

HEC MONTRÉAL

**La déréglementation et le développement durable : deux logiques
institutionnelles en concurrence**

Le cas de l'accident du Lac-Mégantic

par

Linda Bensalah

**Sciences de la gestion
(Option management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2017
© Linda Bensalah, 2017

RÉSUMÉ

Le Québec ainsi que toute l'Amérique du Nord ont été secoués par un accident ferroviaire majeur à Lac-Mégantic, le 6 juillet 2013. Avec cette tragédie en trame de fond, l'objectif de ce travail de recherche est d'explorer l'interrelation entre deux logiques institutionnelles, omniprésentes dans nos sociétés modernes, le développement durable et la déréglementation. Notre recherche fait ressortir comment, selon le contexte une des deux logiques peut primer, sans raison légitime.

Pour ce faire, nous analysons l'impact de la déréglementation sur les pratiques de développement durables mises en place par les compagnies ferroviaires qui transportent le pétrole brut, notamment en matière de sécurité.

Nos résultats font ressortir que le développement durable est souvent instrumentalisé au niveau du discours afin de maintenir la déréglementation et préserver une légitimité organisationnelle fragilisée, suite à l'accident. Par ailleurs, nous constatons l'allègement des mécanismes de surveillance de la part des régulateurs et certaines défaillances dans la culture de sécurité au sein des compagnies.

Mots clés : logiques institutionnelles, déréglementation, développement durable, Lac-Mégantic, transport ferroviaire, sécurité, discours.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ABBRÉVIATIONS	vi
REMERCIEMENTS	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	4
1.1. Déréglementation du transport ferroviaire de marchandises	5
1.1.1. Déréglementation emblème de l'idéologie néolibérale	5
1.1.2. Déréglementation une initiative par et pour les entreprises	7
1.1.3. Comment une des industries les plus réglementées a-t-elle été libéralisée	8
1.2. Déréglementation et développement durable	10
1.2.1. Coexistence de deux logiques institutionnelles	10
1.2.2. Logique de développement durable	12
1.2.3. Développement durable, durabilité et responsabilité sociale	13
1.2.4. Intégration de la logique de développement durable dans un contexte de déréglementation	15
1.2.5. Concept de légitimité organisationnelle	17
1.3. Impact de la déréglementation sur le développement durable	22
1.3.1. Impacts économiques de la déréglementation	22
1.3.2. Impacts non économiques de la déréglementation	23
1.4. Problématique	24
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL	26
2.1. Déréglementation et contrôles en matière de sécurité	26
2.2. Contrôles et normes de sécurité mises en place	27
2.3. Déréglementation et légitimité	28
2.4. Discours de développement durable et manipulation stratégique	29
2.4.1. Manipulation stratégique et légitimité	31
2.4.2. Manipulation stratégique et déréglementation	32
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	35

3.1.	Choix de la méthodologie de recherche	35
3.2.	Sélection du cas	37
3.2.1.	Choix de la juridiction	37
3.2.2.	Choix des organisations	38
3.3.	Outils de cueillette de données	39
3.3.1.	Documentation	40
3.3.2.	Entretiens	41
3.4.	Analyse des données	43
3.5.	Qualités et faiblesses de la méthode utilisée	44
3.6.	Considérations d'ordre éthique	45
CHAPITRE 4 :TRANSPORT FERROVIAIRE DE MARCHANDISES AU CANADA		46
4.1.	Évolution du cadre réglementaire	46
4.1.1.	Déréglementation du transport ferroviaire au Canada	47
4.1.2.	Systèmes de gestion de la sécurité (SGS)	51
4.1.3.	Nouvelle configuration de l'industrie	53
4.2.	Transport ferroviaire de marchandises en Amérique du Nord : des frontières poreuses	54
4.2.1.	Activités transfrontalières et leur intensification	54
4.2.2.	Transport de pétrole brut	56
4.3.	Cas du Lac-Mégantic : un incident critique	59
CHAPITRE 5 : ANALYSE DES DONNÉES		62
5.1.	Surveillance de la sécurité par Transports Canada	62
5.1.1.	Mécanismes de surveillance de Transports Canada après l'adoption des SGS	63
5.1.2.	Contrôles effectués par Transports Canada avant l'accident	66
5.1.3.	Facteurs reliés à la surveillance de Transports Canada ayant contribué à l'accident	70
5.2.	Normes de sécurité mises en place par les compagnies	76
5.2.1.	Lacunes relevées en matière de normes de sécurité mises en place	77
5.2.2.	Lacunes reliées aux normes mises en place par les compagnies ferroviaires ayant contribué à l'accident	81
5.3.	Lac-Mégantic : une légitimité fragilisée	84
5.4.	Discours de développement durable	87
5.4.1.	Campagnes de préservation de la légitimité	88
5.4.2.	Tentatives de maintien du statuquo	92

