

Gestion de crise : le déraillement de train de MMA à Lac-Mégantic

Catherine Paquette

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales de
l'Université d'Ottawa dans le cadre du programme de maîtrise en
communication pour l'obtention du grade Maîtrise ès arts (M.A)



uOttawa

Sous la supervision de Luc Dupont, Ph. D

Mots clés : Relations publiques, communication de crise, image, réputation,
branding, Lac-Mégantic

© Catherine Paquette, Ottawa, Canada 2015

Table des matières

| | |
|--|----|
| Sommaire | i |
| Remerciements | ii |
| 1. Introduction | 1 |
| 1.1. Contexte de la recherche | 1 |
| 1.2. Objectifs de la recherche | 2 |
| 2. Revue de la littérature | 6 |
| 2.1. Examen des principales théories relatives au sujet à l'étude | 6 |
| 3. Méthodologie | 23 |
| 3.1. Description de la méthodologie | 23 |
| 3.2. Identification des sources d'information | 23 |
| 3.3. Précisions sur les instruments de collecte de données | 24 |
| 4. Analyse | 27 |
| 4.1. Analyse de contenu de Benoit (1997) | 27 |
| 4.1.1. Les premières 24 heures | 27 |
| 4.1.2. Les premières hypothèses | 32 |
| 4.1.3. La recherche du coupable | 33 |
| 4.1.4. L'admission d'une part de la responsabilité | 37 |
| 4.1.5. L'arrivée du président à Lac-Mégantic | 42 |
| 4.1.6. Les relations avec la mairesse et la ville | 45 |
| 4.2. Analyse des éléments de Rogers (1993) | 49 |
| 4.3. Regard critique sur la couverture des médias | 55 |
| 5. Conclusion | 59 |
| Bibliographie | 62 |
| Annexe A - Phases de la crise | 67 |
| Annexe B - Modèle servant à l'analyse | 68 |
| Annexe C - Grille d'analyse | 69 |
| Annexe D - Organigramme de Rail World Inc. | 70 |
| Annexe E - Communiqué de presse de MMA | 71 |
| Annexe F - Communiqué de presse de MMA | 72 |
| Annexe G - Articles sélectionnés pour l'analyse - <i>La Presse</i> | 73 |
| Annexe H - Articles sélectionnés pour l'analyse - <i>The Gazette</i> | 75 |

Sommaire

Dans ce mémoire, nous nous sommes penchés sur la gestion de crise du déraillement de train à Lac-Mégantic le 5 juillet 2013. Plus précisément, il s'agit d'une étude de cas de nature qualitative sur cette tragédie dans laquelle nous décodons la stratégie de gestion de crise utilisée par la compagnie Montreal, Maine and Atlantic Railway (MMA). Pour ce faire, nous analysons la couverture de deux quotidiens, soit un francophone (*La Presse*) et un anglophone (*The Gazette*) sur une période déterminée de trente et un jours. La recherche est basée sur le modèle de l'« Image Repair Theory » de Benoit (1997) ainsi que sur des éléments complémentaires de Rogers (1993). Les résultats de notre analyse démontrent que la gestion de crise de MMA comportait plusieurs lacunes.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Luc Dupont, mon superviseur de mémoire. Il a été un superviseur et un mentor hors pair qui a suscité la volonté et le besoin de me surpasser, de rehausser les attentes et de persévérer. Il a été dès mes premiers cours au baccalauréat une grande source d'inspiration et je serai toujours reconnaissante qu'il m'ait incitée à entreprendre la maîtrise. Je tiens aussi à remercier Isaac Nahon-Serfaty d'avoir accepté d'être correcteur de mon mémoire. Ses commentaires ont permis de bonifier mon travail.

J'adresse aussi mes remerciements à ma famille et mes amis qui ont eu la sensibilité et la gentillesse de s'intéresser à mon progrès et de m'encourager. Merci Marie-Ève et Suzie pour votre écoute, votre support, votre confiance en moi et pour m'avoir épaulé. Vous seules savez le cheminement que j'ai parcouru pour arriver jusqu'ici et vous y avez grandement contribué. Je dois aussi remercier mon père pour tout ce qu'il m'a transmis et qui a contribué à ma réussite plus qu'il ne le saura jamais.

Puis, finalement, je tiens à remercier Jonathan. Merci pour ton soutien, tes encouragements, ta confiance en moi, tes blagues et ton amour qui m'ont permis de me dépasser et de persévérer.

1. Introduction

1.1. Contexte de la recherche

La gestion de crise est un domaine d'expertise qui est trop souvent sous-estimé. Il s'agit d'un défi à relever pour assurer la survie de l'organisation puisqu'une crise peut nuire à une entreprise voire menacer sa pérennité dans certains cas si elle n'est pas bien gérée. Plusieurs personnes et entreprises l'ont appris à leurs dépens. Parmi ces exemples se trouve la compagnie White Star Line qui a fait l'objet d'une grande controverse à la suite du naufrage de son navire le Titanic puisqu'en plus des maintes erreurs commises, elle a annoncé au public que tous les passagers étaient sains et saufs alors que le navire coulait et elle avait aussi fait la promotion du fait que le navire était conçu de façon à ne pas pouvoir couler (Ziaukas, 1999). Un autre exemple d'erreur auquel on peut penser est celui de la marée noire dans le golfe du Mexique. L'entreprise British Petroleum America Inc. est tenue responsable par le gouvernement américain ainsi que par le public de l'explosion de la plateforme Deepwater Horizon le 20 avril 2010 qui a tué 11 personnes et causé « une rupture du système de captation de pétrole situé à environ 1 500 mètres de profondeur » (Benoit, 2011, p. 44).

En 2010, on peut aussi penser au cas de rappel de Toyota en raison du dysfonctionnement des systèmes d'accélération qui a causé la mort d'un nombre considérable d'individus (Hafyane, 2012). La gestion de la crise de la part de Toyota a été tardive puisque deux semaines se sont écoulées avant qu'elle communique avec les médias après la publication du rapport d'accident et les dirigeants ont manqué de transparence, de sensibilité et d'honnêteté (Hafyane, 2012). Plus récemment, on peut penser à la compagnie Malaysia Airlines qui a dû gérer une crise sans précédent : la

disparition d'un de ses avions transportant 239 passagers (Teoh, 2014). La gestion de crise par la compagnie a été critiquée du fait que les communications étaient lentes et contradictoires (Saint-Paul, 2014). Puis, plus près de nous, dans la nuit du 5 au 6 juillet 2013, les habitants de la ville de Lac-Mégantic ont été ébranlés par une tragédie lorsqu'un train transportant du pétrole brut a déraillé provoquant ainsi plusieurs explosions consécutives qui auraient causé un incendie qui a touché la majorité de la ville.

Dans les jours suivant la tragédie, la compagnie MMA nous informe, par l'entremise de ses communiqués de presse, dont certains ont été révisés, et de conversations téléphoniques, que le mécanicien qui aurait conduit le train de Farnham jusqu'à Nantes se serait arrêté pour la nuit. Dans les instants suivants, une locomotive aurait pris feu, ce qui aurait requis l'intervention des pompiers qui se sont présentés sur les lieux et ont quitté une fois la situation maîtrisée. C'est ensuite vers 1h du matin que le train, composé de 72 wagons tirés par 5 locomotives transportant du pétrole brut, aurait déraillé directement sur le centre-ville de Lac-Mégantic causant un incendie et plusieurs explosions. Cet accident a causé la mort de 47 habitants de la ville (Bureau du Coroner du Québec), de nombreux blessés ainsi que des dommages matériels majeurs. Dans les jours qui suivent les premiers signes de la crise la compagnie MMA, son président, la mairesse de la ville touchée, le gouvernement provincial et fédéral vont prendre la parole et la crise, qui est à la base humaine, devient rapidement un enjeu social, économique et politique.

1.2. Objectifs de la recherche

Cette recherche a un double objectif. Il s'agit, en premier lieu, de décrire, à travers les divers articles publiés dans *La Presse* et *The Gazette*, la stratégie de communication de

crise utilisée par MMA reflétée dans la couverture médiatique. Puis, en second lieu, de poser un regard critique à l'égard de la stratégie observée.

Bien que la méthodologie repose sur l'analyse d'articles de journaux et que cette couverture médiatique ne puisse refléter de manière authentique la ou les stratégies que MMA a utilisées, nous croyons que cette analyse est pertinente pour plusieurs raisons. Les médias ont pour mandat d'informer le public des sujets qui sont, selon eux et en fonction de certains critères, d'intérêt public. Selon Libaert (2010a), les médias rapportent des faits et des événements en ayant une vision à court terme. De plus, le traitement de l'information se fait « sous l'angle d'une histoire à raconter » (Libaert, 2010a, p. 73). « Le média retient plus volontiers les ruptures que les tendances lourdes, les causes d'inquiétude que les *success stories* » (Libaert, 2010a, p. 73).

Les médias ont une grande influence sur la couverture médiatique de l'actualité de par la sélection du contenu et par le traitement de ce dernier. Il est intéressant de faire valoir les apports de McCombs et Shaw (1972) en ce qui a trait au sujet de la sélection du contenu par les médias. Dans leur étude, les auteurs font un lien direct entre les sujets traités par les médias et les sujets traités dans les débats de société, c'est-à-dire les débats publics (McCombs et Shaw cité par Charron, Lemieux et Sauvageau, 1991). Il s'agit du concept auquel on fait maintenant référence comme étant l'*agenda setting*. C'est le principe selon lequel les médias ne nous disent pas nécessairement de façon spécifique quoi penser, mais certainement à quoi penser (Charron, Lemieux et Sauvageau, 1991).

Par ailleurs, les médias exercent une influence de par la manière dont les journalistes traitent le contenu. De façon plus pratique, comme l'expliquent Charron, Lemieux et Sauvageau (1991) en tenant compte des apports de Paillet (1974), il est

impossible pour les médias de rapporter de manière authentique les événements du fait que cela représente une quantité immense d'information. Ils doivent s'en tenir à un nombre limité de faits et de mots pour résumer ou aborder la situation. De par cette sélection s'installe donc un certain biais, du fait que certaines informations seront retenues et d'autres écartées. Les mêmes auteurs précisent qu'il se trouve des protocoles ou encore des mécanismes qui ont pour unique fonction de filtrer et sélectionner ces informations (Charron, Lemieux et Sauvageau, 1991).

Les médias rapportent l'information en tenant compte, consciemment ou non, de certains filtres. Herman et Chomsky (1988) avancent, dans leur modèle, qu'il y a cinq filtres distincts : le premier constitue l'aspect des revenus et de la propriété du média, le deuxième représente l'intérêt des investisseurs et des annonceurs, le troisième est constitué des sources, le quatrième représente la critique et les répercussions quant à une information et le cinquième est l'idéologie politique prônée par le média (Herman et Chomsky cité par Boyd-Barrett, 2004).

Pour toutes ces raisons, il nous apparaît pertinent de nous servir d'articles de journaux afin de retracer les faits relatant les actions posées et les dires tenus par MMA et ses représentants à des fins d'analyse. Comme l'expliquent Libaert et Johannes (2010b), il existe une relation triangulaire et dépendante entre les entreprises, les parties prenantes et les médias puisque les médias informent le public (les parties prenantes) de la crise ayant lieu dont l'entreprise fait l'objet. Les médias sont ceux qui diffusent l'information sur la crise, mais comme le soulignent les auteurs, c'est aussi à travers eux que l'entreprise tentera de maintenir ou de restaurer son image. On peut conclure que les

médias représentent donc un bon moyen afin d'identifier et de circonscrire les stratégies de communication de crise de MMA.

Dans les faits, plusieurs auteurs ont utilisé une méthodologie similaire basée sur l'analyse de contenu d'articles de journaux. Parmi ces derniers notons : - Laurent Benoit (2011) dans sa thèse intitulée : *British Petroleum America et la marée noire*. Aux fins de son analyse, il a sélectionné des citations de BP parmi des articles, des reportages et des productions corporatives sur la crise.

- Benoit et Brinson (1999) utilisent une méthodologie similaire afin d'analyser les stratégies utilisées par la Reine Elizabeth afin de rehausser son image alors que le public a critiqué la famille royale pour son silence quant au décès de la princesse Diana. Pour ce faire, les auteurs ont analysé la couverture médiatique de certains quotidiens sur le sujet.

- Benoit et McHale (1999) font usage d'une méthodologie semblable dans l'analyse de la tentative de restauration d'image de Kenneth Starr lors de son entrevue à l'émission 20/20 avec Diane Sawyer.

- Benoit, Gullifor et Panici (1991) présentent une analyse des discours et des conférences de presse tenus par le président Reagan dans le cadre de sa tentative de rehausser voire sauver son image dans le contexte de l'affaire « Iran-Contra ».

- Blaney, Benoit et Brazeal (2002) analysent des articles de journaux ainsi que la campagne publicitaire (télévisée et version papier) organisée par Bridgestone-Firestone Corporation dans le but de restaurer son image atteinte en raison d'un rappel de pneus défectueux qui auraient causé un nombre important de décès.

Ces nombreux facteurs nous amènent à jeter un regard attentif sur les actions de MMA à partir de la couverture journalistique de deux quotidiens québécois.

2. Revue de la littérature

2.1. Examen des principales théories relatives au sujet à l'étude

Pour plusieurs, les relations publiques existent depuis l'Antiquité (Maisonneuve, 2001). Depuis, la profession s'est précisée au fil du temps et sont apparues les campagnes de relations publiques, mais le besoin des relations publiques est aussi apparu en temps de crise lorsque des personnes ou des entreprises avaient un besoin urgent de faire changer l'opinion publique¹ à leur égard. Ce concept de crise est défini comme étant « la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise » (Libaert, 2010a, p. 9). Il s'agit d'« un changement soudain et brutal entre deux états, qui provoque une rupture d'équilibre : phénomène grave, mais néanmoins normal, il vient perturber le fonctionnement d'une organisation, en altérer le cours » (Libaert et Westphalen, 2011, p. 63). De plus, « en crise, la survie même de l'organisation est en jeu » (Libaert, 2010a, p. 11). On note que selon Ogrizek et Guillery, la crise est « un bouleversement, une épreuve, une rupture, une opportunité » (Ogrizek et Guillery, 1997, p. 7). Le terme opportunité est intéressant puisqu'une crise ne sous-entend pas nécessairement la fin de l'entreprise si elle est bien gérée.

Un des premiers relationnistes dont on doit parler est fort probablement Ivy Lee. Il est connu pour l'ensemble de son travail dans le domaine des relations publiques, mais surtout pour son travail pour l'image de Rockefeller.

¹ La notion d'opinion publique existe depuis toujours. Tarde décrit le concept d'opinion comme étant « l'ensemble des jugements et de la volonté générale » (Tarde, 1922, p. 64). Puis, il définit l'opinion populaire comme étant « un groupe momentané et plus ou moins logique de jugements, qui répondant à des problèmes actuellement posés, se trouvent reproduits en nombreux exemplaires dans des personnes du même pays, du même temps, de la même société » (Tarde, 1922, p. 68). On associe à la notion d'opinion publique un grand pouvoir et l'image est centrale dans la formation de l'opinion publique.

Edward L. Bernays, reconnu par certains comme étant le père des relations publiques et pour l'ensemble de son parcours, a illustré à quel point l'image² est fondamentale pour une entreprise (Desforges, 2006, p. 2). Que ce soit par ses multiples mandats pour Procter & Gamble notamment celui de faire aimer le savon produit par l'entreprise par les enfants, ses mandats pour Lucky Strikes notamment celui d'augmenter les ventes chez les femmes et autres, Bernays avait compris que l'image est très importante (Desforges, 2006).

Selon Bernays, « les entreprises ont [...] réalisé que leur relation avec le grand public, loin de se limiter à la fabrication et la vente de produits donnés, leur imposait de se vendre elles-mêmes, avec tout ce qu'elles représentent dans l'esprit des gens » (Libaert et Johannes, 2010b, p. 26)³.

Les relations publiques ont trois fonctions précises selon Bernays. La fonction première est de s'ajuster puisque la personne ou l'organisation doit être en mesure de modifier ses attitudes et ses actions en fonction de son public (Bernays et collab., 1955, p. 7). La deuxième fonction est d'informer. L'auteur insiste sur l'importance de bien informer le public. Il ne s'agit pas simplement de transmettre une information, mais bien de communiquer avec les bons moyens et les bonnes techniques pour atteindre un but précis déterminé (Bernays et collab., 1955, p. 7). Puis, la troisième fonction est de persuader (Bernays et collab., 1955).

² L'image est définie selon Benoit comme étant « the perception of a person (or group, or organization) held by the audience, shaped by the words and actions of that person, as well as by the discourse and behavior of other relevant actors » (Benoit, 2000, p. 40).

³ On doit aussi définir un concept lié à l'image; l'image de marque. Il s'agit de « l'ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, qu'un individu ou un groupe d'individus associent à une entreprise » (Cohen et Gschwind, 1971, p. 25). Nombreux sont les avantages qu'a une entreprise à consacrer des efforts sur son image de marque, dont le fait qu'elle permet d'établir un lien de confiance avec les publics internes et externes (Cohen et Gschwind, 1971). L'identité d'une entreprise est définie à la fois par son image de marque, sa réputation et les perceptions à son égard (Selame, 1997, p. 12). On peut affirmer que l'entreprise vit et meurt par son image.

Bernays énonce, dans son livre *Engineering of Consent*, l'importance et le pouvoir de l'opinion publique et par le fait même la nécessité de comprendre le public, de s'ajuster à ce dernier, de l'informer et de gagner sa confiance⁴ (Bernays et collab., 1955). Comme il explique dans son livre *Crystallizing Public Opinion*, les relations publiques occupent donc un rôle important puisqu'elles existent pour comprendre comment le public perçoit le client pour en faire la promotion et pour ensuite comprendre le public pour mieux élaborer des stratégies pour gagner son approbation⁵ (A brief history of public relations, 2000).⁶

En parallèle au concept d'image se développe un autre élément clé: la responsabilité sociale en entreprise. Ce domaine représente une préoccupation pour les entreprises de se soucier de leur image aux yeux des citoyens. Les entreprises ont réalisé qu'elles veulent être perçues par leurs consommateurs, partenaires, investisseurs et autres comme responsables quant à l'écologie, notamment, mais aussi parfois quant au développement économique, social et culturel. En effet, la tendance a fait que « les pressions sur les entreprises se sont accentuées, obligeant celles-ci non seulement à

⁴ Traduction libre : « Evidences of the power of the public opinion prove to every man the necessity of understanding the public, of adjusting to it, of informing it, of winning it over » (Bernays et collab., 1955, p. 5).

⁵ Traduction libre « 1. To interpret the client to the public, which means promoting the client. 2.To interpret the public to the client, which means operating the company in such a way as to gain the approval of the public » (A brief history of public relations, 2000, p. 3).

