



TEMPÊTE DE VERGLAS AU QUÉBEC

5 janvier 15 février 1998



Retour d'expérience

Le Québec a connu au début de l'année 1998 une crise " étendue et durable ". Nos sociétés modernes toujours plus urbanisées, techniques, complexes sont bâties autour de réseaux toujours en interaction. Une défaillance de l'énergie révèle alors rapidement toutes les vulnérabilités qui les caractérisent.

Patrick Lagadec explicite ici toutes les leçons à retirer, pour l'avenir, d'un phénomène dont l'ampleur était considérée comme peu probable.

Dans la semaine du 5 au 8 janvier 1998, le Québec a connu le plus grave épisode de pluies verglaçantes de son histoire. Conséquences : non pas seulement des pannes électriques, dues à des problèmes sur le réseau de distribution, mais un réseau de transport à reconstruire sur une large échelle ; un début d'effondrement par plaques des réseaux vitaux de Montréal et de sa région (électricité, transport, eau potable, essence, radiotéléphone, etc.) ; une grosse frayeur des responsables, qui ont vu venir le moment où Montréal serait paralysé : l'évacuation de la ville, hypothèse tenue pour totalement irréaliste par certains, aurait commencé à être considérée.

Pareil dysfonctionnement, dans un pays développé, méritait un retour d'expérience. D'autant plus, condition favorable à ne jamais négliger d'un point de vue méthodologique, que l'épisode a été remarquablement piloté par les acteurs , à commencer par Hydro-Québec, et le tandem Premier ministre du QuébecPrésident d'Hydro.

Avec une équipe d'Electricité de France , conduite par JeanPierre Bourdier, directeur de l'Environnement , nous sommes allés sur place et avons rencontré non seulement les principaux artisans de l'exploit chez Hydro-Québec, mais encore des analystes externes travaillant depuis dans diverses commissions d'enquête.

1. Une situation d'une extrême gravité, une maîtrise remarquable

- Étendue : plusieurs centaines de km de long (USA, Ontario, Québec), plusieurs dizaines de km de large, avec phénomènes de type "peau de léopard".
- Intensité : sur les lignes, une épaisseur de glace (jusqu'à 75 mm) plus de deux fois supérieure à la norme maximale de référence (35 mm, sachant qu'Hydro-Québec avait adopté une norme de 45 mm, plus exigeante mais insuffisante pour les intempéries de janvier) ; en ville, on observera des accumulations parfois bien supérieures encore, qui gêneront considérablement les services municipaux.
- Conjonction avec le vent : les rafales impriment des mouvements verticaux à des lignes dont la masse est devenue considérable ; de plus, le vent taille les manchons de glace, qui prennent une forme d'aile d'avion, ce qui contribue à accentuer le phénomène : les structures ne peuvent résister.
- En outre, avant le phénomène, il y avait eu des chutes de neige, neige qui n'avait pas toujours été dégagee en ville ; après le phénomène, la température va chuter à 20 °C, ce qui ne va pas faciliter les interventions.

2. Des impacts d'ampleur inédite sur le réseau électrique :

Certes, en 1994, le réseau avait connu des difficultés à la suite d'orages violents : 6 000 transformateurs avaient été détruits. Mais, ici, c'est l'ensemble des composantes du réseau qui est touché.

- Avec 26 000 poteaux brisés, le réseau de distribution est gravement affecté.
- Plus paralysant, et pour la première fois de son histoire, le réseau de transport est très atteint : 3 000 km de lignes THT, 400 km de lignes HT, 1 500 pylônes THT sont détruits ou à réparer.
- Nombre d'installations sont hors d'usage : 4 500 transformateurs, 8 800 isolateurs sont à remplacer.
- L'alimentation électrique de Montréal dépend d'un certain nombre de centres vitaux de transformation : la plupart d'entre eux sont très affectés.

