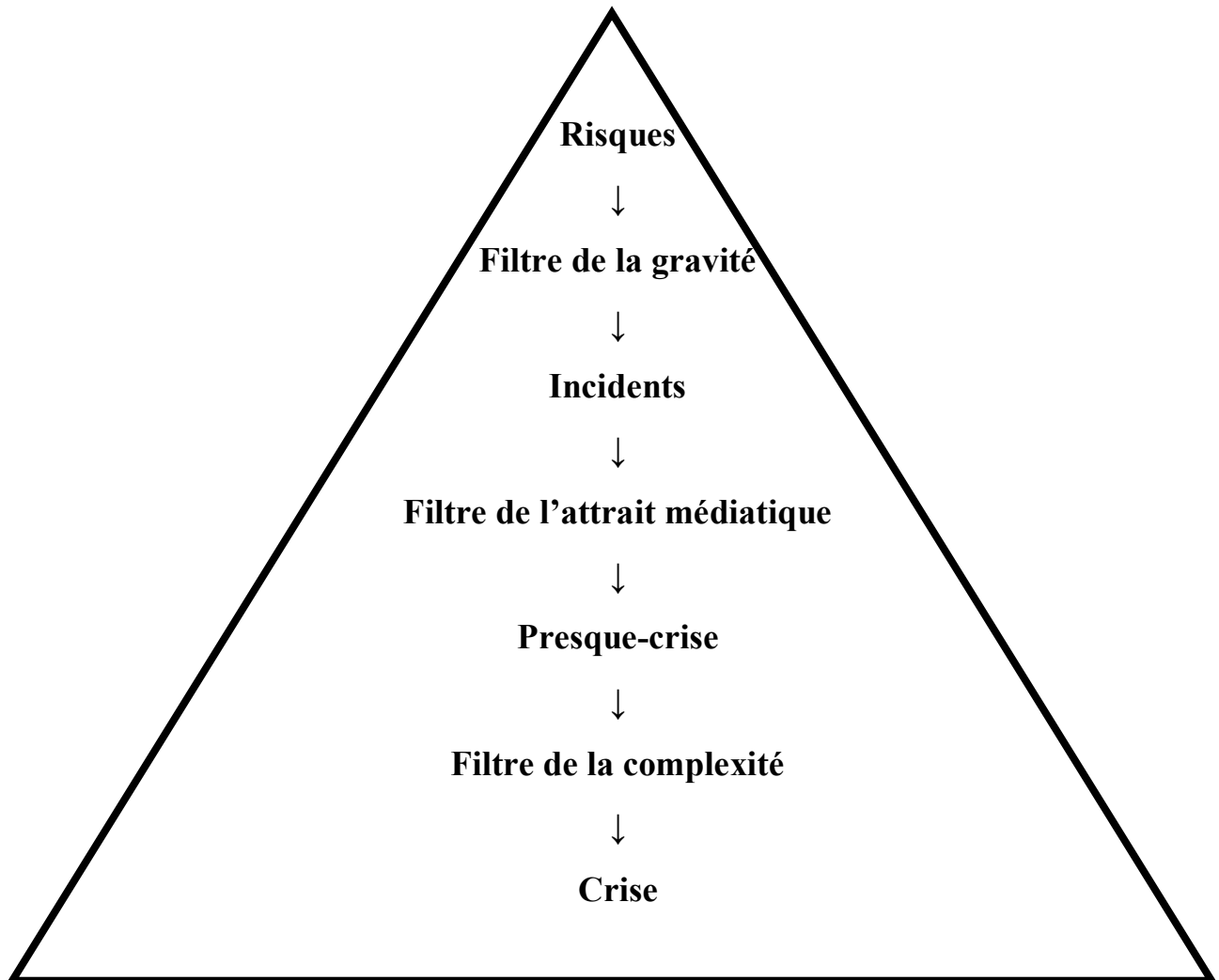
Annexe A – Typographie des crises

Schéma (reconstitué) de Thierry Libaert (2001)

Environnement externe	Technique / Économique		Environnement interne
	Boycottage de produit Mauvaise performance économique Apparition d'un produit de substitution Fermeture de site	Accident industriel Panne ou virus informatique Défectuosité de produit ou de service Dysfonctionnement	
	Terrorisme Sabotage / chantage Émeutes civiles Fraudes Rumeurs Comportements déviants	Conflit social Disparition d'une personne clé Sabotage Fraudes Dissémination d'informations confidentielles	
	Social / Humain		