⁶ Bien que les pratiques aient changé depuis, certaines manoeuvres faites par Bernays sont au coeur des relations publiques actuelles. En effet, la notion de porte-parole était déjà utilisée par Bernays et plus exploitée maintenant que jamais. Que ce soit en temps de crise ou non, le choix d'un porte-parole est pertinent et son choix doit être judicieux. On peut entre autres se référer aux travaux de Rogers sur le sujet (Rogers, 1993). Bernays avait, pour son mandat pour Lucky Strikes, organisé *The Green Bal* pour faire la promotion de la couleur verte dans le cadre de sa campagne pour changer l'opinion des femmes quant à la couleur verte du paquet des cigarettes et avait choisi comme hôte : Mme Frank A. Vanderlip qui était la présidente de la Women's Infirmary of New-York et aussi la femme de l'ancien président de la National City Bank (Desforges, 2006, p. 27). Ce choix s'est avéré comme étant judicieux et fructueux. Plusieurs auteurs se sont aussi penchés sur la question du message. Le choix des mots et de l'information qui sera communiquée est crucial. En effet, en fonction de la crise, il est préférable de divulguer des informations précises et en temps opportun. De plus, en tout temps, le choix des mots est primordial. L'organisation établit des messages clés qui seront communiqués aux médias. Ce choix de mots et d'informations dépend du stade de la crise. D'ailleurs, le sujet des étapes de la crise a aussi fait l'objet de maintes recherches.

adopter des stratégies de responsabilité sociale, mais aussi à devenir plus sensibles aux enjeux sociaux, éthiques et environnementaux liés à leurs activités » (De Serres et Roux, 2006, p. 101).

De nos jours, le concept d'image a évolué, mais est toujours au coeur des préoccupations des entreprises cependant, l'appellation anglophone «branding» est maintenant privilégiée. À la différence de l'image, le branding est défini selon Bennett (1988), comme le souligne Wood, comme étant « a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. » (Wood, 2000, p. 664). Cette définition est acceptée dans le domaine par des auteurs comme Kotler, Aaker et autres (Wood, 2000). Selon Aaker, « The corporate brand defines the firm that will deliver and stand behind the offering that the customer will buy and use » (Aaker, 2004, p. 6). Le branding rend le consommateur confiant et loyal envers l'entreprise en question. Cette dernière est perçue, grâce à son branding, comme étant crédible et fiable aux yeux de ses consommateurs comme le précise le même auteur (Aaker, 2004).

Le concept de branding est très important pour une entreprise puisque, comme Libaert l'explique, de façon générale, une entreprise dont le branding est établi est plus susceptible de passer à travers une crise (Libaert et Johannes, 2010b) et Aaker (2004) le confirme. En effet, il n'est pas suffisant d'avoir un bon produit ou service, il est question pour l'entreprise de développer sa marque (son branding) afin de développer la confiance, la familiarité, mais surtout la loyauté de ses consommateurs (Fine, 1981).

Les contributions de Aaker dans le domaine de l'image et du branding sont incontournables. Le branding est, selon Aaker et Lendrevie, ce qui amène le

consommateur à acheter et consommer les produits ou les services d'une entreprise (marque) aux dépens d'une autre (Aaker et Lendrevie (1994). Selon les auteurs, la marque (le branding) représente un capital qui, pour certaines entreprises, est la valeur la plus importante (Aaker et Lendrevie, 1994). De plus, une autre auteure, Jennifer Aaker, parle, entre autres, du « brand personality » lorsqu'on associe des caractéristiques humaines à une marque (Aaker, 1997, p. 347).

Évidemment, les multiples recherches sur la communication, sur la réception du message et sur les publics ont eu un impact important sur les relations publiques. Alors que les premiers relationnistes comme Bernays et Lee intervenaient dans des contextes où une crise avait déjà éclaté, les principes actuels des relations publiques sont plutôt proactifs que réactifs. L'histoire a démontré que l'organisation a avantage à envisager la crise même si elle ne peut pas la prévoir. Il s'agit de mettre en place des mesures et des stratégies quant aux crises possibles afin d'être mieux préparé si une telle crise devait survenir. Effectivement, Libaert (2010a) affirme que l'on doit anticiper les risques potentiels et rester à l'affût de ces derniers. De plus, les travaux de Lagadec sur les cellules de crise démontrent l'importance de l'anticipation de la crise, mais aussi la fonction organisationnelle que la gestion de crise occupe maintenant (Lagadec, 2012).

En ce qui a trait à la communication et à la gestion de crise, les auteurs Libaert et Westphalen émettent quelques recommandations précises. Lors de la crise, il est primordial selon eux de réagir rapidement; « Les premières vingt-quatre heures d'une crise sont capitales : plus rapide sera la réaction, moins grands seront les dommages » (Libaert et Westphalen, 2011, p. 66). Il est ensuite recommandé, lors de la crise, d'adopter des messages clairs et cohérents. Il est en effet important que le porte-parole et

tous les intervenants, s'ils sont plusieurs, donnent la même information de façon claire, simple et crédible et il est important qu'ils ne se contredisent pas (Libaert et Westphalen, 2011). Puis, les auteurs accordent une grande importance à l'adaptation permanente en temps de crise (Libaert et Westphalen, 2011). Tant au niveau des messages que de la stratégie, il faut être en mesure de réagir en temps réel, c'est-à-dire au fur et à mesure que la crise évolue pour mieux communiquer avec le public afin de bien gérer la crise (Libaert et Westphalen, 2011). On doit noter que Benoit (2011) aborde dans sa thèse *British Petroleum America et la marée noire* le concept de la communication de crise soit : « stratégies de communication qui détiennent le pouvoir de protéger la réputation de l'entreprise » à ne pas confondre avec l'action communicationnelle soit « les techniques et tactiques de diffusion des messages » (Benoit, 2011, p. 5). La communication de crise représente concrètement quel message est dit par l'entreprise. Cinq stratégies sont envisageables pour l'entreprise selon Libaert et Westphalen (2011) : « le silence, l'attitude offensive (nier), le transfert (de responsabilité), la reconnaissance (de la faute) ainsi que la discrétion maîtrisée (donner de l'information progressivement) » (Libaert et Westphalen, 2011, p. 68).

Bien que les conclusions quant au cycle de vie de la crise ne soient pas unanimes, Libaert (2010a) a établi que la crise passait à travers certaines étapes distinctes. À la lumière des écrits de Robert et Verpeaux (1991), il fait la distinction entre quatre phases distinctes: la phase préliminaire durant laquelle on voit les premiers signes de la crise, la phase aiguë où la crise est pleinement en cours, la phase chronique qui représente le summum de la crise et une certaine stabilisation éventuellement, puis une moins grande

couverture médiatique et finalement la phase de cicatrisation qui représente le moment où la crise n'est plus au centre de l'actualité (Libaert, 2010a).

À ce titre, l'apport de Benoit (1997) est considérable. L'auteur s'est intéressé à la restauration de l'image en situation de crise. Il offre plusieurs lignes directrices à suivre tant en amont que durant la crise. Benoit (1997) souligne que l'entreprise a avantage à se préparer aux crises potentielles. On peut cibler les crises possibles et tenter de s'y préparer. De plus, on s'intéresse aussi à la notion de public et à comment on doit l'aborder en temps de crise. Pour l'auteur, l'image est primordiale et il est important de déployer une bonne stratégie afin de la restaurer si elle est atteinte ou à risque.

Dans le même ordre d'idées, les apports de Coombs doivent aussi être pris en considération en ce qui a trait à la communication de crise. L'auteur a consacré plusieurs articles au sujet et présente des stratégies pouvant être utilisées en situation de crise par les entreprises afin de sauver ou restaurer leur réputation menacée auprès des parties prenantes. Pour Coombs, il est important d'établir les stratégies qui sont disponibles, mais aussi d'évaluer et de prouver leur efficacité par des études empiriques comme des études de cas afin d'éviter de laisser ce choix au hasard ou aux préférences de certains acteurs d'une entreprise (Coombs, 2007). L'auteur souligne qu'il y a trois facteurs à considérer dans l'optique d'une menace à la réputation : « initial crisis responsibility, crisis history and prior relational reputation » (Coombs, 2007, p. 166). Le choix de la stratégie dépendra de ces derniers. L'auteur accorde aussi une importance aux médias et à leur influence dans la crise (Coombs, 2007).

Dans ce mémoire, le modèle choisi est la théorie de William L. Benoit (1997). Cette dernière, l'*Image Repair Theory*, est appropriée pour évaluer une stratégie en temps

de crise employée par une entreprise comme c'est notre cas. Une telle approche de restauration d'image est de mise lorsque l'image est à risque, c'est-à-dire qu'il y a accusation ou suspicion d'avoir commis un acte et que cet acte est répréhensible (Benoit, 1997). Le modèle de Benoit (1997) a été choisi puisqu'au fil du temps l'auteur a modifié son contenu et a prouvé sa véracité et sa pertinence dans plusieurs contextes d'étude de cas de gestion de crise. Benoit a conçu ce modèle afin d'aider les individus et les entreprises à concevoir leurs messages clés durant la période de crise, mais il a aussi été utilisé à plusieurs reprises à des fins d'étude de cas de gestion de crise une fois la crise passée et les mesures prises, afin de restaurer ou rehausser l'image comme c'est notre cas. La théorie de Benoit permet d'identifier précisément quelle(s) stratégie(s) a été utilisée(s) et d'évaluer le succès de la gestion de crise.

Le constat de base de la théorie de Benoit est que l'image est primordiale pour une entreprise comme elle l'est aussi pour tout individu (Benoit, 1997). Il n'est pas le seul auteur à faire cette constatation, mais il précise, comme sa définition précédemment citée l'indique, que ladite image est la perception d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation par les publics en raison de ses dires et ses actions, mais aussi par le comportement et le discours des autres acteurs impliqués dans la situation (Benoit, 2000). Des efforts doivent donc être déployés par une entreprise en cas de crise lorsque son image est atteinte. Il est important de souligner, comme la définition l'indique, que c'est la perception qui est importante, elle est en fait primordiale en ce qui a trait aux relations publiques. En effet, bien que parfois les faits prouvent qu'une entreprise n'est ni fautive ni responsable, si le public la perçoit autrement, son image est tout de même atteinte et doit être restaurée (Benoit 2000).

Benoit (1997) souligne qu'en situation de crise, on doit établir la nature de la crise et identifier ses publics. L'entreprise répondra différemment en fonction de la nature de la crise. Elle doit donc se questionner sur la nature des accusations ou des critiques. On doit ensuite prendre en considération les deux composantes des allégations soient le fait que l'entreprise est tenu responsable quant à une action commise et le fait que cet acte est répréhensible. La responsabilité peut se présenter sous plusieurs formes, c'est-à-dire si l'entreprise a littéralement posé une action, a encouragé, donné l'ordre de la faire, facilité ou permis qu'elle se produise (Benoit, 1997, p. 178). On doit aussi prendre en considération l'inverse, c'est-à-dire si l'entreprise a omis de poser un geste pour empêcher une action de se produire. Il est important de rappeler que ce qui compte est la perception, c'est-à-dire, si l'entreprise est perçue comme étant responsable et si l'acte est perçu comme étant répréhensible. De plus, on doit aussi tenter d'évaluer le niveau de gravité perçu par le public dudit acte condamnable (Benoit, 1997).

Le modèle de Benoit propose une typologie des catégories de stratégies qui peuvent être utilisées, il y en a cinq. Ces stratégies représentent les différentes orientations que l'organisation peut adopter quant aux messages qu'elle communiquera.

La première catégorie est la stratégie du déni et comporte deux variantes. Il s'agit simplement pour l'organisation de statuer que les allégations à son sujet sont fausses. En d'autres mots, que l'acte n'a pas eu lieu, que l'organisation n'est pas responsable ou encore que l'acte n'est pas répréhensible (Benoit, 1997). Une autre forme que cette stratégie peut avoir est si l'organisation met le blâme sur un autre acteur.

La deuxième stratégie est l'évasion de la responsabilité. Par cette dernière, l'organisation tente de diminuer la perception de culpabilité aux yeux du public (Benoit,

2011). Elle peut se présenter sous quatre formes; l'organisation peut affirmer qu'elle a posé l'acte qui lui est reproché en réponse à un autre acte d'une autre organisation, personne, gouvernement ou autre. On parle ici de la stratégie de provocation. Elle peut aussi prétendre qu'il y avait un manque d'information ou de contrôle par rapport aux éléments importants de la situation. On parle alors de défectibilité (*defeasibility*), terme traduit par Benoit (2011). L'organisation peut aussi avancer le fait que la situation résulte d'un accident ce qui réduit sa part de responsabilité de façon considérable aux yeux du public. Son image est donc moins à risque. Finalement, l'organisation peut aussi avancer le fait qu'elle a commis l'acte qui lui est reproché de bonne foi. En prétendant qu'elle avait de bonnes intentions et ne l'a pas fait intentionnellement, l'entreprise sera perçue autrement par son public.

La troisième stratégie mentionnée par Benoit (1997) est, ce qu'on pourrait appeler, l'atténuation des circonstances comme l'a traduit Benoit (2011). C'est la stratégie qu'on utilise lorsqu'on souhaite atténuer la gravité d'un acte qui nous est reproché (Benoit, 1997). Cette option a six différentes variantes. Tout d'abord, il se peut qu'on choisisse de mettre de l'avant les bons coups qui reflètent les valeurs positives que l'organisation possède. Il s'agit, par cette option, de se mettre en valeur aux yeux du public. On peut aussi choisir de tenter de minimiser les sentiments négatifs à notre égard. Pour ce faire, on doit atténuer les conséquences négatives de l'acte posé. Une autre option possible est la différenciation. Il s'agit de comparer l'acte répréhensible avec un autre acte encore plus condamnable. Ensuite, la variante de la transcendance peut aussi être envisagée pour atténuer la situation. Il s'agit alors de mettre en valeur le côté positif de l'acte reproché. Par exemple, si une organisation met de l'avant le fait que l'acte en

question a été posé pour de bonnes raisons c'est-à-dire que les bénéfices de l'action posée sont plus importants que les dommages qu'elle a causés. L'avant-dernière option proposée est l'attaque. Il est question ici de se concentrer sur l'organisation ou la personne qui a avancé les allégations. En effet, il s'agit ici pour l'organisation de répliquer et l'attaquer à son tour. Puis, finalement, on peut choisir la compensation pour l'acte commis. La compensation offerte doit cependant être satisfaisante pour les personnes visées pour que la stratégie soit efficace.

La quatrième stratégie présentée repose sur la volonté de vouloir mettre en place des mesures correctives et peut se présenter sous deux variantes (Benoit, 1997). On souhaite ainsi vouloir corriger la situation. On peut donc tenter de restaurer la situation comme elle l'était avant et/ou encore s'assurer qu'elle ne se reproduise pas en instaurant des mesures proactives.

La cinquième et dernière stratégie offerte par l'auteur est la mortification. Cette méthode implique pour l'entreprise de présenter ses excuses et espérer que le public réagira positivement (Benoit, 1997). Cependant, cela implique d'admettre sa responsabilité ce qui, d'un point de vue légal, peut entraîner des poursuites.

En plus de la typologie mentionnée, Benoit (1997) porte une attention à la préparation. Comme d'autres auteurs le soulignent, la préparation aux crises est bénéfique. Une anticipation des crises potentielles ainsi que l'élaboration de stratégies à ces dernières doivent être faites de façon régulière. L'auteur rappelle que cela réduit de façon considérable les risques de faire des erreurs de stratégie et réduit le temps de réaction. La gestion du temps en situation crise est primordiale comme il le précise.

Benoit (1997) émet aussi des suggestions en lien avec la communication de crise en général. On aborde le fait que cette dernière doit suivre les principes de persuasion. Il est fortement conseillé, entre autres, de ne donner que des informations véridiques et éviter les fausses affirmations, développer un thème autour de la campagne en lien avec la crise et éviter d'utiliser les arguments ou donner des informations qui pourraient ensuite se retourner contre nous (Benoit, 1997). Il ajoute ensuite que l'entreprise a avantage à admettre sa culpabilité le plus rapidement possible si tel est le cas. Benoit (1997) affirme qu'une organisation n'a pas avantage, au contraire mettrait en jeu sa crédibilité, si elle nie sa responsabilité et qu'il s'avère plus tard qu'elle est responsable. Une autre remarque de Benoit mérite d'être mentionnée. Il énonce qu'il est possible d'utiliser plusieurs stratégies dans certains cas pour tenter de restaurer l'image. Puis, une dernière remarque de Benoit est intéressante. Il mentionne que dans certains cas, les options sont limitées et qu'il se peut que malgré les efforts pour restaurer l'image que la démarche soit sans succès.

Pour bonifier notre analyse, nous croyons que d'autres éléments doivent être pris en considération de façon complémentaire au modèle de Benoit (1997). Rogers (1993) présente des lignes directrices à considérer en cas de gestion de crise afin de mettre en œuvre une bonne stratégie. L'auteur parle plus précisément de trois règles à suivre et de multiples facteurs à considérer. La première règle est que l'entreprise en question doit être prête à agir et prendre des décisions rapidement (Rogers, 1993). La gestion du temps est très importante en situation de crise et, comme l'auteur le rappelle, on n'obtient pas de deuxième chance. La stratégie sélectionnée doit donc être choisie et être exécutée rapidement. Il précise aussi que les premières heures suivant la crise et les premières

actions sont décisives (Rogers, 1993). La deuxième règle représente le fait que pour bien gérer la crise, on doit anticiper les prochains événements incluant les réactions du public et tenter de garder le plus grand contrôle possible de la situation. Il faut avoir un comportement proactif dans la mesure du possible et non réactif tout en étant à l'écoute du public et s'ajuster en fonction des réactions selon Rogers (1993). Puis, la troisième règle à suivre est de garder une vision objective durant tout le processus décisionnel quant à la crise (Rogers, 1993). Il s'agit de décisions importantes qui vont affecter le futur de l'entreprise.

Rogers (1993) souligne l'importance de la préparation comme premier facteur à considérer. Bien que les crises ne puissent être prévues, elles peuvent être envisagées pour que l'on s'y prépare. Il s'agit d'un comportement proactif qui permet de cibler les crises potentielles auxquelles l'entreprise pourrait faire face et surtout les stratégies à adopter si elles se concrétisaient. L'auteur rappelle que la préparation peut diminuer l'impact de la crise et permet une meilleure gestion de cette dernière. La préparation implique de prévoir les crises possibles certes, mais aussi d'envisager les pires scénarios comme l'auteur le souligne comme un autre facteur à considérer (Rogers, 1993).

Le facteur suivant abordé par Rogers (1993) est qu'il est important de choisir le type de stratégie qui sera employé au moment du déclenchement de la crise. Une approche plus agressive ou plus réactive peut être envisagée (Rogers, 1993). Le choix dépend de la crise et toutes les décisions suivantes dépendront de ce choix.