3. Des conséquences générales d'une extrême gravité :

- 3 200 000 personnes vont être privées d'électricité, dont certaines pour plus d'un mois, et ce en plein hiver canadien ; on comptera 27 décès (un nombre relativement limité si l'on considère l'acuité des risques courus tant par les populations que par les intervenants, qui comptent un bon nombre d'étrangers non habitués aux systèmes québécois) ; le coût des réparations s'élèvera à 600 millions de \$ (plus 200 millions de \$ en perte de recettes pour

eau ; un réseau de téléphone cellulaire est perdu ; l'évacuation de la ville est une hypothèse prise en compte dans les cellules de crise officielles.

- Pour bien comprendre l'étendue du phénomène et la lourdeur de la tâche, il faut souligner que pour certains matériels l'ensemble de l'Amérique du Nord a été mise en rupture de stock et de capacité de production (pour les boulons, par exemple, on consomme en quatre semaines et sur un territoire limité, deux fois la quantité utilisée pour l'ensemble du Québec sur une année).
- Quand, enfin, on est prêt à revenir à une situation normale sur le plan électrique, on mesure que la ville de Montréal n'est pas en situation de sécurité sur d'autres plans : circulation, dangers liés au risque de chute de blocs de glace imposants, etc.
- Mais il ne faut pas se focaliser uniquement sur Montréal : 700 municipalités sont affectées. En certaines zones, le nombre de lignes à terre ou proches du sol, les chutes d'arbres, rendent les déplacements très difficiles et, plus encore, très dangereux. De son côté aussi, la Sécurité Civile du Québec se trouve face à un problème inédit ; les principes d'organisation de l'urgence ne prévoient pas de phénomènes aussi globaux.

En cinq semaines (ce qui suscite l'étonnement admiratif de tous les hommes de l'art), le réseau est globalement remis en ordre de marche. Le pire a été évité à Montréal. Hydro-Québec sort de la crise avec une image exceptionnelle : compétence et dévouement (les journées de 16 heures ont longtemps été la norme) restent les traits majeurs de son traitement de l'épisode. A la capacité technique s'est ajoutée une présence forte et continue sur le terrain et dans les médias. Le Président est sur les sites le matin, avec son étatmajor dans l'après-midi, en coordination avec le Premier Ministre dans la foulée, en conférence de presse commune immédiatement ensuite (le Premier Ministre dispose de bureaux à Montréal, qui sont dans le même immeuble qu'Hydro-Québec) et cela tous les jours.

Modestie, confiance faite aux citoyens, solidarité tant externe qu'interne, coopération forte avec le Premier Ministre, etc. ont suscité un réel sentiment de fierté partagée. Fierté d'entreprise, mais sans doute aussi, bien au-delà, fierté nationale d'avoir réussi à vaincre avec brio, et plus efficacement que les voisins, une situation aussi grave.

2. Difficultés et points forts de la gestion

Un responsable d'Hydro-Québec résume le défi pour l'entreprise :

" Nous avons une organisation pour gérer une panne. Il a fallu mettre en place un système pour reconstruire un réseau, et cela en extrême urgence ".

sauver in extremis tel pylône dont la perte serait fatale pour l'alimentation de Montréal), traiter souvent avec des maillons faibles externes.

Le plus remarquable dans la conduite de la crise par Hydro-Québec est sans doute d'avoir été capable de maîtriser tous les aspects de la crise, depuis la gestion du petit matériel (la "quincaillerie", qui s'est révélée un point critique) jusqu'à l'établissement de priorités partagées avec le politique, en passant par une présence médiatique de haute qualité et un travail de maillage avec tous les partenaires. Pour cela il a fallu faire preuve de capacités techniques et politiques, mais aussi et surtout peut-être, savoir construire, tout au long de l'épisode, des réponses organisationnelles ad hoc, tout à la fois nouvelles et pouvant s'inscrire dans le cadre général et la culture d'Hydro-Québec.

On peut relever ici quelques unes de ces difficultés et modes de réponses particulièrement dignes d'attention.