CHAPITRE 6 : DISCUSSION & CONCLUSION	96
6.1. Résumé des principaux résultats	97
6.1.1. Déréglementation et rôle de surveillance de TC	97
6.1.2. Déréglementation et normes de sécurité mises en place	98
6.1.3. Déréglementation et légitimité	100
6.1.4. Discours de développement durable et manipulation stratégique	101
6.2. Apports de la recherche	102
6.3. Limites et avenues de recherche	104
BIBLIOGRAPHIE	105
ANNEXE 1 – Liste des sources consultées	109
ANNEXE 2 - Formulaire de consentement à une entrevue en organisation	116
ANNEXE 3 - Guide d’entrevue	119
ANNEXE 4 – Faits établis ayant contribué à l’accident du Lac-Mégantic selon le rapport de l’enquête du BST	120
Faits établis quant aux causes et aux facteurs contributifs	120
Faits établis quant aux risques	122
Autres faits établis	124
ANNEXE 5 - Tableau des recommandations du BST	125

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1. Réponses stratégiques aux pressions institutionnelles.....	20
Tableau 1.2. Antécédents institutionnels et les prédictions des réponses stratégiques.....	21
Tableau 4.1. Cadre réglementaire du transport ferroviaire au Canada.....	50
Tableau 5.1. Changement de l’approche de surveillance de Transports Canada.....	67
Tableau 5.2. Lacunes en matière de surveillance de la sécurité et mesures prises par Transports Canada pour y remédier.....	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1. Trois piliers du développement durable.....	12
Figure 1.2. Positionnement des concepts de développement durable, durabilité et responsabilité sociale des entreprises.....	14
Figure 2.1. Schématisation du cadre conceptuel.....	34
Figure 4.1. Évolution des activités commerciales entre le Canada et les États-Unis de 1994 à 2016.....	55
Figure 4.2. Évolution des activités transfrontalières de transport ferroviaire de marchandises entre le Canada et les États-Unis de 1994 à 2016.....	56
Figure 4.3. Évolution des activités transfrontalières de transport ferroviaire de marchandises entre le Canada et les États-Unis de 1994 à 2016.....	57
Figure 4.4. Évolution du transport ferroviaire de pétrole brut entre le Canada et les États-Unis de 2010 à 2016.....	58
Figure 5.1. Accidents et incidents ferroviaires de 2000 à 2016.....	76

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

ACFC (RAC)	Association des chemins de fer du Canada (<i>Railways Association of Canada</i>)
ALÉ (FTA)	Accord de libre-échange États-Unis - Canada (<i>US-Canada Free Trade Agreement</i>)
ALÉNA (NAFTA)	Accord de libre-échange Nord-Américain (<i>North American Free Trade Agreement</i>)
AAR	American Association of Railroads
BST (STB)	Bureau de la sécurité des transports (<i>Safety of Transport Bureau</i>)
CCR (RCC)	Conseil de coopération réglementaire États-Unis – Canada (<i>U.S.-Canada Regulatory Cooperation Council</i>)
CEMT	Conférence Européenne des Ministres des Transports
CN	Canadian National
CPR	Canadian Pacific Railway
PCE (ECP)	[Freins] pneumatiques contrôlés électroniquement Electronically-Controlled Pneumatic [Brakes]
FTI (ITF)	Forum international du transport (<i>International Transport Forum</i>)
LSF (RSA)	Loi sur la sécurité ferroviaire (<i>Railway Safety Act</i>)
LTC (CTA)	<i>Loi sur les transports au Canada</i> (<i>Canada Transportation Act</i>)
LTMD (TDGA)	Loi sur le transport des marchandises dangereuses (<i>Transportation of Dangerous Goods Act -TDGA</i>)
MMA	Montreal, Maine & Atlantic

OCDE (<i>OECD</i>)	Organisation de Coopération et de développement Économique (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
ONG	Organisations non gouvernementales
ONT (<i>NTA</i>)	Office national des transports (<i>National Transportation Agency</i>)
OTC (<i>CTA</i>)	Office des transports du Canada (<i>Canadian Transportation Agency</i>)
SGS (<i>SMS</i>)	Système de gestion de la sécurité (<i>Safety Management System</i>)
TC	Transports Canada

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, monsieur Alex Bitektine, pour son expertise son optimisme et sa perspicacité. Toujours disponible et à l'écoute, il a su déceler en moi la passion pour la recherche et a réussi à m'amener à la cultiver. Je lui suis grandement reconnaissante pour la confiance qu'il a placée en moi pour les différents projets de recherche, ainsi que de m'avoir encouragée à aller plus loin.

Je voudrais aussi remercier l'ensemble de mes professeurs à HEC qui ont inspiré, chacun à sa façon, ce travail de recherche, en me faisant découvrir à chaque fois de nouvelles perspectives. Tout particulièrement, je souhaite remercier parmi eux messieurs Taïeb Hafsi et Djahanchah Philip (Sacha) Ghadiri pour le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à évaluer ce mémoire.