Un type de stratégie proactif est idéal lorsqu'il est possible. En effet, on peut mettre en œuvre des outils pour gérer la crise avant qu'elle se produise ou du moins au même moment. Il s'agit du facteur suivant énoncé par Rogers (1993). C'est le cas

lorsqu'on apprend en amont qu'une nouvelle qui pourrait causer une crise pour une entreprise sera diffusée dans les médias avant qu'elle ne le soit. Cela donne la chance à l'entreprise de réagir en même temps ou très rapidement après la sortie dans les médias.

Ensuite, l'auteur affirme que lorsque la crise est établie, il est important de se positionner face à l'information qui circule dans les médias en faisant le point (Rogers, 1993). Un tel positionnement aide à réduire, voire éviter la spéculation et garder un certain contrôle (Rogers, 1993). Il est intéressant que l'auteur ajoute qu'on devrait aussi assurer aux médias que plus d'information leur sera fournie, mais surtout de le faire.

Le facteur suivant abordé par Rogers (1993) repose sur le fait qu'une grande part de la gestion de crise repose sur l'aspect émotionnel de la crise. On doit évaluer les réactions émotionnelles actuelles et possibles des différents publics, incluant les publics internes et externes, et prendre en considération ces émotions dans la stratégie de gestion de crise et pas uniquement les faits (Rogers, 1993).

Rogers (1993) nous informe que, dépendamment de la nature de la crise, la capacité de l'entreprise à diffuser un maximum d'information le plus rapidement possible a un impact sur les réactions du public et des médias. Selon l'auteur, on doit aussi tenir compte que l'information communiquée, soit les faits, n'ont pas tous la même importance.

Les rumeurs doivent aussi être au centre des préoccupations de l'équipe de crise selon Rogers. Une veille informationnelle doit être faite de façon constante dans les médias afin de rétablir les faits ou faire le point. Dans cet ordre d'idées, la communication interne doit être priorisée. Les publics internes tels que les employés, les

actionnaires et autres doivent être tenus au courant tout au long de la crise (Rogers, 1993).

La crédibilité de l'entreprise est un autre facteur mentionné par Rogers. Elle est cruciale pour passer à travers une crise. Pour que les médias et le public perçoivent l'organisation comme étant crédible, il est préférable d'adopter une attitude factuelle, réaliste et honnête (Rogers, 1993).

Si la crise a été déclenchée par les dires d'un compétiteur, il est judicieux de s'intéresser à ce dernier. En effet, Rogers souligne qu'il faut tout savoir à son sujet tant au niveau financier, politique, ses rapports avec les médias, etc. Cela aide d'une part à réagir, mais aussi d'autre part à anticiper la suite des événements (Rogers, 1993).

Rogers (1993) aborde ensuite un autre facteur important. La gestion de crise sera influencée par l'implication (réelle ou potentielle) du gouvernement. Une controverse dans les médias peut parfois attirer l'attention du gouvernement à des fins d'enquête. Dépendamment du déroulement de cette enquête et des résultats qui en découlent, cela peut s'avérer bénéfique ou néfaste pour l'entreprise (Rogers, 1993).

Selon le même auteur, lors de la gestion de crise, mais aussi en tout temps, il est bénéfique de rester à l'écoute des réactions et des sentiments du public en fonction du contexte de l'actualité. Il s'agit d'un autre facteur à considérer. Si par exemple un contexte de corruption est au cœur de l'actualité, une entreprise vivant une controverse quant à la fraude devra prendre ce contexte très au sérieux dans sa stratégie.

L'auteur aborde ensuite le fait que de maintes décisions devront être prises quant à la publicité lors de la crise, notamment si on suspend ou si on continue de publiciser.

Dans un contexte de crise, il est parfois nécessaire de changer d'angle ou de stratégie publicitaire en fonction de la crise (Rogers, 1993).

Un autre facteur abordé par Rogers (1993) est l'expertise des journalistes. En effet, le porte-parole et les stratégies de communication doivent être adaptés en fonction des journalistes et de leur expertise. Le journaliste dont le domaine d'expertise touche directement le domaine d'exploitation de l'entreprise ou le domaine dont la crise fait l'objet aura besoin de moins d'explications, voudra qu'on communique directement les faits et posera des questions plus en profondeur. Le journaliste ayant moins de connaissances aura besoin de plus d'explications et le porte-parole doit leur fournir. De plus, on doit être en mesure de donner autant d'informations au journaliste qu'il soit le premier ou le dernier à qui l'on parle comme le précise l'auteur.

Le lieu aura un impact déterminant sur la couverture des médias comme l'explique Rogers (1993). Dans une région plus centrale, plus de médias seront en mesure de couvrir la situation, mais en contrepartie, plusieurs autres événements sont aussi en cours et attirent l'attention de ces médias. Au contraire, comme l'indique l'auteur, dans une région plus éloignée, moins de médias seront présents et la gestion de ces derniers peut être plus facile, cependant puisqu'un moins grand nombre de médias est présent, les gens ont seulement la version du média local ou de deux médias au plus. De plus, généralement moins d'événements se produisent dans ce type de région et l'attention peut être plus rivée sur la crise.

Bien que cela ne fasse pas partie de notre analyse à proprement parler, Rogers rappelle que des préoccupations légales sont aussi à considérer lors de l'élaboration de la stratégie (Rogers, 1993). Le département légal a des préoccupations plus à long terme qui

reposent sur le fait de protéger l'entreprise d'éventuelles poursuites. Il priorise de divulguer le moins d'information possible. À l'opposé, les relationnistes et les employés au marketing ont des préoccupations quant à l'image et la performance, soit les ventes à court terme, mais aussi à plus long terme. Ils favorisent la clarté et l'honnêteté (Rogers, 1993). La stratégie devra donc représenter un équilibre entre ces deux positions.

Enfin, les vendeurs et distributeurs représentent aussi un facteur à considérer selon Rogers. Tout comme les médias, il s'agit des personnes qui ont un contact direct avec le public cible; les consommateurs (Rogers, 1993). Il est donc important de les informer tout au long de la crise.

3. Méthodologie

3.1. Description de la méthodologie

De prime abord, il est important d'établir que la recherche est de nature qualitative. C'est le type de recherche le plus approprié puisque nous cherchons à comprendre la stratégie de la gestion de crise (Bonneville, Grojean et Lagacé, 2007). En outre, la méthodologie utilisée est l'étude de cas soit celle du cas de la tragédie à Lac-Mégantic. Comme le décrit Yin (1989), l'étude de cas peut se décrire comme étant « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle » ce qui est le cas ici (Yin, cité par Bonneville, 2007 :168). Finalement, nous avons effectué une analyse de contenu qualitatif de deux quotidiens soit *La Presse* et *The Gazette* sur une période d'un mois, soit précisément trente et un jours, pour avoir un laps de temps assez long pour pouvoir traiter des objectifs de recherche qui étaient de décrire la stratégie de crise reflétée dans la couverture médiatique et de faire une critique de cette dernière.

3.2. Identification des sources d'information

Les sources d'information qui ont été utilisées dans le contexte de notre analyse sont des articles de journaux. Plus précisément, il était question de prendre en considération tous les articles pertinents publiés sur le sujet, dans deux quotidiens, soit un francophone; *La Presse* et un anglophone; *The Gazette*, et ce, sur une période donnée de trente et un jours suivant la crise, c'est-à-dire du 6 juillet 2013 au 6 août 2013 inclusivement. Les informations recueillies ont permis d'avoir un portrait global de la gestion de crise par MMA à travers ces médias.

La période de temps a été déterminée en fonction de la volonté d'avoir un portrait général de la gestion de la crise. En effet, il faut un laps de temps assez long pour pouvoir saisir l'étendue de la stratégie utilisée.

Les journaux *La Presse* et *The Gazette* ont été choisis pour plusieurs raisons précises. Tout d'abord, le nombre de deux journaux a été déterminé ainsi pour avoir au moins deux points de vue différents de l'actualité. La langue différente des deux journaux est justifiée par le fait qu'il se peut que les événements aient été analysés et traités de manière différente selon la langue du média. Puis, les journaux ont aussi été choisis en fonction d'un critère géographique. En effet, les journaux sélectionnés sont publiés au Québec ce qui semble pertinent dans le cas de notre recherche puisque la tragédie, ayant eu lieu au Québec, est susceptible d'avoir fait l'objet d'une couverture médiatique supérieure dans la province en comparaison au reste du pays.

De plus, les deux quotidiens en question ont un tirage important, soit une moyenne quotidienne de 276 359 pour *La Presse* et 82 905 pour *The Gazette* durant la semaine et une moyenne respective de 340 143 et de 98 826 pour ce qui est du samedi (CARD). De plus, ces derniers ne sont pas liés à une autre plateforme comme certains autres quotidiens publiés au Québec.

3.3. Précisions sur les instruments de collecte de données

Concrètement, les bases de données *Eureka* et *Canadian Newsstand Major Dailies* ont été utilisées puisque les quotidiens en question rendent leurs publications disponibles sur ces bases de données. Plusieurs mots-clés et combinaisons de mots-clés ont été utilisés afin de cibler les articles susceptibles de faire l'objet de notre analyse. Le choix s'est cependant arrêté à un seul mot-clé : Lac-Mégantic. Les autres mots-clés ou combinaisons

de mots-clés tels que « déraillement », « train », « crise » ou encore « MMA » réduisaient de façon trop grande la quantité d'articles. Nous avons préféré évaluer une plus grande quantité d'articles et faire une sélection finale par souci d'inclure tous les articles pertinents. À ce sujet, il est important de préciser que, par souci de cohérence et de représentativité, les articles publiés sur *La Presse* + n'ont pas été pris en considération pour l'analyse puisqu'il n'y a pas de plateforme équivalente pour le quotidien *The Gazette*. Les articles publiés dans la version papier ainsi que sur les sites Internet des deux quotidiens respectifs ont été retenus, bien que leur quantité diffère surtout pour ce qui est du contenu Internet. On doit aussi noter que les deux quotidiens choisis n'ont pas d'édition papier le dimanche.

Une fois la sélection faite, le total des articles qui ont fait l'objet de notre analyse était de 73 soit, 41 pour *La Presse* et 32 pour *The Gazette*. Les critères de sélection nous ont amenés à exclure les articles relatant des histoires personnelles ou tout autre témoignage ainsi que tout autre sujet connexe tel que les levées de fonds et autres ainsi que les articles d'opinions ou de type blogue.

Pour notre analyse de contenu, les articles ont été classés en ordre chronologique. L'analyse a été faite un jour à la fois, en analysant la couverture des deux quotidiens parallèlement. Pour ce faire, les articles francophones ont été numérotés de 1a à 41a et les articles anglophones de 1b à 32b.

À partir du modèle choisi et des éléments complémentaires, une grille d'analyse a été construite et placée en annexe. Chaque catégorie de Benoit ayant été décrite, correspond à une stratégie ou une variante dans la grille comme c'est le cas pour chacun des éléments de Rogers. Le contenu des articles, soit les dires et les actions de MMA et

ses représentants a donc été classé dans la grille d'analyse pour appliquer les théories à l'étude de cas afin de répondre aux objectifs de recherche qui sont de décrire la stratégie utilisée par MMA, telle que reflétée par les médias, et d'en faire la critique.

Pour la compréhension du texte, c'est sous forme de thèmes qu'ont été présentés les résultats. L'analyse se présente en trois temps et comporte huit thèmes. Plus précisément, en première partie nous avons abordé l'analyse de contenu de Benoit (1997) qui comporte les thèmes suivants : les premières 24 heures, les premières hypothèses, la recherche du coupable, l'admission d'une part de la responsabilité, l'arrivée du président à Lac-Mégantic et les relations avec la mairesse et la ville. Les apports de Rogers ont ensuite été abordés en deuxième partie et finalement un regard critique sur la couverture médiatique a été posé en troisième partie.

Les thèmes ont été choisis comme tels pour faciliter la cohérence du texte. Certains thèmes, soient les premières 24 heures, les premières hypothèses, la recherche du coupable, l'admission d'une part de la responsabilité ainsi que l'arrivée du président à Lac-Mégantic sont des thèmes qui regroupent des événements en ordre chronologique. Les thèmes suivants, soit les relations avec la mairesse, les éléments de Rogers ainsi que le regard critique sur la couverture médiatique sont des thèmes qui regroupent des faits ayant eu lieu tout au long de la crise.

4. Analyse

Dans cette section, nous exposons le fruit de notre analyse des articles de *La Presse* et de *The Gazette*. Pour faciliter la compréhension, l'analyse a été faite par thèmes, soit par ensembles d'évènements chronologiques ou d'actions, et ce, en trois temps pour mieux appliquer les théories choisies.

4.1. Analyse de contenu de Benoit (1997)

4.1.1. Les premières 24 heures

C'est samedi le 6 juillet 2013 que les premiers articles ont été publiés sur le sujet du déraillement du train à Lac-Mégantic. Ce dernier ayant eu lieu dans la nuit du vendredi 5 juillet au samedi 6 juillet, il a fallu attendre le matin du 6 juillet pour que les médias abordent le sujet. Tout d'abord, les premières informations officielles données par la compagnie MMA⁷ qui est responsable du train sont données par Joseph R. McGonigle, vice-président marketing de la MMA : « c'était le milieu du convoi qui avait déraillé. [...] le conducteur du train s'en est sorti sain et sauf » (article 1a). De plus, le même individu poursuit durant son entrevue avec *La Presse* en affirmant que « le train s'est arrêté à Nantes pour un changement de quart » et que « Le chef de train (engineer) a mis les freins, selon ce qu'il dit, et a quitté pour son hôtel à Lac-Mégantic » (article 3a).

⁷ Pour la compréhension de l'analyse, il est essentiel de préciser la propriété de la compagnie Montreal, Maine and Atlantic Railway (MMA). Il est important de faire la nuance entre la compagnie et la société mère qui la détient. La compagnie concernée, la MMA, a pour président Robert C. Grindrod et cette même compagnie est, dans les faits, une des maintes filiales de la société américaine Rail World Inc. (MacDonald, Fowler et Newman, 2013 et article 10b). L'organigramme déposé en annexe facilite aussi la compréhension de la structure de la société que représente Rail World Inc. dont Edward Burkhardt en est le président (article 27a). Dans cet ordre d'idées, nous pouvons prendre note du fait que la compagnie qui fait l'objet de l'analyse est la compagnie MMA, mais que la société Rail World Inc. a, elle aussi, été sous la mire des médias. *The Gazette* explique bien, dans l'article 18b, le lien entre les deux compagnies : « He [Burkhardt] founded the Wisconsin Central Transportation Corp. in 1987 [...]. Since then his empire - now called Rail World - has grown considerably, largely out of privatized national railways, at one point or another acquiring tracks and trains in Australia, New Zealand, Britain, Estonia, Poland, and Ukraine, on top of shortlines in Canada and the United States like the Montreal, Maine & Atlantic Railway » (article 18b).

On apprend aussi que « Le plan était que le train devait rester immobile pendant quelques heures en attendant le changement de quart » (article 3a). Néanmoins, comme nous le savons, « Le train s'est emballé. [...] Les wagons se sont détachés et ils ont déraillé » (article 3a). Selon McGonigle, « Il semble que les freins étaient bien serrés sur les locomotives. » (article 3a).

Il s'agit là de la première version des faits de MMA à laquelle la compagnie s'en tiendra longtemps. À ce stade de début de crise, la compagnie ne semble pas utiliser de stratégie précise. Cependant, les propos énoncés semblent suggérer l'utilisation de la stratégie du *déni* soit précisément le *déni* et peuvent aussi laisser sous-entendre l'*évasion de la responsabilité*, plus précisément l'*accident* c'est-à-dire que le représentant sous-entend que, puisque les freins auraient été mis, le déraillement serait la conséquence d'un accident est ainsi la perception du public quant à la culpabilité de MMA est moindre. De plus, en employant la stratégie du *déni*, MMA nie sa responsabilité.

Puis, le même quotidien nous informe que c'est aussi durant cette journée, soit le 6 juillet, que la compagnie publie son premier communiqué, uniquement en anglais (Radio-Canada, 2013), dans lequel elle transmet ses condoléances aux familles touchées (article 2a). Il s'agit là pour MMA d'une stratégie d'*atténuation des circonstances*, soit la *mise en valeur*. La compagnie tente de développer un sentiment positif aux yeux du public à son égard en s'humanisant. Nous devons préciser que *The Gazette* ne fait pas mention de ce premier communiqué.

Un article publié dimanche le 7 juillet rapporte certains propos tenus par Edward Burkhardt, président de la Rail World Inc. en entrevue téléphonique la veille. Nous

devons souligner que c'est la première fois que le président fait une déclaration sur la situation. Nous pouvons y lire :

« Nous avons certaines pièces du casse-tête, mais pas toutes. Le chef de train nous dit qu'il avait sécurisé le convoi après l'avoir arrêté. Nos premières vérifications laissent croire qu'il dit vrai puisque nous avons vérifié la locomotive et que les freins avaient bel et bien été appliqués. Il nous reste à vérifier s'ils avaient aussi été appliqués sur les wagons » (article 6a).

On confirme dans les articles 6b et 8b que la compagnie a tenu le discours suivant: « MMA officials confirmed to *The Gazette* that hand brakes were engaged on all five of the train's locomotive cars, but it's unclear how many of the 72 tanker cars [...] had their hand brakes activated » (article 6b). Il est important de noter la différence entre la version anglophone et francophone; *La Presse* rapporte que la MMA se base sur les dires du conducteur alors que *The Gazette* n'en fait pas mention. Fait à noter, le président envisage même la thèse du sabotage et du terrorisme :

« On en saura plus quand l'enquête débutera. Le sabotage, c'est quelque chose qui arrive parfois sur les convois de compagnies ferroviaires, mais c'est très rare. Quant au terrorisme, n'a-t-on pas arrêté récemment des hommes à New-York et en Ontario qui planifiaient de faire sauter un train de passagers? » (article 6a).

Dans cet ordre d'idées, *The Gazette* rapporte que lundi, le président a tenu ces propos: « the train was tampered with and the firm « has evidence » to back that claim » (article 4b). Nous pouvons aussi lire à ce sujet que le président a dit : « We have evidence of this [...] But this is an item that needs further investigation. We need to talk to some people we believe to have knowledge of this » (article 5b).

Par ces citations, nous pouvons déjà constater un changement important en termes de stratégies. Le président choisit trois stratégies. Il utilise le *déni*, soit le *déni* et l'*évasion de la responsabilité*, soit l'*accident* comme l'entreprise semble le faire depuis le début.

S'il s'avère que les freins ont bel et bien été appliqués, comme le soutient le chef de train, l'entreprise a une responsabilité réduite, mais le président utilise aussi la stratégie du *déni*, soit la stratégie du *blâme d'autrui* deux fois plutôt qu'une. D'une part, il laisse sous-entendre que le conducteur n'aurait peut-être pas appliqué tous les freins nécessaires et d'autre part, le président laisse entendre la possibilité d'un acte terroriste ou de sabotage. Dans les deux cas, MMA tente de réduire la perception de sa responsabilité et éventuellement sa responsabilité réelle quant au déraillement en blâmant autrui.