1. Un phénomène météo relativement progressif, une mise en alerte extrêmement rapide :

- Souvent, les épisodes exceptionnels qui ne surviennent pas sur un mode flash ne sont lus comme majeurs qu'avec un retard très pénalisant ; pour de nombreuses raisons, qui se conjuguent : grilles d'analyse inadaptées, moments de répit qui tendent à rassurer indûment, besoin de se rassurer, dispositifs dont le déclenchement suppose des signaux forts et indubitables, etc.
- Les événements de janvier 1998 débutent, le lundi 5, par une première vague qui n'a rien d'exceptionnel ; on enregistre même, juste après cette première vague, un certain répit.
- Pourtant, les responsables d'Hydro-Québec vont très rapidement se mettre en veille renforcée et en alerte, à partir d'une perception encore non fondée sur des "preuves" assurées ; tel responsable clé, qui entame sa semaine de vacances, " sent " dès le mardi 6 au matin que la situation est potentiellement très sérieuse et rejoint Montréal (à remarquer d'ailleurs, sur un plan de recherche que ce virtuose du signal faible nous dira être dans l'incapacité d'expliquer pourquoi il a "senti" qu'il fallait immédiatement regagner son bureau).

2. Un diagnostic initial très difficile, une stratégie de sécurisation générale :

- La base de l'action d'urgence est le diagnostic initial. En crise, il est fréquent de ne pas pouvoir disposer de diagnostic, ce qui est particulièrement troublant pour les opérateurs. Le problème est alors de poser néanmoins des actes efficaces.
- Hydro-Québec se heurte à ce problème la première semaine de janvier : une météo très défavorable empêche les reconnaissances par hélicoptères (ils ne seront pas utilisables avant le dimanche 10 et le lundi 11) : de nombreuses lignes à terre ou proches du sol, de nombreux

3. Une logique de " plan de secours " à laquelle on sait échapper, pour penser une action globale :

- Les logiques normales de secours poussent les opérateurs techniques en charge d'un réseau de distribution à tout faire pour remettre rapidement en route leur réseau.
- Au mois de janvier 1998 au Québec, les techniciens mesurent très rapidement que le problème est beaucoup plus sérieux : le réseau de transport est touché, il faut repenser totalement les logiques d'action habituelles.
- Globalement, on ouvre une interrogation de fond à partir du questionnement : "Quel est le pire qui peut nous arriver ?".
- Des priorités stratégiques ad hoc sont formulées. La logique suivante sera suivie dans le temps : dans chaque zone à traiter, réalimenter 50% du réseau (car alors le territoire concerné pourra au moins survivre, à partir de ces 50% il échappera à l'évacuation) et privilégier le centre-ville de Montréal ; récupérer ensuite les 100% ; remettre en état pour l'hiver 1998-1999 ; assurer une robustesse durable du réseau.
- De façon plus précise, on explicite des critères de décision : on ne rétablit pas la distribution s'il n'y a pas de réseau de transport en ordre de marche ; on rétablit là où c'est le plus essentiel pour la population (et pour cela, le fait que les fichiers "clientèle" et "réseaux" étaient interconnectés a été un atout essentiel).
- Il faut rapidement envisager une réponse dépassant les pratiques, les habitudes, les interdits communs. Ainsi il n'est pas usuel, ni très bien toléré en interne, de faire appel à des ressources (moyens humains, moyens matériels) étrangères ("On avait 1 500 personnes à disposition, il nous en fallait 4000"). Il faut songer très tôt à cette nécessité, l'étudier, convaincre, obliger le cas échéant.

4. Face à un phénomène hors épreuve, penser de nouvelles organisations :

- On est organisé pour traiter des épisodes localisés, avec pour principe de base la mobilisation d'organisations géographiques de niveau croissant (locale, régionale, provinciale). On se rend compte qu'il va falloir donner beaucoup plus de marge de liberté aux équipes d'intervention.
- On élabore le concept de " mission " : une force d'intervention dotée d'une large autonomie pour l'action sur une zone donnée (les missions regroupent des compétences techniques, mais aussi des capacités en matière d'approvisionnement, et une capacité de communication). Ces missions (il y en eut une trentaine, fortes de 150 personnes chacune) seront les forces opérationnelles des structures d'urgence prévues.

d'une part, et du transport, d'autre part, pèsent en fait sur les mêmes usines, les mêmes machines : la politique d'approvisionnement doit donc faire l'objet d'une conduite coordonnée, ce qui n'est jamais apparu nécessaire jusqu'alors.