Annexe B – L'entrée en crise

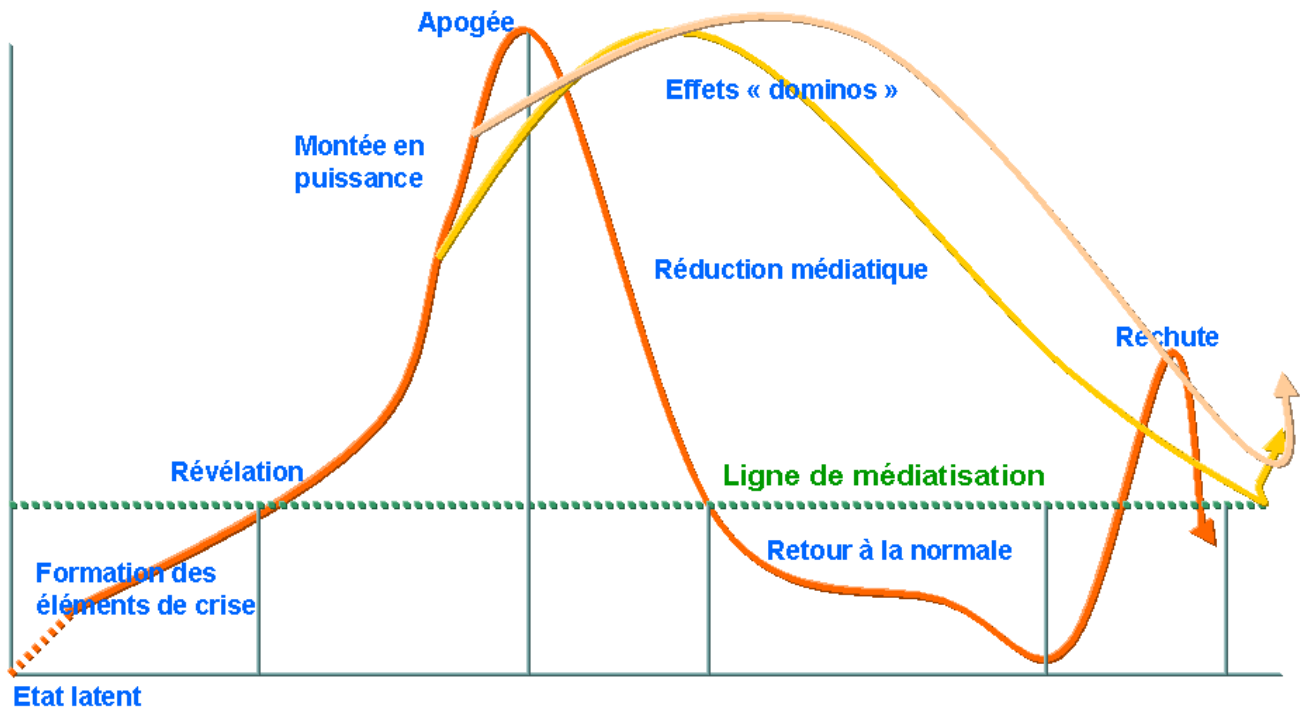
Le modèle (reconstitué) de Tran Thanh Tam (1996), Du risque à la crise, démontre que plusieurs filtres « à surveiller sont des indicateurs à la fois de gravité, de couverture médiatique et de complexité. »



Tran Thanh Tam, E. *L'entreprise anti-crisis*. Ed d'Organisations., cité par Roux-Dufort, 1996, p.157-160.

Annexe C – Phases de la crise

Phases de la crise



Annexe D – Les stratégies de crise de W. Timothy Coombs

Table 2: SCCT crisis response strategies

Primary crisis response strategies

Deny crisis response strategies

Attack the accuser: Crisis manager confronts the person or group claiming something is wrong with the organization.

Denial: Crisis manager asserts that there is no crisis.

Scapegoat: Crisis manager blames some person or group outside of the organization for the crisis.

Diminish crisis response strategies

Excuse: Crisis manager minimizes organizational responsibility by denying intent to do harm and/or claiming inability to control the events that triggered the crisis.

Justification: Crisis manager minimizes the perceived damage caused by the crisis.

Rebuild crisis response strategies

Compensation: Crisis manager offers money or other gifts to victims.

Apology: Crisis manager indicates the organization takes full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness.

Secondary crisis response strategies

Bolstering crisis response strategies

Reminder: Tell stakeholders about the past good works of the organization.

Ingratiation: Crisis manager praises stakeholders and/or reminds them of past good works by the organization.

Victimage: Crisis managers remind stakeholders that the organization is a victim of the crisis too.