De plus, le président fait usage d'autres stratégies. Il a affirmé que « les cinq locomotives étaient éteintes et que neuf freins à main avaient été appliqués, ce qui est la norme pour un convoi de 72 wagons », mais qu'« Il est toutefois possible qu'elles se mettent à rouler même si les freins sont mis en raison du poids des wagons jumelé à la gravité » (article 6a). *The Gazette* rapporte en effet que selon le président : « All operating rules were complied with » (article 9b). Ces affirmations soutiennent explicitement la thèse de l'*évasion de responsabilité*, soit l'*accident*. Il est aussi intéressant de noter que par cette formulation précise, le président utilise aussi la stratégie du *déni* soit précisément le *déni* en soutenant que la norme a été respectée et que, de cette façon, l'entreprise nie et se dégage de toute responsabilité.

Puis, nous pouvons aussi lire : « Il s'agirait d'un premier déraillement majeur pour la société [...] selon son président. « C'est une très mauvaise journée pour nous. Nous avons un bon bilan, mais nous l'avons bousillé en une soirée », illustre-t-il » (article 6a).⁸

⁸ Cette affirmation n'est pas problématique en soi. Cependant, elle le devient du fait que *La Presse* a présenté des détails du passé de la compagnie : « la MMA a affiché dernièrement un taux d'accidents de deux à trois fois plus élevé que la moyenne [...] Au total, l'entreprise a connu 130 accidents en 10 ans, dont 8 déraillements et 4 collisions depuis 2010 » (article 32a). De plus, la compagnie aurait été « à l'origine de 11 incidents impliquant des matériaux dangereux depuis 1998 », dont « huit depuis que la Rail World a acquis le chemin de fer en 2003 » (article 4a). On apprend aussi que « les autorités américaines ont imposé 28 amendes [...] à Montreal, Maine & Atlantic depuis sa création en 2002 » (article 40a). Selon l'article

Dans ce cas, la stratégie de l'*atténuation des circonstances*, plus précisément la stratégie de la *mise en valeur* est utilisée. Il s'agit de la tentative d'atténuer la gravité de la situation en tentant de projeter une image positive de MMA comme étant une entreprise qui a un bon bilan quant aux accidents et incidents.

Le président a ajouté: « Nous avons déjà des gens sur place et nous établirons aussi un poste de commande pour les relations communautaires à Lac-Mégantic » (article 6a) qui reflète bien l'utilisation d'une stratégie de *mesures correctives*, plus précisément, la *restauration de la situation*. Cette stratégie représente le fait que MMA tente de corriger la situation et, pour ce faire, tente de restaurer la situation; c'est-à-dire, de remettre la situation comme elle l'était avant le déraillement dans la mesure du possible. *The Gazette* rapporte aussi cette information le lundi 8 juillet: « a dozen MMA representatives on hand in Lac-Megantic with more arriving continuously » (article 2b).

Puis, il a transmis « ses sympathies aux familles éprouvées par un décès ou la perte de leur maison ou de leur commerce » (article 6a). Encore une fois, cela représente la stratégie d'*atténuation des circonstances*; la *mise en valeur*.

Parmi les propos tenus par le président durant l'entretien téléphonique, il faut souligner qu'il a aussi affirmé qu'« Il n'y a pas eu de négligence, ça, c'est certain. Nos ingénieurs sont parmi les meilleurs au Québec [...] qui compte [sic] 30 ans d'expérience. Il avait aussi été inspecté par un gars de Transports Canada » (article 6a). Il utilise donc la stratégie du *déni*, précisément le *déni* alors qu'il affirme sans équivoque qu'il n'y a pas eu

15a, « c'était le quatrième incendie depuis 2005-2006 qui se produisait sur une locomotive » (article 15a). Puis, on rapporte que quelques semaines précédant le déraillement « deux trains de MM&A ont déraillé à quelques jours d'intervalle, à quelques kilomètres de Lac-Mégantic.» (article 4a). Nous pouvons aussi lire dans *The Gazette* que « MMA continued to hold the record of the highest number of accidents in its category in 2004 and 2005 » (article 21b). Nous devons aussi noter que « MMA accidents have since dropped dramatically [...] But MMA trains still have more accidents than the vast majority of small operators » (article 23b). Le président tient donc des propos qui sont contredits par les faits.

de négligence. Ces propos peuvent aussi être interprétés comme étant la stratégie de l'*atténuation des circonstances*, soit la *mise en valeur* puisque le président met de l'avant l'ancienneté et l'expérience de ses employés afin de mettre en valeur sa compagnie.

Il est important de souligner qu'à ce point-ci, durant les premières 24 heures, la compagnie a réagi uniquement par communiqué, en anglais, et par entrevue téléphonique.

4.1.2. Les premières hypothèses

Dimanche le 7 juillet, en fin d'après-midi, l'entreprise a publié un deuxième communiqué, toujours en anglais, qui évoque que « l'une des causes » du déraillement pourrait être « un relâchement du système de freinage à air » comme le rapporte *La Presse* (article 5a). L'article 1b publié par *The Gazette* confirme cette information :

« In a statement issued earlier last night [dimanche], the MMA said the locomotive of the oil train appears to have been shut down after the engineer on duty from Farnham to Nantes left the train and this "may have resulted in the release of air brakes on the locomotive that was holding the train in place" » (article 1b).

Néanmoins, « [l'entreprise] précise toutefois ne pas encore détenir toutes les informations nécessaires pour tirer des conclusions définitives sur les causes du drame » et « L'entreprise américaine dit ainsi n'écarter pour l'instant aucune hypothèse » (article 5a). Donc, par ce deuxième communiqué, publié en anglais seulement, MMA soutient toujours l'utilisation de la stratégie du *déni*, soit le *déni* et celle de l'*évasion de responsabilité*, plus précisément l'*accident* qui a aussi été utilisée précédemment. En effet, la thèse du relâchement des freins sous-entend que les freins avaient été appliqués correctement et que la responsabilité de l'entreprise est réduite.

The Gazette rapporte au sujet de ce deuxième communiqué que la compagnie mentionnait que : « (Our) people remain in a state of shock over this incident, and are

committed to assisting our neighbours in Lac-Mégantic to make complete recovery as quickly as possible » (article 3b). Il s'agit là de l'application d'une stratégie de *mesures correctives*, plus précisément la stratégie de la *restauration de la situation*. La compagnie avait fait usage de cette stratégie dans son premier communiqué. Il s'agit aussi de la tentative d'appliquer la stratégie d'*atténuation des circonstances*; la *mise en valeur* puisque le président démontre de la sympathie.

The Gazette souligne que nous pouvons lire dans ce communiqué : « Promising to communicate in French in the future » (article 2b) et *La Presse* le rapporte aussi : « Pour améliorer [ses] communications », elle [MMA] diffuserait ses prochains commentaires en français » (article 12a). Dans cet ordre d'idées, MMA a envoyé dimanche soir une traduction de ses communiqués en français. L'article 12a est un des nombreux articles qui aborde la qualité de la langue de ce dernier, et ce, du fait que la qualité du français était médiocre. Il semble, comme *La Presse* le suggère, que la traduction du texte a visiblement été faite par un « logiciel de traduction automatique » (article 12a). Une version des communiqués a été déposée en annexe⁹.

4.1.3. La recherche du coupable

Dans les jours suivants, le lundi 8 juillet, Edward Burkhardt, dans un entretien téléphonique, annonce que ce seraient des facteurs externes qui auraient causé le déraillement (article 7a). Le président choisit à nouveau la stratégie du *déni*, soit le *déni* ou encore la stratégie de l'*évasion de la responsabilité* soit l'*accident*.

⁹ Il est important de noter qu'une version améliorée a été, à la suite des nombreuses critiques de la population et des médias, affichée sur le site de la compagnie le lundi 8 juillet, mais qu'en date d'aujourd'hui, les deux versions ainsi que toutes traces de communication en lien avec le déraillement de train à Lac-Mégantic ne sont plus présentes sur le site Internet de MMA.

Dans cet ordre d'idées, « le dirigeant affirme que rien ne lui permet de croire que son matériel ou ses employés soient en cause » (article 7a). En plus de nier toute responsabilité, il ajoute : « De manière générale, je crois que nous avons performé assez bien [...] Je ne peux vous identifier une erreur qui aurait été commise par nos gens » (article 7a). Donc, le président utilise la stratégie du *déni*; le *déni* puisqu'il nie la responsabilité et considère que la compagnie n'a aucun tort. C'est une position très ferme et sans équivoque que le président adopte, et ce, très tôt après la crise. Il tente aussi d'appliquer une stratégie d'*atténuation des circonstances*, soit la *mise en valeur* puisqu'il avance que l'entreprise a livré une bonne performance et n'a commis aucune erreur.

Le président a aussi ajouté : « Je me sens affreusement mal, je suis dévasté [...] Notre entreprise ferroviaire a généralement un bon dossier en matière de sécurité, nous n'avions jamais connu un déraillement significatif jusqu'à celui-ci » (article 7a). Il avait déjà mentionné qu'il considérait que MMA avait jusque-là un bon dossier, mais il nuance cette fois-ci en qualifiant les accidents dans lesquels l'entreprise avait auparavant été impliquée comme étant « mineurs » (article 7a). Il s'agit, encore une fois, de l'application de la stratégie d'*atténuation des circonstances*; soit la *mise en valeur*. D'une part parce que le président exprime de la sympathie et d'autre part parce qu'il soutient que MMA avait un bon dossier.

Il réitère que des ressources sont sur place pour aider les sinistrés. Plus précisément une équipe de 12 personnes y est afin de: « recevoir les réclamations et tenter de nous occuper des circonstances individuelles pour les gens qui sont sans nourriture et sans logement » (article 7a). *The Gazette* énonce en effet que : « a dozen of his people have been on site since Saturday's explosion. » (article 5b). Il s'agit d'une tentative

d'utiliser, une fois de plus, la stratégie de *mesures correctives*, soit la *restauration de la situation*.

De plus, MMA présente les circonstances qui ont mené au déraillement :

« Le train s'est d'abord immobilisé à Nantes, à 11 km du drame, lorsqu'une locomotive diesel a pris feu. Les pompiers ont été dépêchés sur les lieux. Le moteur de la locomotive a été éteint pendant l'intervention. Des représentants de la MM&A se trouvaient toujours sur place lorsque les pompiers sont partis de la scène. Ce n'est qu'une fois que ces derniers ont quitté à leur tour que le train s'est ébranlé, apparamment [sic] parce que les freins ne fonctionnaient pas adéquatement » (article 7a).

Dans cette phase, *La Presse* rapporte la chronologie précise des évènements : vers 23h25 le train s'immobilise et son conducteur quitte après avoir, selon MMA, mis « les freins à air des locomotives et des wagons [...] tout comme les freins à main de 5 locomotives et de 10 wagons » (article 10a). Ensuite, nous pouvons lire que vers 23h30, une locomotive prend en feu et les pompiers se déplacent pour l'éteindre (article 10a). Pour ce faire, ils éteignent le moteur. Puis, ils reçoivent la confirmation d'employés de MMA venus sur les lieux que tout est sous contrôle après l'extinction et les pompiers quittent (article 10a). Vers 1h00, le train déraille vers la ville de Lac-Mégantic (article 10a). L'article 29b publié par *The Gazette* présente à son tour une chronologie des évènements qui diffère légèrement de celle proposée par *La Presse* et qui est accentuée sur les évènements s'étant produits par la suite. On ne mentionne pas le fait que le moteur a été éteint lors de l'extinction du feu, mais pour le reste de la chronologie de la soirée de vendredi jusqu'à 1h samedi matin, les deux chronologies sont conformes.

Dans le contexte où tous cherchent des réponses quant à la cause du déraillement, le président nie encore une fois la responsabilité, cette fois-ci concernant le sujet des chemins de fer : « Toutes ces allégations qui concernent la condition de l'infrastructure... dans le cas de cette catastrophe [...] il semble que cela n'a rien à voir » (article 9a). À ce

sujet, on rapporte aussi une citation d'un membre du conseil d'administration de la compagnie qui a agi comme porte-parole francophone de la compagnie auprès des médias, Yves Bourdon : « On suit les normes de sécurité. [...] On est très stricts à ce niveau » (article 9a). Il s'agit encore une fois de l'application d'une stratégie de *déni* soit le *déni* par les deux porte-parole. De plus, Yves Bourdon fait usage d'une stratégie d'*atténuation des circonstances*, de *mise en valeur* par ses propos.

Dans le même ordre d'idées, le président : « assure que la taille de l'équipage n'y a été pour rien dans la tragédie de Lac-Mégantic » (article 13a)¹⁰. Il a aussi déclaré :

« Si nous avions eu deux opérateurs de train à bord, ils auraient quand même stationné le train, comme cela s'est produit à Nantes, ils auraient appliqué les freins, puis ils se seraient rendus à l'hôtel pour dormir [...]. Qu'ils soient deux ou un, le résultat aurait été le même. Je ne pense pas que s'il y a plus d'un opérateur à bord la sécurité en est améliorée [...]. Je ne crois pas en ça » (article 13a).

Ces paroles illustrent que le président opte encore une fois pour une stratégie du *déni* soit précisément le *déni*. À ce sujet, Burkhardt a aussi dit : « we actually think one-man crews are safer than two-man crews » (article 19b) « because there's less distraction » (article 20b) et « because there's less exposure for employee injury » (article 27b).

Puis, des propos tirés du journal *The Gazette* confirment l'utilisation de la stratégie du *déni* soit le *déni* lorsque Burkhardt affirme que « Trains are often held and the crews have to rest. There are regulations governing how much rest is required so the (next) crew was supposed to report later. » (article 2b).

¹⁰ À ce sujet, nous apprenons le mardi 9 juillet que la MMA « a obtenu l'autorisation de Transports Canada de n'assigner qu'un seul opérateur à ses trains. » (article 13a). Deux seules compagnies au Canada ont une telle autorisation (article 18a).

À ce stade de la gestion de crise, la stratégie de MMA prend un autre tournant. On rapporte le mardi 9 juillet que le président accuse les pompiers de Nantes d'avoir causé le déraillement. Il s'agit de la stratégie du *déni* soit le *blâme d'autrui*. Il a affirmé :

« Les pompiers ont répondu à l'appel d'un citoyen concernant un incendie sur l'un des moteurs du convoi. À ce qu'on m'a dit, ils se sont rendus sur place et ont utilisé un extincteur à main pour l'éteindre. Pour ce faire, ils ont aussi arrêté les moteurs de la première locomotive. C'est ce qui aurait provoqué la suite des événements » (article 14a).

En effet, « Selon lui, la pression des freins aurait été desserrée lorsque les pompiers ont éteint les moteurs de la locomotive. [...] M. Burkhardt a dit qu'aucun employé de son entreprise n'a été consulté par les pompiers de Nantes lors cette manœuvre. » (article 14a).¹¹

4.1.4. L'admission d'une part de la responsabilité

C'est « quatre jours après l'incendie provoqué par le déraillement » que le président Burkhardt a finalement répondu aux questions des journalistes, en personne, à son arrivée à l'aéroport de Montréal avant de se rendre à Lac-Mégantic (article 17a). Il arrivera à Lac-Mégantic plus tard. À ce point, le président reconnaît que la compagnie a une certaine responsabilité, cependant ce n'est qu'une part de la responsabilité : « Bien sûr que je crois que nous sommes en partie responsables. Nous avons une grande part de responsabilité pour cet accident. Mais nous ne sommes toutefois pas les seules personnes responsables » (article 17a). En effet, l'article 13b rapporte que:

¹¹ Nous pouvons lire dans le même article que le chef du service de sécurité incendie Patrick Lambert « réfute ces accusations » : « C'est dans le protocole d'intervention de MMA, il faut couper le moteur » (article 14a). Il ajoute aussi : « Les pompiers se sont assuré que des représentants de l'entreprise se rendent sur place avant de partir. « Ils ont fait les vérifications [...] et ils nous ont donné le droit de partir » » (article 15a). *The Gazette* rapporte que le chef des pompiers a énoncé que « his men had done some joint training with the MMA in how to fight locomotives fires, including how to safely shut down a locomotive, which one of his men did on Friday night, but that training had nothing to do with the air brake system » (article 7b). La compagnie a donc un double discours. De plus, l'article 21a énonce que « Tous les experts s'entendent pour dire que l'intervention des pompiers n'a pu causer le drame » (article 21a).

« Tuesday [9 juillet], Burkhardt told a Radio-Canada reporter in Chicago that MMA employees might have made mistakes, but insisted his company should not be blamed for the disaster. For the first time he said two different MMA employees - not engineer Tom Harding - were called by firefighters responding to the fire in one of the locomotives parked in Nantes. Burkhardt said neither of the two employees knew that cutting the motor on the locomotive would shut off the air brakes. He added those employees « should have known. » When asked by the reporter if he felt guilty, Burkhardt replied « No. » » (article 13b).

La Presse rapporte que M. Burkhardt a admis en entrevue le 9 juillet que « les employés de MMA qui ont accompagné les pompiers ne savaient pas que l'extinction du moteur aurait pour conséquence de relâcher les freins pneumatiques » (article 19a). Ces propos reflètent d'une part l'utilisation d'une stratégie de *déni*, soit le *blâme d'autrui* et d'autre part il s'agit de l'utilisation d'une stratégie de *l'évasion de la responsabilité* soit la *défectibilité*. Le président maintient ses accusations quant aux pompiers et soutient aussi que MMA ne détenait pas toute l'information et avait donc un contrôle limité sur la situation. Même si le président admet une partie du blâme, il refuse d'accepter l'entière responsabilité alors qu'il insiste sur le fait que MMA n'est pas la seule responsable: « a combination of factors was to blame for the derailment, including the lack of MMA engineer on site after the locomotive caught fire as well as the actions of local firefighters in Nantes » (article 13b). Nous remarquons donc que le président se contredit après avoir fait des accusations à l'égard des pompiers.

Dans cet ordre d'idées, un journaliste lui a demandé : « Shouldn't one or more of those MMA employees have known that shutting down the locomotive would impact the critical air brakes » ce à quoi il a répondu : « I think not, because (the trainman and the dispatch office staff) are not trained mechanical employees » (article 14b). Il poursuit en disant que « The fireman should have roused the locomotive engineer, who was in his

hotel, and taken him to the scene with them » (article 14b). Fait à noter, cette manœuvre suivie par les pompiers est celle dictée par le protocole de MMA, mais le président critique maintenant cette dernière. Le président soutient donc toujours la stratégie du *déni*; le *blâme d'autrui* à l'égard des pompiers.