5. Face à un phénomène extrême, penser de nouvelles priorités pour les réalimentations

- La liste des clients prioritaires est standard : en classe 1, les hôpitaux, les pompiers, les ambulances, etc.
- Dans un cas comme celui-ci où l'ensemble de la ressource est en question, et où le rétablissement du réseau dépend de la faculté des fournisseurs à assurer la fabrication et les transports des pièces détachées nécessaires à la reconstruction, il est indispensable de donner une priorité de niveau 1 aux fournisseurs, ou plus exactement : aux activités critiques des fournisseurs clés. Cela sera fait, avec correction dans le temps dès que tel matériel n'est plus (ou devient) d'utilité critique.
- De façon générale, une grande difficulté est d'assurer constamment une maîtrise des priorités. Ainsi, on découvre qu'il n'est pas facile d'agir sur la base de 33 priorités de premier ordre...

6. Des capacités ad hoc, pour assurer une gigantesque opération d'approvisionnement et d'intervention :

- Les besoins sont impressionnants ; il faut repenser les approvisionnements à l'échelle du Canada (jusqu'à Vancouver) et même de l'Amérique du Nord (il n'y aura bientôt plus de groupes électrogènes disponibles qu'à Miami et San Diego). Il faut même parfois aller beaucoup plus loin encore : engager des contacts avec l'armée américaine pour solliciter des avions Antonov russes, seuls capables de transporter des pylônes de grande taille (finalement ce moyen ne sera pas utilisé).
- Des règles nouvelles sont instaurées, comme la possibilité de recourir à l'avion pour faire venir des pylônes de Colombie Britannique, pour éviter toute rupture de stock en attendant l'arrivée de matériels empruntant la voie terrestre.
- Un numéro vert est mis en place pour recevoir toutes les offres de service venant des EtatsUnis (à noter que la qualité du traitement de ces offres peut naturellement s'avérer critique : un fournisseur éconduit peut fort bien se plaindre auprès du Président ou dans les médias, même si son offre est totalement surréaliste).
- L'armée sera sollicitée pour des tâches indispensables qui ne nécessitent pas de connaissances spécialisées (récupération de matériels sur les lignes tombées à terre, dégagement des accès). Les spécialistes américains appelés en renfort seront intégrés dans des équipes Hydro-Québec, afin de prévenir les risques d'accident (il y en eut un, précisément dû

- Un enseignement fut tiré de l'expérience : prévoir, à froid, des contrats cadres avec le premier cercle de fournisseurs ; formaliser les relations avec un second cercle pouvant venir suppléer ce premier cercle s'il venait à être insuffisant.

7. Dans l'urgence, forger et faire pratiquer de nouvelles règles techniques :

- L'urgence exige de faire du provisoire efficace, de sortir des méthodes normales pour faire du "bricolage intelligent". Des ingénieurs doivent réfléchir à de nouvelles pratiques, plus frustes, permettant de palier des déficits sur tels matériels. On dresse des listes de produits non standards mais pouvant être tenus pour équivalents (cela est à mettre au point en situation, et l'on en tira un enseignement pour l'avenir : bâtir des listes d'équivalents pour faciliter les opérations de dépannage dans des cas semblables).
- Restait ensuite à convaincre les utilisateurs du bien fondé des écarts à introduire avec les pratiques normales (spontanément, dans l'esprit des intéressés, on leur demande de "se mettre à travailler mal"). Sans oublier de prévenir les utilisateurs qu'ils allaient recevoir des matériels non standards mais équivalents : si on oublie d'informer, les équipes campent bientôt sur des stocks non reconnus comme utilisables, en se plaignant d'un dramatique manque de matériels.
- La cannibalisation, à partir des poteaux et lignes tombés à terre, est développée à grande échelle. Avec parfois, à partir de cette cannibalisation, un retour chez le fournisseur pour réparation ou recalibrage des pièces en question.
- Il faut aussi trouver de nouvelles pratiques pour le contrôle qualité chez les fournisseurs. On exerce un contrôle "macro" inusité, mais adapté.
- La même flexibilité est nécessaire dans les acheminements, eux aussi très délicats : les conditions météo ne sont pas favorables, les routes sont encombrées, le carburant manque ; là encore, il faut être en mesure de changer les priorités en fonction de la situation. La qualité de la communication entre tous les acteurs (équipes stratégiques, camions, lieux de livraison) est apparue, là encore, essentielle (d'où aussi l'intérêt qu'il y aurait à équiper les véhicules en liaison radio et système GPS).