En dernier lieu, et non le moindre, je tiens à exprimer ma gratitude envers ma famille. Sans avoir directement contribué à ce mémoire, je tiens à remercier mes collaborateurs de tous les jours : mes deux « bonshommes », Karim et Aylan. Je te remercie, Karim, ma force tranquille, de m'avoir toujours épaulée et d'avoir eu une confiance infaillible en mes compétences. Quant à toi, Aylan, mon rayon de soleil, je te remercie d'avoir égayé mes journées avec tes éclats de rire, ta joie de vivre et ton amour inconditionnel.

Je désire aussi remercier ma grande famille : mes anges gardiens Fatiha et Boudjemaa et leurs adorables princesses, Mona, Lamis, Nada et Rihab. Je vous remercie d'avoir toujours été là, d'avoir cru en moi et de m'avoir sans cesse encouragée à aller plus loin. Une mention spéciale pour Boudjemaa qui a toujours su aplanir les doutes et les difficultés, ainsi que Fatiha qui m'a poussée sans relâche à dépasser mes limites et à viser ce qu'il y a de mieux.

Merci !

INTRODUCTION

Le 5 juillet 2013, un train avec 72 wagons transportant du pétrole brut en provenance du Dakota du Nord, aux États-Unis, est garé pour la nuit sur une pente, auprès de la ville de Nantes, dans la province canadienne du Québec. Avant de quitter le train, l'ingénieur, seul membre de l'équipage, éteint quatre des cinq locomotives et applique sept freins manuels. Or, durant la nuit, ces freins n'arrivent plus à retenir le train qui se met à dévaler la colline, tout en doublant de vitesse, pour finalement dérailler en plein centre de la ville de Lac-Mégantic. Ce déraillement fut tellement violent que s'en suivirent l'éventrement des camions-citernes et le déversement d'environ six millions de litres de pétrole brut dans les rues désertes. Le tout a pris feu, immédiatement après, ce qui a déclenché une série d'explosions spectaculaires. Une grande partie du centre-ville fut détruite et 47 personnes y ont péri alors que deux mille, parmi les six mille résidents de cette petite ville, furent forcés d'évacuer leurs résidences. Par ailleurs, la contamination de l'environnement, dont le lac, a été assez préoccupante.

Cette tragédie a eu des conséquences directes sur la population locale, la communauté ainsi que plusieurs acteurs de la société québécoise, canadienne et nord-américaine, dans son ensemble. C'est l'accident ferroviaire le plus grave qu'ait connu l'Amérique du Nord, depuis plusieurs décennies. L'entreprise propriétaire du train n'y a d'ailleurs pas survécu et a déclaré faillite, à peine quelques jours après. Mais, au-delà de la responsabilité de la compagnie ferroviaire, c'est la déréglementation de l'industrie qui a été mise au banc des accusés, après cet événement.

Avec cette tragédie en trame de fond, à travers le présent travail de recherche, nous voulons évaluer l'impact de la déréglementation sur les pratiques de développement durable des entreprises ferroviaires qui transportent le pétrole brut. L'objectif est de comprendre les effets de l'allègement réglementaire sur les normes de sécurité établies par le gouvernement et mises en place par l'industrie. Étant donné ces objectifs, nous allons intégrer dans notre recherche deux

perspectives de recherches qui sont, en même temps, associées à deux logiques institutionnelles omniprésentes dans nos sociétés modernes. La première logique est celle du développement durable. Quant à la seconde, c'est celle de la déréglementation et de la délégation par les gouvernements des mécanismes de supervision des questions environnementales et de sécurité aux entreprises privées.

Différents auteurs (Greenwood *et al.*, 2010; Lounsbury, 2007; Voronov, De Clercq et Hinings, 2013) ont fait ressortir que la société, en général, et les organisations en particulier, sont assujetties en permanence à des logiques multiples et parfois même conflictuelles. Toutefois, ces différentes logiques n'ont pas forcément le même statut et peuvent être hiérarchisées (Friedland et Alford, 1991). D'où la nécessité de tenir compte du contexte historique et culturel pour comprendre les conséquences de la complexité institutionnelle (Greenwood *et al.*, 2010; Lounsbury, 2007) et la raison pour laquelle une logique peut prévaloir sur les autres. Car dans le cas de logiques avec des rationalités opposées, le fait de prioriser une logique peut de facto desservir l'autre logique.

Par conséquent, la compréhension de la logique de développement durable et celle de la déréglementation est essentielle. La finalité première du développement durable est de concilier la prospérité économique avec l'intégrité environnementale et l'équité sociale (Bansal, 2005; World Commission on Environment and Development, 1987). Et bien que relativement récent, le discours de développement durable commence à être intégré dans les valeurs individuelles et communautaires. Alors que pour ce qui est de la déréglementation, elle tend à favoriser le libre-échange et les mécanismes du marché et limiter l'interventionnisme des gouvernements. C'est une logique qui a gagné en influence aux États-Unis et en Grande-Bretagne dans les années 1980. Elle est devenue une pratique courante dans les pays développés pour ce qui a trait au contrôle de l'économie et au rôle de l'État. Elle confine ce dernier au seul rôle de régulateur en cas de « dérives du marché » qui pourraient menacer l'intérêt public (Schneiberg et Bartley, 2001, traduction libre).