En outre, il nuance les accusations qu'il avait auparavant faites : « Je n'ai jamais jeté le blâme sur les pompiers. Je crois toutefois qu'ils ont joué un rôle dans la tragédie. Cela veut-il dire qu'ils en sont responsables ? Non, mais c'est un facteur important » (article 17a). À la lumière de ces nuances, le président a énoncé qu'« Il y a deux possibilités. Soit que les freins manuels étaient mal actionnés, ou que les mesures de sécurité établies conjointement [par le Canada et les États-Unis] sont inadéquates ». Dans les deux possibilités, aucune ne résulte de la responsabilité de MMA. Le président utilise dans les deux cas, la stratégie du *déni*; le *blâme d'autrui*.

Puis, il est pertinent de souligner que :

« Pour sa part, Ed Burkhardt a vivement rejeté les critiques de ceux qui disent qu'il aurait dû se rendre au Québec plus rapidement. « Je suis resté à mon bureau pour appeler les assureurs et les autorités environnementales compétentes, alors que celui qui dirige la MMA, Robert Grindrod, était sur place. Je crois avoir pris la bonne décision », s'est-il défendu. » (article 17a).

Plusieurs justifications sont données pour expliquer les comportements du président et de sa compagnie. Nous pourrions qualifier ces propos d'*atténuation des circonstances*, soit la *mise en valeur* ou encore de *déni*, soit le *déni*. On ajoute aussi que « Burkhardt annoncera aujourd'hui que Rail World entend aider « de façon significative » la municipalité et les victimes » (article 17a). Il s'agit d'un autre exemple d'utilisation de la stratégie de *mesures correctives* soit la *restauration de la situation* et il est aussi intéressant de souligner que ce n'est pas seulement la compagnie MMA, mais bien la

société mère qui est concernée ici. De plus, on doit aussi souligner qu'il s'agit de la première fois qu'on parle du président de la compagnie MMA, Robert Grindrod, qui était sur place depuis « le jour suivant la tragédie » selon l'article 17a, mais ne s'est pas adressé aux médias ni à la population.

On apprend aussi durant cette même période de questions que le président promet que la compagnie ne laisserait plus des trains sans surveillance pendant les changements d'équipe (article 17a). Cette information est aussi mentionnée dans l'article 22a et quelques jours plus tard dans l'article 25a : « Toutes les compagnie [sic] de chemin de fer en Amérique du Nord le font, c'est une pratique commune dans l'industrie. Est-ce que ça va continuer comme ça? Pas dans cette compagnie en tout cas! » (article 25a). *The Gazette* le rapporte aussi : « The MMA « is going to make whatever changes are necessary » to prevent a repeat of the chain of events that led to the devastation in Lac-Mégantic » et que « MMA will not leave trains unmanned and it will no longer have them sit overnight in Nantes » (article 14b). Ces paroles représentent bien la volonté de MMA de corriger son image en voulant démontrer sa bonne foi quant à l'enjeu en instaurant des *mesures correctives*, plus précisément des *mesures proactives*. C'est la première fois que cette stratégie est utilisée. Bien que ces mesures puissent sembler être réactives à la lumière du déraillement de Lac-Mégantic, ces mesures sont proactives quant au futur afin d'éviter qu'un tel événement ne se reproduise. Le président a aussi dit : « We'll take the lead with that. I think the rest of the industry is going to follow. » (article 15b). Ces paroles précises représentent une stratégie d'*atténuation des circonstances* soit de *mise en valeur*.

Néanmoins, il a tout de même tenu à défendre ce genre de pratique : « Vous allez penser que je suis un mur de pierre, mais je crois que laisser un train sans surveillance est quelque chose de tout à fait normal au Canada et aux États-Unis. Ça se fait partout » (article 17a). *The Gazette* ajoute que le président a dit : « You could make the point, especially in the aftermath of this, that that was wrong. But you go into any province in Canada or any state in the U.S. and you can find trains parked with no crew on them » (article 15b). De plus, il a aussi dit à CBC, comme le rapporte *The Gazette* : « that leaving a train unattended, as this one, was just industry practice – if placing someone there to guard a train would cost clients two-per-cent more, the company would lose business » (article 18b). Le président énonce donc que sa décision était aussi fondée sur un critère économique. En effet, *La Presse* rapporte qu’il a dit à Radio-Canada « que le simple fait d’assurer la surveillance des convois aurait été trop coûteux et aurait fait perdre des contrats à sa compagnie » (article 32a). Cela en dit beaucoup sur l’habileté et l’élaboration stratégique de la compagnie en ce qui a trait à la communication de crise. Le président tente d’appliquer une stratégie de *mesures correctives*, soit des *mesures proactives* afin de restaurer voire sauver l’image de la compagnie, mais il tient un double discours puisqu’il insiste sur le contraire.

Nous pouvons finalement lire que le président a répondu au journaliste qui lui a demandé ce qu’il voudrait dire à la population de Lac-Mégantic : « j’ai le cœur brisé. Mais aussi, que je ne suis pas seul dans cette compagnie » (article 17a). Il est à noter qu’il démontre de la compassion ce qui est une stratégie d’*atténuation des circonstances*; de la *mise en valeur*, mais que ces propos sont suivis d’une attitude plutôt défensive.

4.1.5. L'arrivée du président à Lac-Mégantic

Mercredi le 10 juillet a eu lieu une conférence de presse¹² à Lac-Mégantic à l'arrivée du président dans la ville. Nous apprenons que Burkhardt met maintenant le blâme sur le conducteur du train Tom Harding. Il s'agit d'un changement de cap important en ce qui a trait à la stratégie de communication de crise telle que rapportée par les médias.

Burkhardt a dit: « Je pense qu'il a fait quelque chose de mal [...] Je ne crois pas qu'un employé ait retiré les freins, je crois qu'ils n'ont jamais été appliqués. » (article 22a). L'article 15b rapporte que « Burkhardt appeared [...] saying unfolding evidence suggests engineer Tom Harding failed to apply hand brakes on enough rail cars » (article 15b). Le président a dit : « Tom Harding told the company he had activated 11 handbrakes before leaving the train unattended late Friday. [...] « Our general feeling now is that that's not true » » (article 22b). Il ajoute : « Initially, we took him at his word. » (article 15b). Deux remarques peuvent être faites quant à ces citations : il s'agit d'une supposition et il y a contradiction quant aux théories mentionnées précédemment. Ces propos du président représentent clairement une stratégie d'*évasion de la responsabilité*, plus précisément le *blâme d'autrui*. Cette stratégie a été exploitée à maintes reprises par la compagnie, mais à ce point-ci, il s'agit d'une stratégie distincte puisque la compagnie met maintenant le blâme sur son employé ce qui réduit voire enlève toute responsabilité à MMA. Nous devons noter, à ce point-ci, une distinction importante entre le média

¹² Certains articles rapportent les circonstances de cette conférence de presse. Nous pouvons lire dans l'article 24a : « Attendu devant la polyvalente Montignac, c'est finalement devant l'école primaire du Sacré-Coeur que le président de MMA a présenté son point de presse sans avoir averti l'ensemble des médias. » (article 24a). L'article 17b énonce que : « The chaotic news conference that ensued was unplanned, unscripted... » (article 17b). L'article 27a dépeint la conférence de presse comme : « Un point de presse annoncé en catastrophe au milieu d'une petite rue barrée d'un ruban de police » (article 27a). De plus, le même article mentionne que Burkhardt a quitté les lieux de la conférence de presse avec Bob Grindrod, le président de MMA. Ce dernier était donc présent lors de la conférence de presse ainsi que dans la ville depuis le lendemain du déraillement, comme il a été souligné précédemment, mais ne s'est jamais adressé aux médias ni à la population (article 17a).

anglophone et francophone alors que *La Presse* suggère qu'il n'y a pas eu l'application des freins et que *The Gazette* sous-entend qu'il n'y a pas eu suffisamment de freins d'appliqués. Finalement l'article 25a rapporte une version un peu différente que celle rapportée précédemment par *La Presse* :

« Je pense qu'il y a quelque chose qu'il n'a pas bien fait. Au début, il nous a dit qu'il avait mis les 11 freins à main sur le train et on croyait qu'il disait vrai. Cependant, nous avons maintenant le sentiment que ce n'était pas vrai. Nous savons que les freins avaient été appliqués sur la locomotive, mais pas nécessairement ailleurs sur le train » (article 25a).

On doit noter que le président a tenu à exprimer sa compassion et à se prononcer sur la colère des citoyens lors de la conférence de presse : « Je suis dévasté comme si ce drame était survenu chez moi, dans ma communauté! Je comprends leur colère. Ce n'est pas facile d'être moi aujourd'hui » (article 24a). Encore une fois, le président utilise une stratégie d'*atténuation des circonstances*, soit la *mise en valeur*. Puis, toujours durant la conférence de presse, le président a aussi dit : « Mais je ne crois pas qu'il y ait eu de sabotage. » (article 24a). Il y a donc une contradiction, cette fois-ci quant à la possibilité de sabotage que la compagnie avait évoquée en début de crise. À ce sujet, l'article 15b rapporte aussi la même information : « the chairman [...] isn't talking sabotage anymore », mais aussi que ce dernier insiste maintenant sur le fait que c'est « a series of events » qui auraient causé le déraillement (article 15b). Encore une fois, les accusations reposent sur de simples hypothèses et opinions et les propos du président rapportés dans l'article 16b le reflètent bien : « He [Burkhardt] also said Harding reported activating handbrakes on a number of tanker cars but it would be « very hard to determine » if that was true » (article 16b). On apprend aussi que « Burkhardt said the firm is ready « to stand up to its corporate responsibilities » to help the community rebuild, regardless of

cost. » (article 15b). En effet, *La Presse* cite les propos du président : « Nous ferons ce que nous pouvons pour faire face à cette situation, mais on ne peut pas revenir en arrière » (article 25a). Ces dernières citations représentent une stratégie de *mesures correctives* plus précisément une *restauration de la situation*.

Durant la conférence de presse, en plus d'accuser le conducteur, le président a maintenu ses propos quant au rôle que les pompiers auraient eu dans l'affaire (articles 23a et 24a), mais a tenu à nuancer ses accusations: « Quand nous avons vu la locomotive, nous avons vu que quelqu'un y avait touché. Est-ce qu'ils [les pompiers] ont fait ça malicieusement? Non. Est-ce que nous les tenons responsables? Non! » (article 25a).

Puis, il est pertinent de citer d'autres paroles du président qui reflètent encore une tentative d'*atténuation des circonstances*, soit de *mise en valeur* :

« J'offre mes plus sincères sympathies aux gens de Mégantic. Je me sentirais comme ils se sentent si quelque chose comme ça arrivait dans ma communauté. Je comprends pourquoi ils sont fâchés, en tant que directeur général, c'est mon rôle de recevoir la critique.» (article 25a).

Dans cet ordre d'idées, *The Gazette* rapporte que le président a offert ses sympathies à la population: « I am absolutely with them in their tragedy. I understand their tragedy. I feel personally absolutely rotten about it. But what can you do at this point? » (article 15b). On ajoute aussi que le président a aussi dit :

« I hope you have heard my apology about a dozen times. We are making an abject apology to the people in this town. Am I compassionate person? I feel absolutely awful about this. I have never been involved in anything remotely approaching this In [sic] in my whole life. The devastation here is absolutely awful. » (article 15b).

Puis, l'article 22a relate que le président a ajouté : « Je comprends pourquoi ils sont en colère et que cette colère soit dirigée vers moi parce que je suis le président du

conseil de cette compagnie » puis, il s'est justifié quant « au délai de cinq jours » pour s'adresser directement aux citoyens :

« Durant ce temps, je travaillais 20 heures par jour dans mon bureau [...] Je tentais de m'occuper des médias, d'embaucher des entrepreneurs et de contacter les compagnies d'assurances pour gérer ce désastre. Je pensais être plus efficace à mon bureau qu'en courant partout avec un cellulaire à Lac-Mégantic. » (article 22a).

Il a aussi réitéré que sa compagnie avait un bon bilan avant ce déraillement :

« We've actually had quite a reasonable safety record up until Saturday, when we blew it all. » (article 15b). Il s'agit, dans le cas de ces dernières citations, comme mentionné, l'application d'une stratégie d'*atténuation des circonstances*, soit de *mise en valeur* précédemment utilisée.

Finalement, le dernier article de *The Gazette* retenu pour notre analyse rapporte que MMA « has decided it will stop hauling oil » (article 32b). Les paroles exactes du président étaient: « It's proven to be more trouble than it's worth » (article 32b). De plus, « Burkhardt confirmed media reports that the company had instructed engineers to drive slowly in several areas around Lac-Megantic, but said that the tracks were still safe » (article 32b). Ces deux passages représentent une tentative d'application de *mesures correctives*, soit des *mesures proactives*.

4.1.6. Les relations avec la mairesse et la ville

Il est important à ce point-ci de traiter de l'aspect des relations entre MMA et la mairesse et par le fait même la Ville. Il est nécessaire de le faire puisque comme nous venons de le voir dans la section précédente, la mairesse et ses citoyens sont des acteurs touchés directement par le déraillement. Les stratégies utilisées par MMA les visent donc implicitement et explicitement.

Tout d'abord, dans la journée du 8 juillet, nous apprenons que la mairesse de Lac-Mégantic, Colette Roy-Laroche avait « demandé « dernièrement » à la société MM&A de mieux entretenir son chemin de fer [...] pour « assurer la sécurité et éviter les déraillements » » (article 8a). À ces propos, le président a dit « avoir été « surpris » par les déclarations de la mairesse [...] et que personne n'était au courant d'une telle demande de la municipalité » (article 8a). Nous pouvons lire qu'il a ensuite dit : « Cela ne veut pas dire qu'aucune requête ne nous a été adressée, mais nous n'avons pas pu retracer une demande. Si la mairesse s'est adressée à quelqu'un chez nous, nous aimerions en savoir davantage » (article 8a).

Ensuite, on relate que, « plus de 60 heures après la tragédie », Burkhardt a parlé pour la première fois à la mairesse :

« Questionné sur son absence sur les lieux de la tragédie, M. Burkhardt a confirmé à *La Presse* qu'il prendra un vol [...] en direction de Montréal pour se rendre à Lac-Mégantic « le plus tôt possible ». Il a aussi critiqué les élus municipaux pour leur manque d'accessibilité » (article 14a).

Le président a ajouté sur le sujet : « Nous avons une dizaine d'employés, dont un de nos hauts directeurs présents sur place. Nous avons toutefois eu beaucoup de difficulté à joindre le bureau de la mairesse. Personne ne nous rappelle » (article 14a). Il semble qu'à propos de sa présence sur les lieux et des relations avec la ville, le président tente encore une fois d'utiliser une stratégie de *déni* : le *blâme d'autrui* afin de nier une certaine responsabilité. Néanmoins, la mairesse a mentionné le jour de l'arrivée du président : « ne pas encore avoir reçu d'invitation à rencontrer Ed Burkhardt, qui arrive à Lac-Mégantic aujourd'hui [mercredi le 10 juillet]. » (article 26a). Elle a aussi mentionné qu'elle aurait aimé faire la rencontre du président « beaucoup plus tôt » (article 26a).

Ensuite, cette fois-ci au sujet de la visite des sinistrés, la mairesse et MMA tiennent des discours différents. Lors de la conférence de presse, le président a dit : « Aujourd'hui [mercredi le 10 juillet], je voulais me rendre dans la zone visée, mais on m'en a refusé l'accès. J'aimerais aussi rencontrer les gens de Lac-Mégantic, mais la mairesse préfère que je passe par son bureau pour faire ça. » (article 25a). Nous pouvons lire dans l'article 15b : « he's prepared to meet with residents who have lost loved ones, homes and livelihoods - provided the mayor gives the go-ahead. » et que le président a dit: « I find my movements around town to be pretty constricted » (article 15b). La version des faits du président représente bien une tentative d'utiliser une stratégie d'*atténuation des circonstances*; de *mise en valeur*. Contrairement à ce que le président avance, la mairesse offre une version différente de la situation et a dit « qu'Edward Burkhardt n'a jamais manifesté le désir de rencontrer les sinistrés » (article 29a). Cette version contredit les propos du président. *The Gazette* rapporte aussi qu'elle a dit « Burkhardt did not ask to meet any of the townspeople who lost loved ones or found themselves homeless » (article 20b).

Puis, nous apprenons le 23 juillet que la Ville de Lac-Mégantic a payé les travailleurs engagés par MMA qui n'avaient pas été payés depuis le 6 juillet (article 33a) et qu'« une mise en demeure a ainsi été envoyée à MMA » (article 35a) à laquelle la compagnie avait « 48 heures pour répondre » (article 37a). Nous pouvons aussi le lire dans *The Gazette* : « Lawyers representing city council handed MMA a legal notice Tuesday, giving the company 48 hours to reimburse » (article 30b). MMA n'a pas répondu à la Ville et le délai a expiré (article 38a). Nous apprenons ensuite que MMA « a demandé un délai de quelques jours afin d'étudier le dossier » (article 39a). De plus, le 30

juillet, une deuxième mise en demeure a été envoyée à la MMA puisque les frais n'ont toujours pas été acquittés donnant à MMA 24 heures pour répondre (article 41a).

La situation pose problème dans l'optique de la communication de crise comme l'exprime bien cette citation: « Burkhardt had pledged to pay for the cleanup in the days following the tragic derailment but isn't holding up his end of the bargain » (article 30b). Effectivement, l'embauche des travailleurs par MMA représente l'application concrète des *mesures correctives* pour la *restauration de la situation* dont le président avait fait mention à plusieurs reprises. Néanmoins, pour que la stratégie soit fructueuse, les travailleurs doivent effectuer le travail et être payés.

Finalement, il est pertinent d'aborder les propos du président quant à sa visite. Comme le rapporte *La Presse*, Burkhardt a admis à CNN que « sa visite et la conférence de presse à Lac-Mégantic [...] auront été un échec » (article 30a). Le président a dit : « Le but de ma visite était d'entamer un processus de guérison... ça n'a pas marché [...]. Les gens ne m'ont pas compris, peut-être que je n'ai pas bien expliqué les choses. » (article 30a). De plus, « Il a également tenu à préciser qu'il avait de l'empathie, contrairement à ce qu'il a entendu. » (article 30a). Nous pouvons aussi lire :

« The chairman of MMA said he genuinely cares about the pain this tragedy has caused in the town, but that residents of Lac-Mégantic didn't see it that way. « Maybe I didn't present my case very well. But I'm not a communications professional. I'm a manager. [...] People wanted to throw stones at me. I showed up and they threw stones. But that doesn't accomplish anything » he said. Of not meeting with Roy-Laroche or other local officials, he said: « I failed with all that. They were too busy. They didn't want to meet. » Burkhardt said he won't return to Lac-Mégantic « until a later date » when things are calmer. » (article 20b).

Ces citations sont de l'*atténuation des circonstances*; de la *mise en valeur*, mais aussi du *déni*; du *blâme d'autrui*. La mairesse présente une version différente des faits:

« Selon la mairesse Colette Roy-Laroche, M. Burkhardt l'a informée qu'un contretemps l'empêchait de la rencontrer. Le président de MMA a par ailleurs confié au réseau américain qu'il continuerait de collaborer avec les enquêteurs, mais ne compte pas remettre les pieds à Lac-Mégantic... tant qu'il n'y est pas le bienvenu. » (article 30a).