8. Une forte mobilisation interne, que l'on va savoir maîtriser sur une longue période :

- Les équipes vont devoir travailler sans interruption pendant cinq semaines ; souvent, les journées seront de 16 heures, dans un froid intense.
- Une priorité sera la sécurité, mais on soulignera que ce point serait encore à renforcer.
- De même, on sera attentif à détecter les trop grandes fatigues et à contraindre les intervenants au repos minimal (on demandera à un certain moment que les horaires journaliers soient ramenés de 16 à 12 heures). Pour les équipes de direction, on veille dans certains cas à

- Hydro-Québec a aussi su mobiliser des retraités ou des personnes ayant très récemment quitté l'entreprise (on mesure ici un haut degré de civisme : des licenciés de fraîche date venant prêter main forte...).
- De façon générale, on a veillé à mettre à profit l'ensemble des bonnes volontés : en pareille situation, elles s'expriment fortement et on s'est organisé, là encore, pour ne pas être défaillant sur ce point (numéro d'appel pour proposer ses services). Toujours cette même philosophie nordaméricaine que l'on avait vu dans d'autres épisodes, telle la grande évacuation d'une banlieue de Toronto en 1979 : construire du positif à partir de bonnes volontés, plutôt que d'imposer immédiatement des plans d'inspiration plus ou moins "militaire".

9. Une présence médiatique de haute qualité :

- Le hall d'entrée d'Hydro-Québec a été transformé en gigantesque studio ; des points sont régulièrement faits avec les journalistes. Des règles ont été définies : par exemple, aucune interview sur l'analyse au fond de l'événement, on se concentre exclusivement sur le factuel, ; cependant, des briefings techniques sont organisés de temps à autres pour les journalistes qui souhaitent des informations plus spécialisées. Les spécialistes ne sont pas dérangés hors de ces interventions.
- Pour garantir la meilleure remontée d'information pouvant intéresser les médias, des personnels de la communication sont envoyés dans chaque centre d'urgence : là où la télévision ne fonctionne pas.
- On prend soin de désigner une seule personne (certes, avec une relève) pour répondre dans la durée à tel média : de la sorte, on construit encore, pour l'auditeur-télé spectateur, de la cohérence, de la continuité, de la fidélisation.
- Chaque jour, le Président intervient en conférence de presse, aux côtés du Premier Ministre. Point de situation ; perspectives précises de rétablissement (le parti est de construire du positif en évitant d'en rajouter en inquiétude : on affiche des objectifs de dépannage qui seront assurément tenus, la marge conservée avec prudence permettant d'éviter toute mauvaise nouvelle et mieux, de valoriser le dépassement de ces objectifs).
- Point majeur : la tonalité du discours. On sort de la logique "Control and Command" si habituelle dans les situations de catastrophe, pour développer une politique de confiance, de collaboration avec les citoyens et leurs élus. Par exemple, même si on met en place des centres d'hébergement, on invite chaque famille disposant d'électricité à accueillir les autres membres de la famille qui en sont privés ("Si vous avez de la parenté dans les zones sans électricité, invitez-les à venir chez vous ; et insistez même un peu pour qu'ils viennent" conseille très doucement le Premier Ministre à la télévision ; on est loin du trop classique : "Ne faites rien, ne bougez pas, attendez les cars militaires"!)