Coombs, W. T., “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, *Corporate Reputation Review*, vol. 10, 2007a, p. 170

Annexe D – Les stratégies de W. Timothy Coombs (suite)

JOURNAL OF PROMOTION MANAGEMENT

TABLE 2. Crisis Response Strategies by Response Option

Deny Response Option

Attack the accuser: Crisis manager confronts the person or group claiming something is wrong with the organization. The organization threatened to sue the people who claim a crisis occurred.

Denial: Crisis manager asserts that there is no crisis, that no crisis event occurred.

Scapegoat: Crisis manager blames some person or group outside of the organization for the crisis.

Diminish Response Option

Excuse: Crisis manager minimizes organizational responsibility by denying intent to do harm and/or claiming inability to control the events that triggered the crisis.

Justification: Crisis manager minimizes the perceived damage caused by the crisis.

Deal Response Option

Ingratiation: Crisis manager praises stakeholders and/or reminds them of past good works by the organization.

Concern: Crisis manager expresses concern for the victims.

Compassion: Crisis manager offers money or other gifts or products as compensation to victims.

Regret: Crisis manager indicates the organization feels bad about the crisis.

Apology: Crisis manager indicates the organization takes full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness.

COOMBS, W. Timothy, “The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis”, *Journal of Promotion Management*, Vol. 12, no 3, 2006, p. 248

Table 5: Master List of Reputation Repair Strategies

1. *Attack the accuser:* crisis manager confronts the person or group claiming something is wrong with the organization.

2. *Denial:* crisis manager asserts that there is no crisis.

3. *Scapegoat:* crisis manager blames some person or group outside of the organization for the crisis.

4. *Excuse:* crisis manager minimizes organizational responsibility by denying intent to do harm and/or claiming inability to control the events that triggered the crisis.

Provocation: crisis was a result of response to some one else’s actions.

Defeasibility: lack of information about events leading to the crisis situation.

Accidental: lack of control over events leading to the crisis situation.

Good intentions: organization meant to do well

5. *Justification:* crisis manager minimizes the perceived damage caused by the crisis.

6. *Reminder:* crisis managers tell stakeholders about the past good works of the organization.

7. *Ingratiation:* crisis manager praises stakeholders for their actions.

8. *Compensation:* crisis manager offers money or other gifts to victims.

9. *Apology:* crisis manager indicates the organization takes full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness.

Coombs, W. T., (2007b) Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations December 2007, “http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Coombs_Crisis2.pdf”, page consultée le 10 septembre 2010, p. 9.

Annexe E – Liste des porte-parole de BP

Carl-Henric Svanberg, président du Conseil d'administration
Tony Hayward, chef de la direction
Lamar McKay, président, BP America
Robert (Bob) Dudley, directeur général, BP America
Doug Suttles, chef des opérations
Kent Wells, vice-président principal, exploration et production
Bob Fryar, vice-président principal des opérations
David Clarkson, vice-président, gestion des projets
John Guide, chef d'équipe du puits
Kaluza, chef du site du puits
Michael Condon, chef de l'unité environnementale

Autres porte-parole

Mike Abendorf
John Curry
Andrew Gowers
Tom Mueller
David H. Nicholas
Toby Odone
Mike Proegler
David Rainey
Bill Salvin
Sheila Williams
A spokesman
A spokeswoman
A spokesperson
A BP Technician

Annexe F – Compilation des recommandations

Amalgame stratégique de la reconnaissance et du déni

Recommandation 1

Émettre une stratégie claire et conséquente dès le déclenchement de la crise et s’y en tenir. En l’absence d’une telle stratégie, éviter de se compromettre en énonçant des positions appelées à être modifiées.

Stratégies de la minimisation

Recommandation 2

Utiliser davantage les variantes stratégiques des excuses, de l’expression de sentiments et de la bonne foi.

Recommandation 3

Mieux adapter le discours organisationnel de la stratégie de la minimisation aux circonstances de la crise, en particulier éviter l’exagération.

Stratégie de la compensation

Recommandation 4

BP devrait maintenant mesurer le degré de satisfaction des publics indemnisés qui, une fois leur chèque empoché, pourraient perdre leur réticence à critiquer l’entreprise.

Stratégie des mesures correctives

Recommandation 5

Tempérer ses prédictions, éviter d’énoncer toute confiance à contrôler la fuite et à empêcher le pétrole d’atteindre les côtes.

Recommandation 6

Reconnaître plus rapidement le caractère unique et imprévisible de la crise.