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons explorer l'interrelation entre les deux logiques de développement durable et de déréglementation en tenant compte d'un incident critique représenté par l'accident du Lac-Mégantic. Pour ce faire, nous

allons tenter de comprendre comment la déréglementation a façonné la mise en place du développement durable par les entreprises ferroviaires qui transportent le pétrole brut. Et comment ces dernières arrivent-elles à concilier ces deux logiques contradictoires. Dans le cadre de notre analyse, nous ferons la distinction entre deux périodes, celles avant et après cet incident critique. Dans un premier temps, nous ferons l'état des lieux de l'industrie avant cet événement, pour ensuite retracer l'évolution des pratiques mises en place, toujours en distinguant ces deux périodes. À Notre connaissance, cette recherche est la première à tenter de comprendre l'impact de la déréglementation sur le développement durable. Et bien que certains travaux aient porté sur l'impact sur la sécurité, il était plutôt question d'un survol de la situation dans certains pays développés, et ce de façon macroéconomique. Ces études avaient par ailleurs déploré le manque de données empiriques.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le présent chapitre a pour objectif de dresser un état des lieux des connaissances actuelles de l'impact de la déréglementation sur la prise en compte du développement durable par les compagnies de transport ferroviaire.

La première partie de ce chapitre présente la déréglementation. Une attention particulière est donnée à l'idéologie qui la porte, soit le néolibéralisme. Ce qui permettra de comprendre les motivations derrière sa mise en place. Par la suite, c'est la façon dont la déréglementation a été promue par les entreprises qui est abordée. Et pour finir, une genèse est faite des différentes vagues de la déréglementation du transport ferroviaire au Canada et aux États-Unis d'Amérique. Ce travail de reconstitution historique permettra de mieux situer le contexte qui sera analysé dans le cadre de ce travail de recherche.

La deuxième partie quant à elle, sera dédiée à mesurer le lien entre la déréglementation et le développement durable. En premier lieu, l'émergence du développement durable suite à la déréglementation est expliquée, en tenant compte du concept de légitimité institutionnelle. En deuxième lieu, le concept de développement durable est clarifié, pour mieux en cerner la portée. En troisième lieu, l'évolution des dimensions couvertes par le concept de développement durable est retracée. En quatrième lieu, les facteurs qui incitent les organisations à intégrer la durabilité dans leur stratégie sont énumérés. Et finalement, une évaluation est faite du niveau de cette intégration par les entreprises.

Pour ce qui est de la troisième partie de ce chapitre, elle dresse un portrait des analyses faites à ce jour de l'impact de la déréglementation sur le développement durable. D'abord, les impacts économiques recensés dans la littérature y sont abordés. Ensuite, les impacts non économiques évalués à ce jour sont identifiés.

Cette démarche permettra de faire ressortir les aspects qui sont peu ou pas explorés dans l'évaluation des impacts de la déréglementation sur le développement

durable, notamment ceux relatifs au cas particulier du transport ferroviaire de pétrole brut.

1.1. Déréglementation du transport ferroviaire de marchandises

Plusieurs industries ont été déréglementées ces dernières décennies. Les gouvernements ont allégé les restrictions sur les activités économiques, dans le but d'accroître l'efficacité des entreprises et d'améliorer le bien-être social. Cette déréglementation marque le début d'une nouvelle ère. Elle permet aux entreprises de bénéficier d'un allègement des restrictions et des pressions institutionnelles sur leurs activités et ainsi jouir d'une plus grande liberté d'action (Gómez, Orcos et Palomas, 2014).

1.1.1. Déréglementation emblème de l'idéologie néolibérale

La déréglementation consiste à alléger, ou bien à complètement supprimer, le cadre réglementaire régissant les activités d'une industrie donnée. Selon cette approche l'État doit alors éviter tout interventionnisme et circonscrire son rôle dans la sphère économique à la mise en place et au maintien d'un cadre légal qui favorise le système de libres marchés. C'est un mécanisme propre à l'économie de marché et par conséquent à l'idéologie néolibérale (Audard, 2009; Dostaler, 2009; Potrafke, 2010). Ipso facto, afin de comprendre la déréglementation et mesurer son impact il est important de faire une genèse de l'idéologie néolibérale qui la porte.

Du libéralisme au néolibéralisme

Le néolibéralisme est, comme son nom l'indique, une forme renouvelée du libéralisme classique. Ce dernier est un courant de pensée qui veut que l'homme soit libre et puisse agir selon sa volonté. C'est au début du 19^e siècle que le mot *liberal* en anglais, issu du même nom en français, s'est vu attribuer le sens de « partisan de la liberté et de la démocratie » en écho au libéralisme (Dostaler, 2009). Le libéralisme s'applique à différentes sphères de la société. Il peut être individuel, prônant la tolérance, politique, directement lié à la fin de l'autoritarisme et la

naissance de la démocratie parlementaire, et économique, fondateur du marché moderne et du libre-échange. (Audard, 2009; Dostaler, 2009).