- La présence sur le terrain, aux côtés des populations, est une priorité : des équipes d'organisation travaillent non au siège mais dans des centres Hydro-Québec situés au cœur même des zones les plus touchées.
- A chaque "mission" est attachée une personne responsable des relations avec le public et ses représentants, notamment les maires. Cela libère les intervenants techniques, structure et renforce les liens avec l'externe, dès l'échelon de terrain.
- Plus globalement, des conférences téléphoniques sont assurées avec des publics cibles comme les maires, les députés, etc.
- Geste symbolique, l'éclairage lumineux d'Hydro-Québec sur son immeuble de grande hauteur est éteint la nuit.

11. Une implication forte du Président :

- Le Président entre sur la scène publique au 4^{ème} jour, en compagnie du Premier Ministre.
- Dès sa première intervention télévisée, il se voit poser la question des discussions qui pourraient avoir lieu quant aux normes de sécurité appliquées au réseau, et il accepte l'ouverture de l'examen critique : "Oui, il y aura de nombreux colloques pour examiner ce point", mais souligne l'impératif immédiat : "Traiter la situation".
- Tout au long de l'épisode, il prend en charge : la fixation des priorités essentielles, les objectifs opérationnels majeurs de la journée, la conduite de la gestion symbolique, le problème du ciment interne, les actes essentiels de communication externe.
- La conférence de presse journalière du Président fut un rendezvous majeur : intervention commune avec le Premier Ministre, langage échappant totalement au jargon technique, précision sur les objectifs de la journée suivante (importance du pas à pas, et prise à témoin des citoyens), tenue vestimentaire étudiée (polo rappelant que le Président revient du terrain, qu'il est proche des populations et de ses équipes qui se battent sur les chantiers) ; jeu sur la confiance, la solidarité, la fierté. Le Président renverse même l'approche classique ("Voici ce que nous allons faire pour vous") en introduisant la réflexion : " Comment pouvezvous aider Hydro-Québec " ?
- En fin de crise, il veillera à la cicatrisation finale, en intervenant notamment en conclusion d'un film à destination des personnels sur l'événement et son traitement par Hydro-Québec. Là encore, on échappe au jargon technique, on part du ressenti, on conclut sur la fierté de chacun d'avoir conduit, au sein de l'entreprise, une réponse digne de louanges et aussi capitale pour le pays (" Il vient de se passer quelque chose d'inusité... Je le sens bien, vous le sentez... Les employés d'Hydro-Québec ont retrouvé toute leur fierté... ").

- C'est l'un des aspects sur lesquels Hydro-Québec a rencontré quelque difficulté après le mois de février (notamment les questions de factures).

3. Des questions critiques, qui appellent réflexion

Trois difficultés ont fait problème lors de cet épisode ou immédiatement après.

1. Des maillons extérieurs parfois insuffisamment préparés :

- Dans un épisode aussi complexe et potentiellement déstabilisant, toute fragilité préexistante risque de devenir une faille pénalisante.
- Dans cette catastrophe, des problèmes comme les suivants ont été source de difficultés : des structures d'Etat moins réactives que l'entreprise (on finit ainsi par demander à Hydro-Québec d'assurer l'approvisionnement en petits groupes électrogènes pour les agriculteurs, ce qui n'est assurément pas du ressort de la compagnie, mais ce souhait de l'Exécutif sera néanmoins satisfait) ; des collectivités locales parfois peu préparées ; une Communauté Urbaine de Montréal où l'on a vu la Sécurité Publique tenter d'imposer sa loi et ses normes (le très classique "Command and Control") à un organe de Sécurité Civile plus en phase avec les exigences modernes de gestion de crise publique (rejoignant d'ailleurs bien les principes d'Hydro-Québec) ; des entités comme les usines de traitement des eaux, dépourvues de groupes électrogènes de secours appropriés.
- Une idée semble faire son chemin à l'occasion de cette épreuve : la nécessité de demander à tout citoyen ou entité clé de prévoir une autonomie de trois jours en matière d'approvisionnement ; cela permettrait de réduire d'autant les "urgences absolues" et donnerait une bien plus grande marge d'action à l'entreprise en charge de l'alimentation électrique (ce principe serait d'ailleurs à examiner pour bien d'autres vulnérabilités en matière de réseaux vitaux).