The Gazette rapporte que la mairesse a dit : « Burkhardt backed out of a scheduled meeting late Wednesday afternoon at the last minute, citing « scheduling » problems. He did not apologize. He made no effort Thursday to reschedule » (article 20b).

4.2. Analyse des éléments de Rogers (1993)

À ce stade-ci il nous apparaît opportun d'aborder les contributions de Rogers. Tout d'abord, nous reviendrons sur les trois règles énoncées par l'auteur. Certains commentaires peuvent être faits en lien avec la première règle concernant la gestion du temps. Il semble que MMA n'a pas su tirer avantage de ce premier aspect. La compagnie a pris trop de temps pour réagir dans les instants suivant la crise et le président s'est présenté trop tard sur les lieux comme plusieurs articles le soulignent dont l'article 28a : « Burkhardt s'est présenté trop tard » soit le 10 juillet; « quatre jours après le tragique événement » (article 28a). Rogers rappelle qu'une stratégie doit rapidement être choisie et exécutée alors que dans le cas de MMA, trop de temps s'est écoulé et beaucoup de changements de stratégies ont été faits.

La deuxième règle fait référence à la capacité d'anticiper, soit d'être proactif quant aux réactions. Dans le cas de MMA, nous devons conclure que la compagnie n'a pas su anticiper suffisamment. À de nombreuses reprises, les hypothèses et actions ont été réfutées et/ou contestées par le public et cela aurait pu être évité si la compagnie avait su mieux anticiper la situation. Nous pouvons notamment penser à la traduction du communiqué en français où, comme dans d'autres situations, MMA s'est retrouvée à être

réactive plutôt que d'être proactive. Puis, il est difficile de se prononcer quant à la troisième règle puisqu'elle fait référence au fait de rester objectif durant le processus décisionnel durant la crise et qu'on ne peut connaître les détails de ce processus.

Puis, nous pouvons aborder les facteurs énoncés par Rogers qui s'appliquent dans le cadre de notre analyse. Le premier facteur concerne la préparation. Dans le cas de MMA, bien qu'on ne puisse pas connaître l'étendue de la préparation, quelques indicateurs comme le temps de réaction ainsi que les nombreux changements de stratégies laissent croire qu'il y avait des lacunes à ce niveau ou qu'il n'y avait simplement pas de préparation. Il est important de prévoir les pires scénarios et de tenter de s'y préparer. Un déraillement de train est une crise à envisager pour une compagnie propriétaire de chemins de fer. Durant cette préparation, le besoin de communiquer en français aurait dû être abordé afin d'être prêt à le faire au besoin. Le choix du porte-parole est aussi fait lors de cette préparation. Plusieurs problèmes se posent à ce niveau.

Tout d'abord, le choix du président de la société mère au lieu du président de la MMA, en plus du fait que ce dernier ne s'est jamais adressé publiquement alors qu'il était sur les lieux depuis le jour suivant le déraillement, est un problème. Le choix d'un porte-parole qui ne parle pas français pose aussi problème. Le fait que plusieurs porte-parole ont représenté la compagnie dont Joseph R. McGonigle, vice-président marketing de la MMA, Edward Burkhardt, président de Rail World Inc., son assistante Cathy Aldana ainsi qu'Yves Bourdon, membre du conseil d'administration est étonnant et le choix de Burkhardt comme porte-parole principal est en soi discutable. Effectivement, le porte-parole choisi doit être une personne qui représente bien la compagnie et doit être en mesure de gérer les relations avec les médias et le public visé, ce qui n'est pas le cas de

M. Burkhardt. Pour le démontrer, nous pouvons nous référer à ce passage tiré de *The Gazette* : « Burkhardt said he had received threats and hate mail, and joked on the TVA network on Monday that he feared he'd need a bulletproof vest in order to safely tour in Lac-Mégantic » (article 17b). Burkhardt tient un discours humoristique qui peut et qui a été mal interprété et qui a eu des conséquences plutôt néfastes. Nous pouvons aussi nous référer à l'extrait suivant, encore une fois, tiré du quotidien *The Gazette*, qui rapporte les propos de Burkhardt : « Maybe I didn't present my case very well. But I'm not a communications professional. I'm a manager. » (article 20b). Dans ce genre de crise, le porte-parole devient le visage; l'image de la compagnie, voire de la crise. Il doit donc être choisi méticuleusement. De surcroît, il est préférable qu'il n'y ait qu'un seul porte-parole afin d'éviter la confusion. MMA a choisi de faire intervenir plusieurs de ses représentants, mais a ensuite changé d'avis : « M. Bourdon a répété à plusieurs reprises que les avocats de l'entreprise lui avaient demandé de ne plus faire de commentaires publiquement » (article 39a). Il semble en effet qu'un choix de porte-parole plus judicieux et limité aurait été préférable et aurait certainement avantage MMA. Rogers souligne l'importance du choix du porte-parole en énonçant que si le président est un bon gestionnaire, il se peut qu'il ne soit pas un bon porte-parole et l'équipe responsable de la gestion de crise se doit de sélectionner une autre personne mieux qualifiée pour accomplir le rôle du porte-parole durant la crise (Rogers, 1993). Il semble que cela s'applique à MMA.

Le facteur suivant est le choix de la stratégie utilisée. Bien qu'il ait déjà été énoncé par Benoit (1997) que plusieurs stratégies peuvent être utilisées simultanément, il semble juste d'affirmer que MMA n'avait pas fait un choix précis ou n'avait pas fait le

bon choix puisqu'elle a constamment changé de stratégie. Le type de stratégie est un choix important puisqu'il dictera les actions qui seront ensuite posées. De plus, le changement constant de stratégie nuit à l'efficacité d'une stratégie quelle qu'elle soit, mais de façon plus importante, cela nuit à la crédibilité de MMA. En effet, en changeant constamment son fusil d'épaule et en portant le blâme sur différents individus et en revenant sur ses propos, MMA semble désorganisée et ses propos sont peu crédibles.

Le facteur suivant peut faire l'objet de plusieurs critiques. Il s'agit du positionnement face aux médias. Il est énoncé par Rogers que la compagnie doit faire le point rapidement devant les médias afin de garder le contrôle sur l'information qui circule. Elle doit le faire en donnant des informations sûres et confirmées (Rogers 1993). Comme il a été mentionné à plusieurs reprises durant cette analyse, ce n'est pas le cas. Il s'agit d'un élément très problématique dans le cas de MMA. Il a fallu un long laps de temps pour MMA avant de se prononcer sur la crise et pour finalement s'adresser à la population et aux médias, mais en plus, à plusieurs reprises les représentants ont donné des informations et ont fait des accusations basées sur des hypothèses, de la spéculation, des suspicions et du oui-dire. Cela a, encore une fois, eu des conséquences sur la crédibilité de MMA et sur l'efficacité de ses communications puisque cela a causé beaucoup de contradictions et de rectifications. Nous pouvons citer l'exemple du premier communiqué publié par MMA dans lequel elle transmet ses condoléances aux familles touchées en parlant de plusieurs décès alors que les autorités n'avaient, jusque-là, déclaré officiellement qu'un seul décès (article 2a), ou encore du fait que MMA utilise des mots comme « apparemment » en décrivant les circonstances avant le déraillement (article 7a) et aussi lorsque le président accuse le conducteur et affirme : « our general feeling now is

that that's not true » (article 22b). Nous pouvons aussi citer l'exemple suivant : Cathy Aldana, l'assistante du président Burkhardt énonce que « the tracks in Lac-Mégantic were inspected twice a week and « there was no problem with them. » [...] The tracks had nothing to do with the derailment » (article 25b). Cependant, il nous a été rapporté que Maryse Durette, la porte-parole de Transport Canada, « could not say when its inspectors last checked the train line physically in Lac-Mégantic » (article 25b). Puis, nous pouvons parler de l'accusation contre les pompiers qui a été réfutée par ces derniers et par tous les experts de même que de l'accusation du conducteur alors que Bourdon avait précédemment dit, alors que le conducteur était perturbé, que: « Même s'il [Harding] a travaillé selon les normes, il ne peut pas faire autrement. Même s'il n'est pas responsable... » (article 16a).

Le facteur suivant relève du besoin de prendre en considération l'aspect émotionnel de la crise, aspect important dans le cas de la crise de MMA considérant la destruction d'une grande partie de la ville et des nombreux décès et blessés. Nous devons souligner qu'à plusieurs reprises le président a exprimé de la compassion aux citoyens quant à la situation. Il a mentionné à plusieurs reprises qu'il comprenait leur colère et leur tristesse. Nous pouvons donc interpréter ces paroles comme une tentative de prendre en considération l'aspect émotionnel. Toutefois, après avoir exprimé de la compassion, le président a, à plusieurs reprises, tenu des paroles plutôt défensives. Nous pouvons nous référer au moment où le président a dit : « Je comprends leur colère. Ce n'est pas facile d'être moi aujourd'hui » (article 24a) ou encore quand il a dit : « People wanted to throw stones at me. I showed up and they threw stones.» (article 20b) ou aussi lorsqu'il a affirmé : « I feel personally absolutely rotten about it. But what can you do at this

point? » (article 15b). De plus, d'autres éléments déjà abordés comme la gestion du temps et la mauvaise traduction en français et autres démontrent que MMA aurait pu prendre plus en considération l'aspect émotionnel entourant la crise.

On doit aussi parler du facteur qui représente la capacité de livrer un maximum d'informations, et ce, le plus rapidement possible. La question de la gestion de temps ayant déjà été abordée, nous pouvons ajouter que MMA a fourni beaucoup d'informations certes, mais a du rectifier souvent ses propos. De plus, la compagnie a souvent choisi de garder le silence¹³.

Selon Rogers, il est important de faire fréquemment le point avec les médias et de prioriser la communication interne afin d'éviter que des rumeurs courent. Le fait que MMA a choisi, à plusieurs reprises, de garder le silence encourage la circulation de rumeurs. Nous pouvons nous référer à deux extraits, pour ne nommer que ceux-là, pour illustrer qu'il y avait des lacunes au niveau de la communication interne : on rapporte qu'Yves Bourdon « avait semblé surpris par les déclarations d'Ed Burkhardt [...] Il n'avait pas été informé du fait que le patron de l'entreprise blâmerait le conducteur de train » (article 39a). Puis, « Burkhardt has also dismissed Bourdon's suggestions to several media that terrorists may have had a hand in the tragedy » (article 11b). Comme le démontre le dernier extrait et comme il a été illustré précédemment par plusieurs exemples, les porte-parole de la MMA contredisent les autres porte-parole et se contredisent : « Ed Burkhardt initially said Harding set 11 brakes, applying them on the

¹³ Bien que le silence ne soit pas une stratégie en soi énoncée par le modèle de Benoit ou par les éléments de Rogers, il semble que ce soit un aspect important à traiter puisque MMA a beaucoup exploité cette stratégie, si l'on peut la qualifier de telle, et qu'elle représente un choix en soi qui peut avoir des conséquences. Les médias ont rapporté à plusieurs reprises que MMA n'a pas retourné les appels des journalistes, a refusé de commenter ou a choisi de garder le silence par une autre forme. Nous pouvons nous référer aux articles 11a, 20a, 12b, 34a, 36a, 37a, 21b, 24b, 28b et 40a pour ne nommer que ceux-là.

five locomotives and on six of the tank cars. [...] Burkhardt later backtracked » (article 26b). Toutes les contradictions démontrent un manque d'organisation de l'entreprise en ce qui a trait à la communication de crise.

Il a été mentionné à plusieurs reprises que certains dires de la compagnie ont nui à sa crédibilité. Il s'agit d'un aspect primordial pour traverser la crise afin que les paroles et les actions soient prises au sérieux comme l'aborde Rogers. En ayant peu ou pas de crédibilité, les efforts en termes de communication de crise sont alors moins efficaces et les chances de réussites sont diminuées.

Le lieu a été un facteur clé à prendre en considération dans cette crise. Le fait que la ville de Lac-Mégantic soit en région n'a pas empêché les médias de faire une couverture complète du déraillement puisque c'était un événement majeur. Le fait que la société mère propriétaire du chemin de fer soit basée aux États-Unis et que la ville touchée soit au Québec a nui à MMA. En effet, la distance, la barrière linguistique en plus du fait que la compagnie est américaine ont créé une barrière entre les citoyens et la compagnie et cela a nui à la réussite des efforts de communication de crise de la compagnie. MMA aurait dû prendre cet aspect en considération et agir en conséquence.

Certains facteurs de Rogers ne s'appliquent pas à notre cas soit du fait qu'ils ne s'appliquent à la situation ou du fait qu'il nous est impossible de les analyser.

4.3. Regard critique sur la couverture des médias

Il semble pertinent à ce point-ci de consacrer quelques mots sur la couverture médiatique. Bien que les deux journaux aient été une source fiable et pertinente à nos fins d'analyse, quelques lacunes ont été observées dont l'exactitude des informations données. Il y avait

particulièrement de la confusion au niveau des dates, au niveau du nom de la compagnie à certains endroits et une couverture dissemblable par les deux journaux.

Au fil des articles, les médias font référence à la compagnie Montreal, Maine and Atlantic Railway (article 3a) comme étant Montreal, Maine and Atlantic, MMA (article 5a), MMAR (article 2a), MM&A (article 7a), MMA/MMAC (article 31a), Montreal, Maine and Atlantic Railways, et même Montreal, Maine and Atlantic Corp (article 2b). Toutes ces appellations portent à confusion. De plus, une même confusion s'est glissée au niveau du nom de la société mère; plusieurs articles parlent de la Rail World (article 8a) alors que le site de la compagnie la nomme Rail World Inc. (railworld-inc.com).

Il y a aussi beaucoup de confusion entre le président de MMA (Robert Grindrod) et le président de la société Rail World Inc. (Edward Burkhardt) qui est propriétaire de la MMA. Dans l'article 6a, comme dans plusieurs cas, on parle de Burkhardt comme étant « le président de la compagnie ferroviaire » sans préciser qu'il s'agit du président de la Rail World Inc.. Puis, il est souvent mentionné, notamment dans l'article 30a que Burkhardt est le « président de la société Montreal, Maine and Atlantic » alors que c'est faux. Nous trouvons la même erreur dans les articles 15b et 17b.

Nous remarquons aussi de la confusion au niveau des dates. Il semble de façon générale qu'il soit difficile d'avoir une chronologie fidèle des faits. On note l'exemple de la première fois où le président a abordé la situation. *La Presse* rapporte qu'il a été contacté par téléphone samedi le 6 juillet et *The Gazette* rapporte ces mêmes paroles dans les jours subséquents, mais ne précise pas quand le président a tenu ces propos. Ensuite, le moment exact de l'arrivée du président au Québec et son arrivée à Lac-Mégantic sont difficiles à déterminer. De plus, à plusieurs reprises, les journaux rapportent des propos

du président sans nécessairement les situer dans le temps ce qui provoque, encore une fois, de la confusion surtout du fait que le président se contredit, se répète et change de discours à plusieurs reprises.

Ensuite, il a été mentionné tout au long du texte que certains sujets ont été abordés par un seul des deux quotidiens ou encore qu'un des deux quotidiens a traité un sujet des jours plus tard. Donc, la couverture médiatique n'était pas la même pour les journaux. Nous pouvons nous référer à l'exemple de la qualité du français. *La Presse* a fait une couverture plus importante que *The Gazette*. Un seul article a été publié sur le sujet dans le quotidien anglophone 17 jours après la traduction, et ce, dans un texte d'opinion (article 31b). Nous pouvons aussi nous référer à l'exemple de la couverture médiatique de notre premier thème; les premières 24 heures. *La Presse* a publié quelques articles samedi et dimanche sur le sujet du déraillement, mais il a fallu attendre jusqu'au lundi matin 8 juillet pour pouvoir s'en informer dans *The Gazette*. On nous donne alors un compte rendu de ce qui s'est passé en omettant quelques informations dont le premier communiqué de presse envoyé par MMA samedi, information pour le moins très pertinente. On révèle toutefois certaines parties de son contenu dans différents articles durant les jours suivants.

Toutes ces lacunes confirment la pertinence d'avoir analysé les faits dans deux quotidiens distincts. Il nous a tout de même été possible d'avoir un portrait général et fiable de la situation. En effet, cette distorsion, bien que présente, nous rappelle que notre analyse s'intéresse à la gestion de crise telle que rapportée par les médias.

Nous avons, dans l'analyse, décrit la stratégie que MMA a tenté d'utiliser, tel qu'il l'a été reflété par les médias, comme le dictait notre premier objectif et nous

pouvons et devons énoncer que MMA a commis maintes erreurs. Une entreprise se doit aujourd'hui encore plus que jamais de faire preuve d'anticipation, de préparation ainsi que d'organisation. MMA n'était pas prête à gérer une telle crise et s'est trouvée à improviser et commettre des erreurs.

5. Conclusion

À la lumière de l'analyse qui a été faite sur la communication de crise, il est de mise, en conclusion, de jeter un regard critique sur cette dernière. Nous devons aborder les erreurs les plus importantes que la compagnie a commises qui peuvent être répertoriées comme: le manque de préparation, le manque d'organisation et le manque d'anticipation avant et durant la crise.

Comme nous le voyons dans l'analyse, MMA n'était pas prête à faire face à une telle crise et s'est laissée emporter dans un tourbillon. Dans cet ordre d'idées, une des plus grandes lacunes de la communication de crise de MMA est son choix de stratégie.

Comme l'analyse le démontre, la compagnie a adopté plusieurs stratégies différentes dont le *déni* soit précisément le *déni* et le *blâme d'autrui*, l'*évasion de la responsabilité* soit la *défectibilité* et l'*accident*, l'*atténuation des circonstances* soit la *mise en valeur*, les *mesures correctives* soit la *restauration de la situation* ainsi que les *mesures proactives*. Puis, nous devons aussi noter que certaines stratégies ont été utilisées à maintes reprises. Il semble qu'un choix de stratégies plus limité, mais mieux exécutées aurait été plus bénéfique et aurait dû être prévu dans la préparation. Par exemple, le choix de la stratégie du *déni* utilisé à maintes reprises par MMA, et ce, surtout tôt dans les moments suivant le déraillement est discutable puisque l'entreprise ne détenait pas toute l'information et a dû rectifier ses propos à plusieurs reprises. Le choix des stratégies des *mesures proactives* et de la *restauration de la situation* était approprié, mais les stratégies ont été mal utilisées donc ont eu un succès limité. En effet, le président soutient qu'aucun train ne sera plus laissé sans surveillance (*mesure proactive*), mais défend fortement la pratique. Puis, MMA a pris des mesures afin de nettoyer le site (*restauration de la*

situation), mais ne paie pas les travailleurs. De plus, le président a, à maintes reprises, démontré de la sympathie (*mise en valeur*), mais dans la même phrase soutenait ne pas être le seul à blâmer ou ne pas pouvoir en faire plus. Finalement, on doit souligner le choix de MMA de ne jamais exploiter la stratégie de la *mortification* qui représente le fait de présenter ses excuses. Il aurait été bénéfique, sans garantir de succès, pour la compagnie d'utiliser cette stratégie considérant la gravité de la crise.