Cependant, entre 1880 et 1920, le libéralisme classique connaît une phase de déclin. Le laissez-faire et les mécanismes du marché qu'il prône ont été décriés comme étant à l'origine de la crise économique et sociale majeure des pays industrialisés qui les ont adoptés. Mais au lieu de disparaître, il va se réinventer. Cependant, ça ne se fera pas sans compromis. Le libéralisme doit renoncer à l'un de ses piliers : limiter l'interventionnisme de l'État dans les affaires économiques. Il semble que ce renoncement soit le seul moyen d'assurer le bien-être social, et ce aussi bien en Europe qu'en Amérique du Nord. Cette réhabilitation du rôle économique de l'État marque la naissance d'une nouvelle forme du libéralisme, le néolibéralisme. On y réhabilite l'État-providence, communément appelé le *Welfare State* aux États-Unis (Audard, 2009).

Refonte du néolibéralisme

Toutefois, la réhabilitation de l'État-providence est remise en cause, à son tour, après la crise économique de 1970. Cette fois, c'est les excès de l'interventionnisme de l'État et son échec à assurer le bien-être économique et social, principal justificatif de son retour en grâce, qui sont dénoncés. Il apparaît comme antinomique de prôner la liberté tout en préconisant l'omniprésence des gouvernements dans les affaires économiques. Selon Milton Friedman, chantre de l'ultralibéralisme, le libéralisme économique est une condition sine qua non à la liberté politique (Audard, 2009; Dostaler, 2009). Pour lui, « les prérogatives du gouvernement doivent être limitées. Sa fonction principale est de protéger notre liberté des ennemis à l'extérieur de nos frontières et de nos concitoyens : préserver la loi et l'ordre, mettre en vigueur les contrats privés, favoriser les marchés concurrentiels ». (Potrafke, 2010, traduction libre).

Le néolibéralisme connaît alors une refonte majeure. Le *Welfare State* y est discrédité et est considéré comme une menace aux libertés fondamentales. Pour y remédier, les fondements du libéralisme classique, soit le laissez-faire, le libre-échange et les mécanismes du marché, sont réinterprétés et remis de l'avant. Toutefois, pour faire écho aux malaises sociaux, l'idéal démocratique et les

préoccupations de justice sociale sont intégrés lors de cette refonte (Audard, 2009; Dostaler, 2009).

Morales, Gendron et Guénin-Paracini (2014) définissent le néolibéralisme contemporain comme étant un système qui fait la promotion du libéralisme et de la déréglementation dans le but de favoriser le libre-échange et les mécanismes du marché et limiter l'interventionnisme des gouvernements. Cette idéologie a gagné en influence aux États-Unis et en Grande-Bretagne dans les années 1980. Elle est devenue le courant de pensée dominant dans les pays développés pour ce qui a trait aux libertés individuelles et au rôle de l'État. Elle confine ce dernier au seul rôle de régulateur en cas de « dérives du marché » qui pourraient menacer l'intérêt public (Schneiberg et Bartley, 2001, traduction libre).

1.1.2. Déréglementation une initiative par et pour les entreprises

La déréglementation est promue au nom des libertés individuelles pour affranchir l'économie de l'hégémonie étatique. Elle a pour objectif de laisser le marché se réguler par lui-même, sans intervention externe, et ainsi encourager la concurrence. Son postulat est qu'une telle démarche a des retombées positives aussi bien sur les entreprises, mais aussi sur les consommateurs et la société dans son ensemble.

Cependant, le confinement de l'État au seul rôle de régulateur n'est pas fortuit, comme le souligne Peck (2004: 396, traduction libre) :

« Au-delà des clichés de plus de marchés/ moins d'États, le scénario néolibéral englobe un large éventail de stratégies conçues pour remodeler les relations État-économie autour des intérêts managériaux et financiers d'une constellation d'élite. »

Cet asservissement du discours néolibéral au profit de groupes d'intérêts est partagé par plusieurs courants théoriques. La théorie du contrôle des entreprises stipule que la déréglementation est promue par de puissants groupes pour servir leurs propres intérêts (Schneiberg et Bartley, 2001; Stigler, 1971). Elle suggère que les grandes entreprises aspirent à ce que les interventions de l'État servent leurs propres intérêts, en éliminant ou en limitant la concurrence (Aldrich et Fiol, 1994; Schneiberg et Bartley, 2001; Stigler, 1971; Williamson, 1985). Cette vision est

partagée par la théorie institutionnelle. Cette dernière souligne que les entreprises mettent tout en œuvre pour échapper à la surveillance et aux inspections des régulateurs afin de ne pas se voir imposer des règles qui ne leur sont pas favorables (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977). Ainsi les entreprises ont tendance à vouloir limiter l'intrusion de l'État, et privilégient l'autorégulation à travers des associations professionnelles et industrielles (Dacin, Goodstein et Scott, 2002; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002).