2. Des problèmes critiques de communication publique :

- Le principe de la transparence est devenu une norme de communication publique.
- Dans cet épisode, on a vu surgir une question critique : une opération technique risquée devait avoir lieu le vendredi après-midi ; si elle échouait, on risquait la perte de l'alimentation en eau de la ville de Montréal. On disposait encore en stock de 4 heures de consommation. En cas d'échec de l'opération technique, il pouvait être nécessaire d'envisager l'évacuation de Montréal, avec toutes les difficultés (les impossibilités, soulignèrent certains experts) que cela pouvait représenter .,

vulnérabilités critiques du réseau), il fut fait appel au sens des responsabilités des journalistes , et personne ne se plaignit du traitement global de l'épisode par la presse.

- Il serait extrêmement utile de creuser ce point et toutes les questions qu'il soulève. En se dégageant de tout a priori. Mais en sachant au moins que ce type de question ne se pose que pour les institutions déjà extrêmement performantes et ouvertes en communication : les autres vont au fiasco avant d'atteindre ces lignes de crêtes très instables et probablement aux conditions fort imprévisibles.

3. Les discussions finales sur les grandes décisions de renforcement du réseau :

- C'est sur ce point que se développa et continue de se développer une controverse, dont on trouve trace dans les médias et dans des cercles semi-officiels.

- Pour Hydro-Québec, il est absolument nécessaire de renforcer le réseau pour ne pas courir les risques d'un épisode dramatique dans les années qui viennent, y compris dès l'hiver prochain. Cela exige des renforcements substantiels (nouvelles lignes, notamment). Il est clair que cet objectif, qui exige engagement technique immédiat (on ne réalise pas ces renforcements structurels en quelques semaines, il faut les engager dès immédiatement pour une sécurité l'hiver 1998-1999), ne peut être atteint si on doit s'inscrire dans les procédures habituelles de discussions sociales (consultations sur les études d'impact) prévues pour tous les grands projets de ce type. Dès lors, il est jugé indispensable , et cela a été obtenu du pouvoir politique , que ces procédures de consultations soient allégées. Il reste des consultations, mais seuls les acteurs directement impliqués pourront dire leur mot. L'urgence est le déterminant majeur de la reconstruction.

- Pour les détracteurs (Voir l'Editorial d'Alain Dubuc dans La Presse, Montréal, mercredi 18 février 1998), Hydro-Québec profite indûment de la crise pour faire passer de force ses projets (d'ailleurs déjà en portefeuille). Il faut ouvrir des discussions au fond sur la consommation énergétique, la dépendance vis-à-vis de l'électricité, les modes de production (petites centrales), les lignes, la prévention, etc.

- En première analyse, deux grandes options ressortent pour Hydro-Québec :

- * Considérer que c'est bien à l'entreprise d'assurer la sécurité du pays, et que tout retard lui serait violemment reproché en cas de réédition de l'épisode : cela milite pour agir fermement et sans aucun retard dans la ligne technique actuellement retenue. Dans cette voie, l'opérateur peut considérer que ceux-là mêmes qui lui reprochent aujourd'hui d'être un "Etat dans l'Etat" profitant d'un "chèque en blanc" du politique ne pèseraient pas lourd dans le débat qui suivrait un blackout plus grave, aux conséquences humaines éventuellement incalculables.

- * Considérer à l'inverse que le temps est révolu où c'était à un opérateur de fixer les priorités énergétiques du pays. C'est au pays de fixer ces objectifs et l'entreprise doit afficher

gouvernement pour faire un retour d'expérience) qui, probablement, reviendra sur ces questions.

- L'intérêt de ce dernier point tient au fait que tous les grands opérateurs , dans tous les secteurs , connaissent aujourd'hui ce type de problème de positionnement, sur de nombreux sujets (jusqu'aux OGM...). Il serait particulièrement utile d'approfondir ces questions à froid, en dehors de toute crise et d'expérimenter quelques pratiques novatrices de discussions sociales sur ce type de problématique.

Patrick LAGADEC

Directeur de Recherches à l'Ecole Polytechnique

Membre du comité scientifique de l'IEC

RETOUR