Un deuxième aspect doit être abordé dans la préparation; celui du choix du porte-parole. Comme il a été mentionné précédemment, le choix du porte-parole a aussi nui à la gestion de crise de MMA. La décision de faire intervenir plusieurs porte-parole à différents moments et ensuite de demander à certains de s'abstenir de parler aux médias, le porte-parole principal, soit Burkhardt, le fait qu'il ne parle pas français et la manière dont il a géré les relations médias et ses maintes contradictions soutiennent qu'il y a d'importantes lacunes au niveau du choix du porte-parole. C'est dans la période de préparation, c'est-à-dire de l'avant-crise que ce genre de décision doit se faire. Il semble qu'un déraillement de train soit un scénario à envisager pour une telle compagnie ferroviaire et elle doit donc, de prime abord, évaluer quel choix de stratégie serait envisageable, s'y préparer et surtout prévoir qui agira comme porte-parole.

Le manque d'organisation de MMA pose également problème. Nous pouvons encore faire référence aux stratégies utilisées ou plutôt au changement constant de stratégie. Le choix de stratégie aurait dû reposer sur des informations sûres et vérifiées pour éviter que l'entreprise revienne sur ses propos et doive changer de stratégie comme elle l'a fait. Le changement constant a nui à la crédibilité de MMA et a aussi nui aux chances de réussite de cesdites stratégies. Il y a, en effet, eu beaucoup de contradictions

qui ont mené à des changements de stratégies, mais il y a aussi eu des dissonances dans les propos des porte-parole. Certains se contredisent ou contredisent d'autres porte-parole. Le tout nuit encore une fois à la communication de crise.

Nous devons souligner les lacunes au niveau de la gestion du temps qui ont aussi été abordées précédemment. Tout au long de la crise, la gestion du temps est importante, mais comme le souligne Rogers (1993), les premières 24 heures sont décisives. Durant ces premiers moments, MMA n'a communiqué que par voie de communiqué et par entretien téléphonique. Puis, de façon plus importante, il aura fallu « plus de 60 heures après la tragédie » au président avant de parler à la mairesse (article 14a) et cinq jours après le déraillement pour se présenter à Lac-Mégantic et s'adresser en personne publiquement sur la question. Sa mauvaise gestion du temps aura eu des conséquences irréparables notamment sur sa crédibilité. MMA, par son absence, a donné l'occasion aux autres acteurs de se positionner sur sa responsabilité quant à la tragédie ainsi que sur la compagnie elle-même et ses antécédents. Cela n'a certes pas d'impact réel sur la responsabilité réelle de MMA, mais cela a certainement nui à son image.

En conclusion, nous espérons que cette analyse de la communication de crise de MMA telle que rapportée par les médias offrira une contribution considérable au domaine des relations publiques, qu'elle permettra de mieux comprendre les stratégies utilisées par MMA et ainsi concevoir ce que représente la tentative de restauration de l'image et les maintes stratégies qui sont à notre disposition.

Bibliographie

Ouvrages cités – Articles

AAKER, Jennifer L. (1997). « Dimensions of Brand Personality », *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n° 3, p. 347-356.

AAKER, David A. (2004). « Leveraging the corporate brand », *California Management Review*, vol. 46, n° 3, p. 6-18.

BENOIT, William L., Paul GULLIFOR et Daniel A. PANICI (1991). « President Reagan's defensive discourse on the Iran-Contra affair », *Communication Studies*, vol.42 no° 3, p. 272-294.

BENOIT, William L. (1997). « Image repair discourse and crisis communication », *Public Relations Review*, vol. 23, n° 2, p. 177-186.

BENOIT, William L. et Suzan L. BRINSON (1999). « Queen Elizabeth's image repair discourse: Insensitive royal or compassionate queen? », *Public Relations Review*, vol. 25, n° 2, p. 145-156.

BENOIT, William. L. et John P. MCHALE (1999). « Kenneth Starr's Image Repair Discourse Viewed in 20/20 », *Communication Quarterly*, vol. 47, n° 3, p. 265-280.

BENOIT, William. L. (2000). « Another Visit to the Theory of Image Restoration Strategies », *Communication Quarterly*, vol. 48, n° 1, p. 40-44.

BLANEY, Joseph R., William L. BENOIT et LeAnn M. BRAZEAL (2002). « Blowout!: Firestone's image restoration campaign », *Public Relations Review*, vol. 28 n° 4, p. 379-392.

BOYD-BARRETT, Oliver (2004). « Judith Miller, The New York Times, and the Propaganda model », *Journalism Studies*, vol. 5, n° 4, p. 435-449.

(2006). « A brief history of Public Relations », Rowan University, Communication Institute, 5 p.

COOMBS, W. Timothy (2007). « Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory », *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n° 3, p. 163-176.

DESFORGES, Anne-Marie (2006). « L'impact de Edward L. Bernays sur la vie américaine moderne : une analyse du point de vue des relations publiques », Université d'Ottawa, Département de communication, 41 p.

DE SERRES, Andrée et Michel ROUX (2006). « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance », *Gestion*, vol. 31, n° 2, p. 101-109.

SELAME, Elinor (1997). « Public Relations' Role and Responsibility in Reflecting Changes in Companies' Culture, Structure, Products and Services », *Public Relations Quarterly*, vol. 42, n° 2, p. 12-17.

WOOD, Lisa (2000). « Brands and brand equity: definition and management », *Management Decision*, vol. 38, n° 9, p. 662-669.

ZIAUKAS, Tim (1999). « Titanic and Public Relations: A Case Study », *Journal of Public Relations Research*, vol. 11, n° 2, p. 105-123.

Ouvrages cités - Thèses et mémoires

BENOIT, Laurent (2011). « British Petroleum America et la marée noire cartographie stratégique de crise », Université d'Ottawa, Département de communication, 112 p.

HAFYANE, Omar (2012). « La gestion de crise : cas de Toyota », Université du Québec à Montréal, École des sciences de la gestion, 72 p.

Ouvrages cités – Livres

AAKER, David A. et Jacques LENDREVIE (1994). *Le management du capital-marque : analyser, développer et exploiter la valeur des marques*, Paris : Dalloz, 304 p.

BERNAYS, Edward L. et collab. (1955). *The engineering of consent*, Norman : University of Oklahoma press, 246 p.

BONNEVILLE, Luc, Sylvie GROJEAN et Martine LAGACÉ (2007). *Introduction à la recherche en communication*, Montréal : Éditions Gaëtan-Morin, 238 p.

CHARRON, Jean, Jacques LEMIEUX et Florian SAUVAGEAU (1991). *Les Journalistes, les médias et leurs sources*, Boucherville : Éditions Gaëtan-Morin, 237 p.

COHEN, Maurice et Patrick GSCHWIND (1971). *L'image de marque de l'entreprise*, Paris : Éditions d'Organisation, 149 p.

FINE, Seymour H. (1981). « Product strategies in social marketing », dans *The marketing of ideas and social issues*, New York : Praeger Publishers, p. 61-79 (227 p.)

LAGADEC, Patrick (2012). *Du risque majeur aux mégachocs*, Bordeaux : Éditions Préventique, 223 p.

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

LIBAERT, Thierry (2010a). *La communication de crise*, Paris : Dunod, 120 p.

LIBAERT, Thierry et Karine JOHANNES (2010b). *La communication corporate*, Paris : Dunod, 128 p.

LIBAERT, Thierry et Marie-Hélène WESTPHALEN (2011). *La communication externe des entreprises*, Paris : Dunod, 128 p.

OGRIZEK, Michel et Jean-Michel GUILLERY (1997). *La communication de crise*, Paris : Presses universitaires de France, 127 p.

MAISONNEUVE, Danielle (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Québec. : Presses de l'Université du Québec, 479 p.

ROGERS, Ron (1993). « Anatomy of a Crisis » dans GOOTSCHALK, Jack A. *Crisis Response : Inside Stories on Managing Image Under Siege*, Visible Ink Press, p. 123-140 (463 p.)

TARDE, Gabriel (1922). *L'opinion et la foule*. Paris : F. Alcan, 226 p.

Ouvrages cités - Sites web

CARD ONLINE, <
<http://www.cardonline.ca.proxy.bib.uottawa.ca/public/searchResults.jsf?convid=24579> >
(page consultée le 12 février 2014).

(2014). « Déraillement de train à Lac-Mégantic : Dépôt des rapports du coroner », *Bureau du Coroner du Québec* <
https://www.coroner.gouv.qc.ca/index.php?id=68&tx_news_pi1%5Bnews%5D=125&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=07b606a3cd211890d79ea29002cad7de > (page consultée le 2 janvier 2015).

(2013). « Lac-Mégantic : la compagnie évoque le système de freinage à air ». *Radio-Canada*. < <http://ici.radio-canada.ca/regions/estrie/2013/07/07/007-hypothese-accident-megantic.shtml> > (page consultée le 5 janvier 2014).

(2013). « Lac-Mégantic : le ministre Lebel défend la gestion fédérale du transport ferroviaire ». *Radio-Canada*. < <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2013/07/08/002-reaction-megantic-solidarite-umq-elus.shtml> > (page consultée le 10 janvier 2015).

MACDONALD, A., T. FOWLER et J. NEWMAN (2013). « Runaway Quebec Train's Owner Battled Safety Issues ». *The Wall Street Journal*. <
<http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324507404578593860896712862> >
(page consultée le 10 novembre 2014).

Montreal Maine & Atlantic Railway, LTD., <<http://www.mmarail.com/>> (page consultée le 10 janvier 2014).

Montreal Maine & Atlantic Railway, LTD., <http://www.mmarail.com/sections/news/files/MMA_7.7.2013%20Press%20Release%20-%20French.pdf> (page consultée le 10 janvier 2014).

Rail World Inc., <<http://www.railworld-inc.com/>> (page consultée le 10 janvier 2014).

SAINT-PAUL, P. (2014). « Boeing 777 : la Malaisie sous le feu des critiques », *Le Figaro*. <<http://www.lefigaro.fr/international/2014/03/12/01003-20140312ARTFIG00377-boeing-777-la-malaisie-sous-le-feu-des-critiques.php>> (page consultée le 20 mars 2014).

TEOH, Shannon (2014). « Malaysia Airlines : les recherches se poursuivent », *La Presse*. <http://www.lapresse.ca/international/asi-e-oceanie/201403/10/01-4746084-poursuivent.php?utm_categorieinterne=traffidivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_vous_suggere_4746232_article_POS1> (page consultée le 24 mars 2014).

Ouvrages consultés

AAKER, David A. et Kevin L. KELLER (1990). « Consumer Evaluations of Brand Extensions », *Journal of Marketing*, vol. 54, n°1, p. 27-41.

BENOIT, William L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies : a theory of image restoration strategies*, Albany : State University of New York Press, 195 p.

BERNAYS, Edward L. (2005). *Propaganda*, Brooklyn, N.Y. : Ig Pub., 168 p.

BOUSQUET, Julien (2007). *Marketing stratégique*, Montréal : Chenelière, 442 p.

BRANDT, Allan (2007). « How a PR Firm Helped Establish America's Cigarette Century », *Alternet*, <http://www.alternet.org/story/50359/how_a_pr_firm_helped_establish_america's_cigarette_century> (page consultée le 25 janvier 2014).

CARROLL, Archie (1983). « Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding? », *Vital Speeches of the Day*, vol. 49, p. 604-608.

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

COOMBS, W. Timothy et Sherry J. HOLLADAY (2009). « Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions », *Public Relations Review*, vol. 35, n°1, p. 1-6.

GAGNÉ, Anne-Marie (2012). « La relation de confiance en relations publiques : vers un modèle d'adéquation contextuelle optimale », Université du Québec à Montréal, Département de communication, 340 p.

GIROUX, Nicole (2003). « L'étude de cas », dans Yvonne Giordano, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Éditions EMS, management et société, p. 41-79.

HALLAHAN, Kirk (2002). « Ivy Lee and the Rockefellers' Response to the 1913-1914 Colorado Coal Strike », *Journal of Public Relations Research*, vol. 14, n° 4, p. 265–315.

HOLLADAY, Sherry J. (2009). « Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents », *Journal of Public Relations Research*, Vol. 21, n° 2, p. 208–217

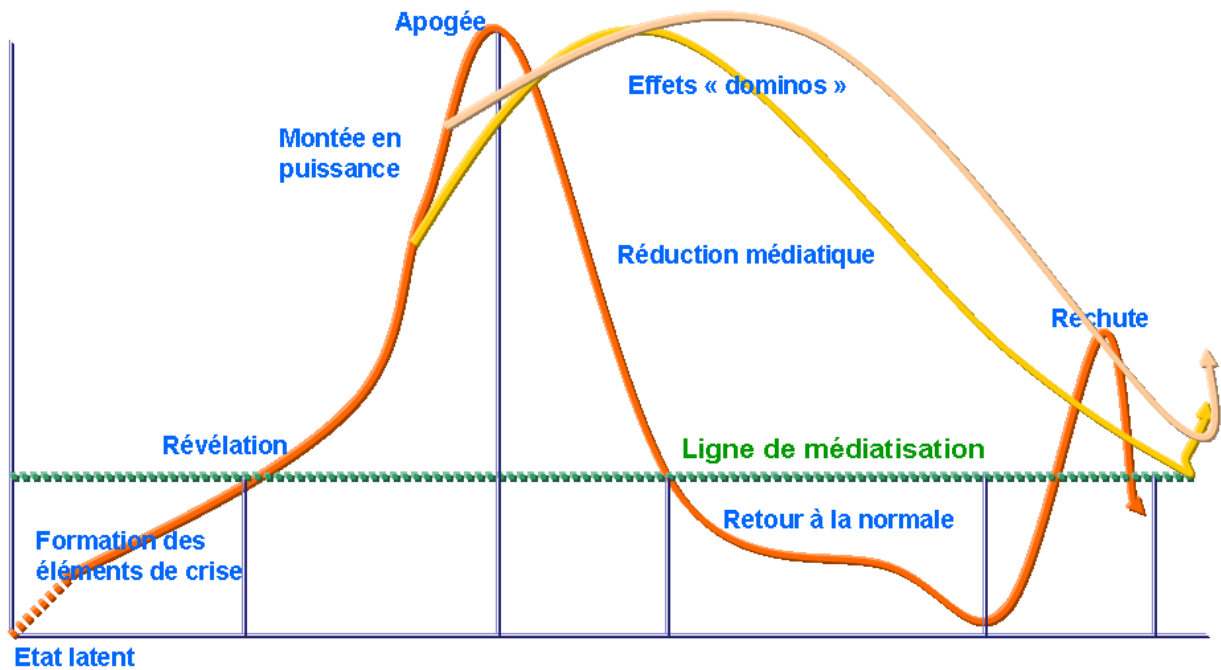
INDUSTRIE CANADA (2006). « Responsabilités sociales des entreprises : Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes », Ottawa, Direction générale des communications et du marketing, <<http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/rs00129.html>> (page consultée le 25 janvier 2014).

KOMISARJEVSKY, Christopher P.A. (1993). « Trial by media » dans *Crisis Response : Inside Stories on Managing Image Under Siege*, Gottschalk, Jack A., p. 215-228, 463 p.

YIN, Robert K. (1989). *Case study research : Design and methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 170 p.

Annexe A - Phases de la crise

Phases de la crise



Source : Libaert (2001) cité par Benoit, 2011, p. 13.

Annexe B - Modèle servant à l'analyse

| Image Restoration Strategies | | |
|--|-------------------------------------|---|
| <i>Strategy</i> | <i>Key Characteristic</i> | <i>Illustration</i> |
| <i>Denial</i> | | |
| Simple Denial | Did Not Perform Act | Coke Does Not Charge McDonald's Less |
| Shift the Blame | Act Performed by Another | Exxon: Alaska and Caused Delay |
| <i>Evasion of Responsibility</i> | | |
| Provocation | Responded to Act of Another | Firm Moved Because of New State Laws |
| Defeasibility | Lack of Information or Ability | Executive Not Told Meeting Changed |
| Accident | Act Was a Mishap | Sears' Unneeded Repairs Inadvertent |
| Good Intentions | Meant Well in Act | Sears: No Willful Over-Charges |
| <i>Reducing Offensiveness of Event</i> | | |
| Bolstering | Stress Good Traits | Exxon's Swift and Competent Action |
| Minimization | Act Not Serious | Exxon: Few Animals Killed |
| Differentiation | Act Less Offensive | Sears: Preventative Maintenance |
| Transcendence | More Important Considerations | Helping Humans Justifies Tests |
| Attack Accuser | Reduce Credibility of Accuser | Pepsi: Coke Charges McDonald's Less |
| Compensation | Reimburse Victim | Disabled Movie-Goers Given Free Passes |
| <i>Corrective Action</i> | Plan to Solve or Prevent Problem | AT&T Promised to Improve Service |
| <i>Mortification</i> | Apologize for Act | AT&T Apologized |

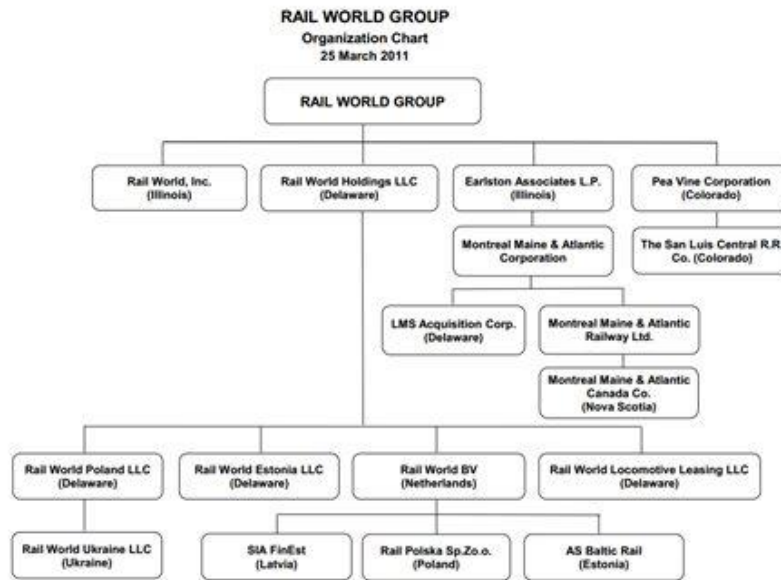
Source: Benoit, 1997, p. 179

Annexe C - Grille d'analyse

| Modèle d'analyse basé sur le modèle de Benoit (1997) et sur les éléments complémentaires de Rogers (1993) | | | |
|--|--|---------------------------------|-----------------------|
| Typologie de Benoit | | | |
| 1. Dénî | | | |
| | a. Dénî | | |
| | b. Blâme d'autrui | | |
| 2. Évasion de la responsabilité | | | |
| | a. Provocation | | |
| | b. Défectibilité | | |
| | c. Accident | | |
| | d. Bonne foi | | |
| 3. Atténuation des circonstances | | | |
| | a. Mise en valeur | | |
| | b. Minimisation | | |
| | c. Différenciation | | |
| | d. Transcendance | | |
| | e. Attaque | | |
| | f. Compensation | | |
| 4. Mesures correctives | | | |
| | a. Restauration de la situation | | |
| | b. Mesures proactives | | |
| 5. Mortification | | | |
| | a. Présentation d'excuses | | |
| Règles de Rogers | | | |
| | i. Gestion du temps | ii. Anticipation des évènements | iii. Vision objective |
| Facteurs de Rogers | | | |
| Avant la crise | | | |
| | - Préparation - Envisager les pires scénarios | | |
| Lors du déclenchement | | | |
| | - Choix du type de stratégie - Réaction proactive (si s'applique) | | |
| Lors de la crise | | | |
| | - Positionnement face aux médias | - Aspect émotionnel | |
| | - Diffusion de l'information | - Rumeurs | |
| | - Implication du gouvernement (si s'applique) | - Crédibilité | |
| | - Connaître son compétiteur (si s'applique) | - Contexte de l'actualité | |
| | - Publicité | - Expertise des journalistes | |
| | - Lieu | - Préoccupations légales | |
| | - Vendeurs et distributeurs | | |

*Certains des éléments contenus dans la grille ne s'appliquent pas à notre analyse

Annexe D - Organigramme de Rail World Inc.