1.1.3. Comment une des industries les plus réglementées a-t-elle été libéralisée

Selon le travail de recherche fait par Potrafke (2010) l'idéologie du gouvernement d'un pays a une forte influence sur le processus de déréglementation. Pour ce faire, il a analysé l'évolution de la réglementation de trois industries : l'énergie, le transport et la communication. L'échantillon retenu est de 21 pays membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique, l'OCDE, dont les États-Unis et le Canada, et ce pour la période allant de 1980 à 2003. Les résultats de cette étude suggèrent que les pays dont les gouvernements ont une idéologie d'économie de marché, ou néolibérale, sont ceux qui ont fait la promotion de la déréglementation des trois industries analysées.

Déréglementation du transport ferroviaire de marchandises aux États-Unis

L'industrie ferroviaire aux États-Unis a longtemps été l'un des exemples phares utilisés par les économistes dans leur plaidoyer pour la déréglementation. Elle leur permettait d'illustrer l'échec retentissant de l'interventionnisme de l'État (Caves, Christensen et Swanson, 1981). Bien qu'extrêmement réglementée, elle avait été sérieusement fragilisée par la crise économique de 1970 et n'arrivait pas à faire face à la croissance de la concurrence des autres modes de transport (Cramer, 2007). Face à une baisse constante de la rentabilité et une succession de mises en faillites, les entreprises encore opérationnelles se battaient pour leur survie. De surcroît, l'exemple du Canada et le succès de la déréglementation des autres modes de transport ont encouragé le gouvernement américain à promulguer le Staggers Act en 1980 (Eakin *et al.*, 2010). Cette loi a transformé le transport ferroviaire, qui

était l'une des industries les plus réglementées, et a ainsi permis de favoriser les mécanismes du marché (Organisation de Coopération et de Développement Économiques [OCDE], 1997). Cette loi a considérablement assoupli les restrictions qui pesaient sur l'industrie. Elle a, par ailleurs, opéré un changement majeur en mettant fin au rôle de contrôleur méfiant, traditionnellement assuré par le régulateur. Il était dorénavant question d'une approche de « laissez-faire » (Cramer, 2007).

Déréglementation du transport ferroviaire de marchandises au Canada

Au-delà de sa valeur économique, le transport ferroviaire au Canada a une valeur symbolique. Il est considéré comme l'emblème de l'unité nationale, en ayant contribué à relier les provinces d'un océan à l'autre (Cramer, 2007). Bien qu'initiée en 1967, la déréglementation du transport ferroviaire de marchandise au Canada avait une portée limitée. C'est après l'adoption du Staggers Act aux États-Unis que des pressions ont commencé à s'exercer pour élargir son champ d'application. D'une part, les transporteurs canadiens voulaient jouir des mêmes conditions que leurs homologues américains, pour maintenir leur compétitivité dans les trafics transfrontaliers (Conférence Européenne des Ministres des Transports [CEMT], 2001). Et d'autre part, les accords transnationaux entre le Canada et les États-Unis ont tenté d'harmoniser les réglementations des deux pays et favoriser les échanges. Cette harmonisation des réglementations ou plutôt des déréglementations s'est faite notamment grâce à l'Accord de Libre-Échange Nord-Américain, ALENA, qui fut signé par les États-Unis d'Amérique, le Canada et le Mexique en 1994. Le but de cette initiative était de réduire, voire éliminer les différences en matière de réglementation (Cramer, 2007; Organisation de Coopération et de Développement Économiques [OCDE], 1997). « La déréglementation dans un pays, notamment les États-Unis, a influencé l'évolution des structures réglementaires dans les autres » (Conférence Européenne des Ministres des Transports [CEMT], 2001). Une étape majeure dans la déréglementation au Canada a été franchie, en 1987, par la promulgation de la nouvelle version du National Transportation Act, qui a été consolidé par le Canada Transportation Act, en 1996.

1.2. Déréglementation et développement durable

Si plusieurs pays ont initié des déréglementations, c'est dû à la prééminence de la logique libérale dans les économies développées. Cette dernière a établi la déréglementation comme étant la norme. Or cette norme n'est pas la seule qui soit présente dans nos sociétés modernes. Le développement durable est aussi présent, bien qu'il ne soit pas porté par les mêmes motivations que la déréglementation. Il en résulte que nous nous retrouvons face à deux systèmes de pensées ou de normes qui cohabitent dans une même société que nous pouvons conceptualiser comme étant des logiques institutionnelles. Il s'agit de la déréglementation et du développement durable qui malgré leur apparente différence de rationalité, sont deux logiques interreliées. Ayant fait un état des lieux de la littérature abordant la déréglementation, il est, par conséquent, important de se pencher sur le développement durable. Mais avant d'aborder cette deuxième logique et comment elle interagit avec la première, il faut comprendre comment se fait la cohabitation de deux logiques institutionnelles.