Source : Radio-Canada, 2013

Annexe E - Communiqué de presse de MMA



Pour la libération immédiate : Daté : Dimanche 7 juillet 2013 : 16H15 EST

Chemin de fer Montréal, Maine et Atlantique (MMA) Le 6 juillet 2013 Déraillement à Lac-Mégantic, Québec (Mise à jour)

Le Chemin de fer Montréal, Maine et Atlantique souhaite fournir des informations actualisées sur tragique accident de train d'hier à Lac-Mégantic, Québec. On nous avise que les feux soient grandement éteints et il semble que le brigade de sapeurs-pompiers finira cette partie de leur tâche bientôt. Les autorités provinciales et fédérales ont pris le contrôle du secteur de déraillement, et le personnel MMA n'ont pas été en mesure d'entrer à poursuivre leur enquête sur la cause et à planifier les opérations de récupération.

Il ya une douzaine de représentants MMA à portée de main dans Lac- Mégantic, avec plus d'arriver continuellement. Beaucoup se sont trouvés présent depuis hier après-midi, malgré les déclarations que les gens de MMA n'ont pas été disponibles. MMA a mis en place un centre de commande dans le Bâtiment Municipal.

Disponible aussi est Yves Bourdon, MMA membre du conseil, qui sera la «voix de la MMA» dans le traitement des élus municipaux, provinciaux et fédéral, le personnel d'urgence, les organisations humanitaires et les personnes touchées et les propriétaires fonciers. Également sur place est Robert Grindrod, président et chef de la direction de MMA.

Personnel MMA sont en train de s'organiser pour faire face aux besoins immédiats des habitants et d'établir un processus pour le dépôt et le traitement des réclamations.. MMA a l'intention de faire tout son possible pour faire face aux dommages subis. MMA a été en contact avec les organismes de secours de la Croix-Rouge locale et d'offrir son aide en fournissant hébergement, la nourriture et d'autres nécessités, et est prêt à faire face en tête-à-tête avec les résidents pour répondre à leurs besoins. Nous aviserons les numéros de téléphone dès que nous le pouvons.

Alors que l'enquête publique de la cause de l'accident a largement empêché MMA de terminer sa propre enquête, un fait qui a émergé est la locomotive du train de pétrole garé à la Station Nantes a été fermé ultérieur au départ de l'ingénieur qui avait manipulé le train de Farnham, qui a pu avoir eu comme conséquence la libération des freins à air sur la locomotive qui jugeait le train en place.

Comme mentionné ci-dessus, nous n'avons pas de renseignements complets concernant cet incident, mais nous allons coopérer avec autorités gouvernementales comme ils continuent leur enquête. Pour améliorer nos communications, le présent communiqué de presse et les messages à venir sera également publié en français.

MMA personnes demeurent dans un état de choc au cours de cet incident et se sont engagés à aider nos voisins à Lac-Megantic, de faire un rétablissement complet aussi rapidement que possible. Nos pensées et nos prières sont avec ceux qui ont subi un préjudice et perdu des membres de la famille.

Pour les informations, contactez:
Montreal, Maine & Atlantic Corporation
Northern Maine Junction Park
15 Iron Road
Hermon, ME 04401-9602 USA

Ed Burkhardt, Chairman – 773-714-8669 ext. 222
Joe McGonigle, Vice-Président – 27-848-4222

Annexe F - Communiqué de presse de MMA

Date: 6 juillet 2013 Déraillement à Lac-Mégantic, Québec

Chemin de fer Montréal, Maine et Atlantique (MMA) Le 6 juillet 2013 Déraillement à Lac-Mégantic, Québec

Approximativement au 1h15 du matin EST, un train allant vers l'est de la Montréal, Maine et Atlantique avec 72 wagons de pétrole brut et 5 locomotives ont déraillé à la Rue Frontenac franchissement routier à Lac-Mégantic, Québec.

De premiers rapports indiquent que le train a été arrêté et immobilisé par l'ingénieur de locomotive à 23h25 sur la grande ligne à Nantes, une station environ 6.8 miles à l'ouest de Lac Megantic, pour un changement d'équipage. Par la suite, le train roulait en descente dans la ville de Lac-Mégantic, où le déraillement s'est produit. L'ingénieur n'était pas dans le train, mais avait procédé à son point de repos dans un hôtel à Lac-Mégantic. Il est sûr.

Le personnel de chemin de fer a été en mesure de tirer 13 voiturées intactes du site à l'arrière du train. En ce moment nous ne savons pas combien de voitures est a déraillé. D'autres détails seront recueillis de l'enregistreur d'événement à bord.

Nous avons des rapports d'explosions et de bâtiments dans la ville sur le feu et un certain nombre de morts et les blessures. Les équipes de réponse d'urgence sont au site coordonner les efforts de sauvetage, mais accès au site est limitée tandis qu'ils continuent à combattre les feux.

L'administration de MMA et les employés sont dévastés à ces nouvelles. Nous étendons des condoléances sincères à ces résidents de Lac-Megantic qui ont perdu leurs maisons et entreprises et particulièrement ceux qui ont subi des blessures et ont perdu des aimés. Nous avons l'intention d'avoir des représentants sur place dès que possible pour prêter assistance à la communauté et à traiter les questions individuelles qui sortent de cette catastrophe.

MMA va coopérer avec les organismes de sécurité du gouvernement en déterminer la cause. Nous allons ajouter à cette information aussitôt que nous pouvons.

###

Ed Burkhardt, Chairman – 773-714-8669 ext. 222 Joe McGonigle, Vice-Président – 207-848-4222. Pour les informations, contactez: Montreal, Maine & Atlantic Corporation Northern Maine Junction Park 15 Iron Road Hermon, ME 04401-9602 USA

Source : Influence communication

Annexe G - Articles sélectionnés pour l'analyse - *La Presse*

| | |
|------------|---|
| 1a | Teisceira-Lessard, P. (6 juillet 2013). Un train de carburant explose à Lac-Mégantic. <i>La Presse</i> . |
| 2a | Bussières, I. (6 juillet 2013). Drame à Lac-Mégantic : « Ça a l'air d'une zone de guerre ». <i>La Presse</i> . |
| 3a | Teisceira-Lessard, P. et C. Côté. Le train était sans conducteur. <i>La Presse</i> . |
| 4a | Croteau, M. (7 juillet 2013). La compagnie de chemin de fer n'en est pas à son premier accident. <i>La Presse</i> . |
| 5a | Van Hoenacker, F. (7 juillet 2013). Lac-Mégantic : l'entreprise MMA évoque le système de freinage à air. <i>La Presse</i> . |
| 6a | Bussières, I. (7 juillet 2013). Drame à Lac-Mégantic : toutes les causes évaluées. <i>La Presse</i> . |
| 7a | Croteau, M. et F. Van Hoenacker (8 juillet 2013). Le propriétaire du chemin de fer refuse de porter le blâme. <i>La Presse</i> , p. A4, A5. |
| 8a | Croteau, M. et P. Journet (8 juillet 2013). Des wagons autorisés, mais non sécuritaires. <i>La Presse</i> , p. A5. |
| 9a | Croteau, M. et P. Journet (8 juillet 2013). Un passé d'accidents. <i>La Presse</i> , p. A10. |
| 10a | Van Hoenacker, F. (8 juillet 2013). Autopsie d'un cauchemar. <i>La Presse</i> , p. A5 |
| 11a | Parent, O. (8 juillet 2013). Lac-Mégantic : le « relâchement des freins à air » évoqué. <i>La Presse</i> . |
| 12a | Parent, O. (8 juillet 2013). Drame à Lac-Mégantic : le communiqué mal traduit de MMA fait jaser. <i>La Presse</i> . |
| 13a | Croteau, M. L. Leduc, H. Pilon-Larole et P. Teisceira-Lessard (9 juillet 2013). Transports Canada a autorisé la MMA à n'assigner qu'un seul opérateur à ses trains. <i>La Presse</i> , p. A5. |
| 14a | Pilon-Larose, H. et P. Teisceira-Lessard (9 juillet 2013). La MMA blâme les pompiers. <i>La Presse</i> , p. A4. |
| 15a | Néron, J-F. (9 juillet 2013). MMA touchée par quatre incendies depuis 2005. <i>La Presse</i> . |
| 16a | Santerre, D. (9 juillet 2013). Tom Harding aurait risqué sa vie pour minimiser les dégâts. <i>La Presse</i> . |
| 17a | Pilon-Larose, H. (9 juillet 2013). Le président de la MMA admet une part de responsabilité. <i>La Presse</i> . |
| 18a | Mathieu, A. (9 juillet 2013). Le train était garé à Nantes sur la voie principale. <i>La Presse</i> . |
| 19a | Lachapelle, J. (10 juillet 2013). La défense par le blâme. <i>La Presse</i> , p. A25. |
| 20a | Mercure, P. (10 juillet 2013). Portes closes au siège social. <i>La Presse</i> , p. A10. |
| 21a | Côté, C. (10 juillet 2013). Sans freins manuels, c'est la catastrophe. <i>La Presse</i> , p. A3. |
| 22a | (10 juillet 2013). Le patron de la MMA se présente à Lac-Mégantic. <i>La Presse</i> . |
| 23a | Teisceira-Lessard, P., H. Pilon-Larose et D. Renaud (10 juillet 2013). Edward Burkhardt blâme le conducteur du train. <i>La Presse</i> . |
| 24a | Gaudreau, J. (10 juillet 2013). Le président de MMA accuse le conducteur de train. <i>La Presse</i> . |
| 25a | Bussières, I. (10 juillet 2013). Lac-Mégantic : Edward Burkhardt blâme le conducteur du train. <i>La Presse</i> . |
| 26a | Teisceira-Lessard, P. (10 juillet 2013). La mairesse de Lac-Mégantic met en garde Ed Burkhardt. <i>La Presse</i> . |
| 27a | Boisvert, Y. (11 juillet 2013). Les menteries du président. <i>La Presse</i> , p. A3. |
| 28a | Beaudoin, C. (11 juillet 2013). Burkhardt s'est présenté trop tard. <i>La Presse</i> . |
| 29a | Sioui, M-M. (11 juillet 2013). Lac-Mégantic : 24 corps retrouvés, une victime identifiée. <i>La Presse</i> . |

| | |
|------------|---|
| 30a | Blais, A. (12 juillet 2013). Le président de MMA n'est pas prêt à revenir. <i>La Presse</i> , p. A5. |
| 31a | Croteau, M. (17 juillet 2013). La police d'assurance de MMA réclamée. <i>La Presse</i> , p. A6. |
| 32a | Malboeuf, M-C. (17 juillet 2013). Burkhardt, le franc-tireur des rails. <i>La Presse</i> . |
| 33a | Santerre, D. (17 juillet 2013). Un arrêt de travail a paralysé le nettoyage du site. <i>La Presse</i> . |
| 34a | Duchaine, G. (18 juillet 2013). « On est devenus la honte de la planète ». <i>La Presse</i> , p. A3. |
| 35a | Gaudreau, J. (23 juillet 2013). MMA sommée de rembourser les travaux. <i>La Presse</i> . |
| 36a | Blais, A. (23 juillet 2013). La Ville de Lac-Mégantic met en demeure MMA, <i>La Presse</i> . |
| 37a | Blais, A. (24 juillet 2013). MMA mise en demeure par la ville. <i>La Presse</i> , p. A2. |
| 38a | Plante, C. (25 juillet 2013). Mise en demeure : le délai expiré, la MMA muette. <i>La Presse</i> . |
| 39a | Teisceira-Lessard, P. (28 juillet 2013). Mise en demeure : MMA dit avoir répondu. <i>La Presse</i> . |
| 40a | Croteau, M. (30 juillet 2013). Des amendes à répétitions pour MMA. <i>La Presse</i> , p. A2. |
| 41a | Blais, A. (30 juillet 2013). Une autre mise en demeure à MMA. <i>La Presse</i> . |

Annexe H - Articles sélectionnés pour l'analyse - *The Gazette*

| | |
|------------|---|
| 1b | Curran, P. (8 juillet 2013). Haunted by those left behind. <i>The Gazette</i> , p. A3 |
| 2b | (8 juillet 2013). Government has control of derailment probe, railway says; U.S. company says its own employees haven't been able to examine crash scene. <i>The Gazette</i> , p. A9. |
| 3b | Muise, M. (8 juillet 2013). Disaster opens debate over railway regulations; Nightmare scenario; were rules respected? Were they the right rules? <i>The Gazette</i> , p. A9. |
| 4b | Curran, P. (9 juillet 2013). Brave promises of normality; Lac Megantic - as the toll of the dead and the missing from Saturday morning's terrifying train derailment soared, officials in this community 216 kilometres east of Montreal; made brave promises that a new normal is about to begin. But Jean Barrett and Lynn Beaudoin do not really believe they'll be going home any time soon. No matter what the mayor says. <i>The Gazette</i> , p. A3. |
| 5b | Beeston, L. (9 juillet 2013). Mayor calls for patience as firefighters reclaim town; Covered in soot, oil; train's black boxes have been recovered. <i>The Gazette</i> , p. A4. |
| 6b | (9 juillet 2013). Lac-Megantic : What we know, what we don't know. <i>The Gazette</i> , p. A4. |
| 7b | Kovac, A. (9 juillet 2013). Nantes fire chief confirms late-night fire. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 8b | Muise, M. (9 juillet 2013). What can cause a runaway train? <i>The Gazette</i> , p. A7. |
| 9b | Beeston, L. (9 juillet 2013). We have evidence locomotive was tampered with : MMA chairman. <i>The Gazette</i> , p. A10. |
| 10b | Delean, P. (9 juillet 2013). Montreal, Maine & Atlantic struggled for industry foothold; U.S. company is a relatively small player, with 800 kms of track, 170 employees. <i>The Gazette</i> , p. A10. |
| 11b | Moore, L. (9 juillet 2013). Speculation precedes investigation. <i>The Gazette</i> , p. A10. |
| 12b | Solyom, C. (10 juillet 2013). Train engineer's bravery may have prevented greater catastrophe. <i>The Gazette</i> , p. A10. |
| 13b | (10 juillet 2013). Evolving statements muddy railway's account of disaster; New revelations and some conflicting statements add to the confusion surrounding what happened. <i>The Gazette</i> , p. A8. |
| 14b | Moore, L. (10 juillet 2013). MMA chairman accepts some blame; But firefighter 'played a role,' Burkhardt says at impromptu press conference. <i>The Gazette</i> , p. A8. |
| 15b | Curran, P. (11 juillet 2013). Man from Chicago remains combative; 'We think he applied some hand brakes. The question is did he apply enough of them.' <i>The Gazette</i> , p. A4. |
| 16b | Moore, L. (11 juillet 2013). MMA chief points finger at engineer; Farnham native Tom Harding under investigation, suspended without pay. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 17b | Muise, M. (11 juillet 2013). Chairman ED Burkhardt : what he said then and now. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 18b | (11 juillet 2013). Facing the townspeople; 'Railroader of the century' visits disaster site five days after derailment, with police escort and an inbox full of hate mail. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 19b | Lampert, A. (12 juillet 2013). Two-man crew limited damage during 1996 Wisconsin derailment; Burkhardt insists single engineer is safer. <i>The Gazette</i> , p. A2. |
| 20b | Bagnall, J. (12 juillet 2013). MMA chief skips meeting with mayor; 'they were too busy,' he tells CNN tally of victims found rises to 24. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 21b | Lampert, A. (13 juillet 2013). MMA's Burkhardt no stranger to derailments; Wisconsin railway, once run by same CEO, had an accident rate in 1996 that was 72% higher than similar railroads. <i>The Gazette</i> , p. A4. |
| 22b | Beeston, L. (15 juillet 2013). Radio station on front lines. <i>The Gazette</i> , p. A7. |

| | |
|------------|--|
| 23b | Riga, A. (16 juillet 2013). Rail deaths, injuries increase; Overall accident rate dropping, statistics show. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 24b | Dougherty, K. (16 juillet 2013). Town's largest employer relies on railway through core. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 25b | Derfel, A. (18 juillet 2013). State of train tracks raises questions; Experts suggest maintenance was ignored for years. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 26b | Riga, A. (19 juillet 2013). No clear rules on train hand brakes. <i>The Gazette</i> , p. A4. |
| 27b | Riga, A. (19 juillet 2013). An accident waiting to happen, train workers say. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 28b | Kovac, A. (20 juillet 2013). TSB calls for immediate review; Wants transport canada to look into rules governing the railway industry. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 29b | (20 juillet 2013). Lac-Megantic timeline. As the grim news keeps coming out of Lac-Megantic, check here for a running chronicle. <i>The Gazette</i> . |
| 30b | Curtis, C. (24 juillet 2013). Devastated town puts rail company on notice; MMA given 48 hours to reimburse \$4.1 million in cleanup costs. <i>The Gazette</i> , p. A6. |
| 31b | Gince, P. (25 juillet 2013). MMA chairman should have let professionals organize media conference. <i>The Gazette</i> , p. A21. |
| 32b | Riley, S. (6 août 2013). MM&A to stop hauling oil through Megantic; Burkhardt says cleanup money held up by insurers. <i>The Gazette</i> , p. A4. |