1.2.1. Coexistence de deux logiques institutionnelles

De nombreuses logiques institutionnelles existent dans la société ainsi qu'au sein des organisations (Friedland et Alford, 1991). L'analyse des logiques constitue une avancée considérable pour la théorie institutionnelle. Pour Friedland et Alford (1991: 243, traduction libre), il s'agit de « ...systèmes de croyances, façons d'ordonner la réalité, et de ce fait donner un sens à l'expérience du temps et de l'espace ». Alors que Thornton (2004: 2, traduction libre) y voit « des règles de conduite, d'interaction et d'interprétation, formelles et informelles qui guident et contraignent les décideurs... ». De ce fait, les logiques constituent des constructions sociales, des croyances et des normes qui régissent les interactions entre les différents individus et groupes d'individus, au sein de la société (Thornton et Ocasio, 1999). Cela étant, elles se manifestent au sein des compagnies à travers les pratiques managériales et permettent de ce fait de légitimer ces dernières (Greenwood *et al.*, 2010). Le lien entre les logiques et les pratiques d'une organisation est établi, de même que la dépendance des logiques par rapport à leur

contexte historique. « C'est les logiques qui soutiennent l'adéquation des pratiques organisationnelles avec un environnement donné et à un moment historique particulier. L'incapacité à utiliser des pratiques légitimées par une logique existante peut avoir l'effet inverse » (Greenwood *et al.*, 2010: 522, traduction libre).

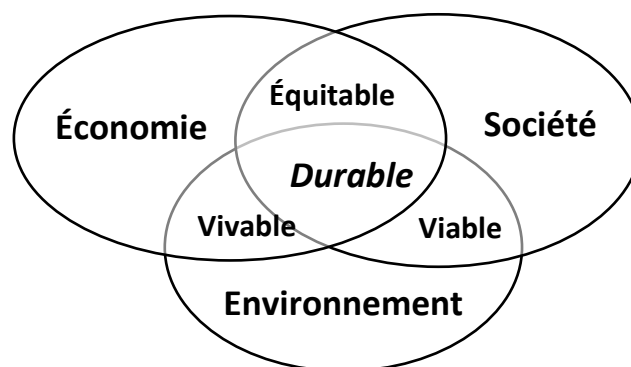
Bien que l'on considérât initialement, qu'une seule « logique dominante » façonnait les organisations au sein d'un champ particulier, on n'excluait pas l'existence de conflits entre deux ou plusieurs logiques de façon ponctuelle. De telles turbulences permettaient d'initier des changements. Mais la conceptualisation des environnements institutionnels comme étant plus fragmentés et plus contestés a permis de voir que ces turbulences sont permanentes et non ponctuelles au sein de plusieurs champs. Ce qui fait que ces derniers sont assujettis en permanence à des logiques multiples et parfois même conflictuelles (Greenwood *et al.*, 2010; Lounsbury, 2007; Voronov, De Clercq et Hinings, 2013). Toutefois, ces différentes logiques n'ont pas forcément le même statut et peuvent être hiérarchisées. Un champ organisationnel peut avoir ses propres logiques, mais ces dernières sont imbriquées dans « les institutions centrales du capitalisme occidental contemporain » (Friedland et Alford, 1991). Cette hiérarchisation établie fait que, dans les sociétés occidentales, chaque secteur a une logique centrale qui façonne ses pratiques et ses symboles (Thornton, 2004). Et parmi les logiques les plus dominantes, nous retrouvons celle du marché. Néanmoins, cette logique de marché ne prévaut pas dans toutes les situations, et peut être tempérée par d'autres logiques. D'où la nécessité de tenir compte du contexte historique et culturel pour comprendre les conséquences de la complexité institutionnelle (Greenwood *et al.*, 2010; Lounsbury, 2007) et la raison pour laquelle une logique peut prévaloir sur les autres. Car dans le cas de logiques avec des rationalités opposées, le fait de prioriser une logique peut de facto desservir l'autre logique. Des études récentes ont démontré que les entreprises ne sont pas réceptives de la même façon aux logiques autres que celles du marché. À titre illustratif, les compagnies les plus visibles dans un contexte régional donné sont les plus enclines à tenir compte des intérêts de ses communautés. De surcroît, la décentralisation des structures gouvernementales donne plus de pouvoirs à ces communautés régionales pour influencer les décisions corporatives (Greenwood *et al.*, 2010).

1.2.2. Logique de développement durable

Le développement durable est une logique omniprésente dans nos sociétés modernes, bien qu'elle soit relativement récente. Le concept de développement durable est apparu en 1987 lors de la publication du célèbre rapport Brundtland, par la Commission de l'Environnement et du Développement des Nations Unies. Il est défini comme étant « le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (World Commission on Environment and Development, 1987: 43). Ce rapport établit que le développement durable s'appuie sur trois piliers ou dimensions au caractère indissociable : l'intégrité environnementale, l'équité sociale et la prospérité économique (voir figure 1.1). En revanche, bien que cette définition soit celle qui fait le consensus actuellement, elle avait été reçue avec beaucoup de scepticisme, à la publication du rapport. Elle remettait en question l'antinomie, ancrée dans les esprits, entre la prospérité économique, d'une part, et l'intégrité environnementale et l'équité sociale, d'autre part. Car chacune de ces trois dimensions du développement durable est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour sa concrétisation. Ce n'est qu'avec la mise en place conjointe des trois dimensions que le développement économique acquiert l'attribut de durable (Bansal, 2005).

Figure 1.1

Trois piliers du développement durable

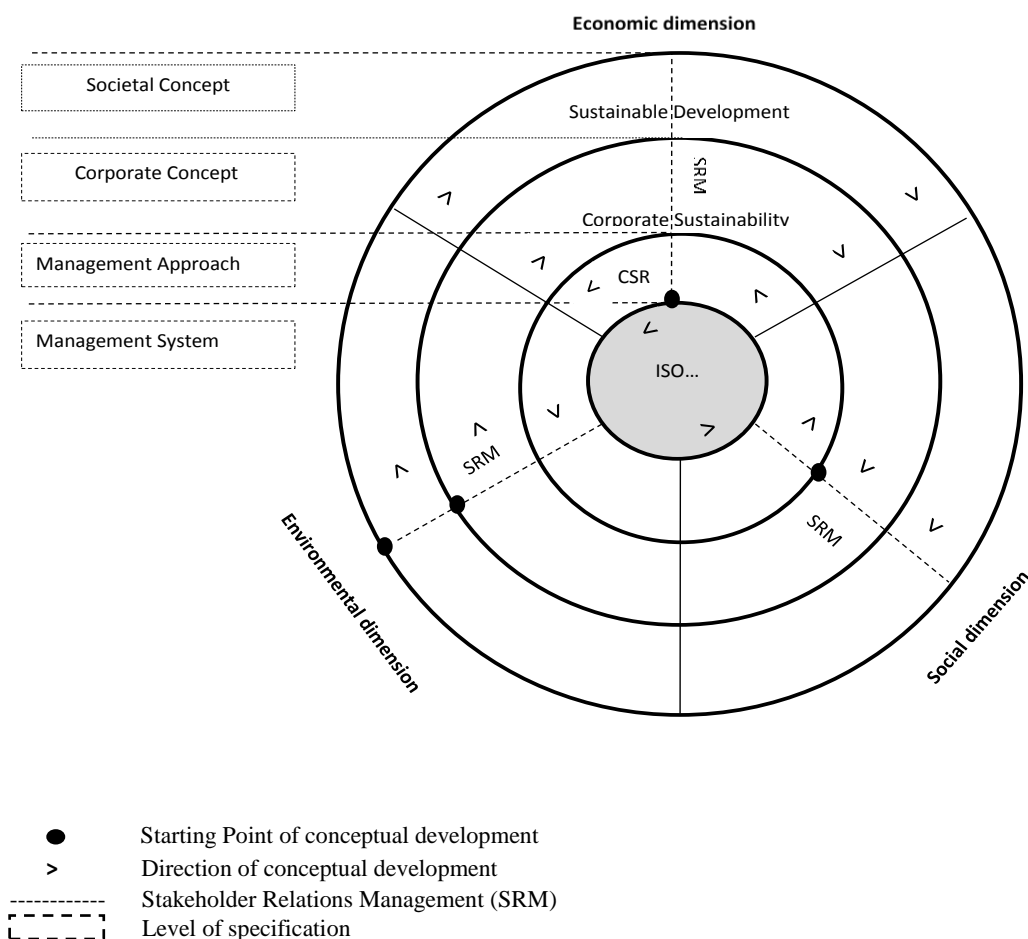


L'intégrité environnementale a pour objectif d'assurer une utilisation responsable des ressources naturelles et la préservation des écosystèmes et de la biodiversité. Alors que l'équité sociale vise à permettre l'épanouissement et l'essor des communautés par la satisfaction de leurs besoins et l'amélioration de leur qualité de vie. Finalement, l'efficacité économique se fait par la création d'une économie prospère qui utilise de façon efficiente les ressources humaines, naturelles et financières afin de satisfaire les besoins des communautés humaines.

1.2.3. Développement durable, durabilité et responsabilité sociale

Il est important de faire la distinction entre développement durable, durabilité et responsabilité sociale des entreprises. Alors que le développement durable par son universalité est perçu comme étant un concept sociétal impliquant différents acteurs, la durabilité est du domaine de l'entreprise à caractère économique. C'est la raison pour laquelle, il est souvent question de « durabilité corporative ». Cette dernière est une application à l'échelle de la firme des principes économiques, sociaux et environnementaux du développement durable. Cela étant, les deux concepts revêtent un caractère normatif dans la mesure où leur implantation se fait pour se conformer à des normes institutionnelles (Steurer *et al.*, 2005). Par opposition, la responsabilité sociale de l'entreprise relève d'une approche volontariste (Matten et Moon, 2008; Steurer *et al.*, 2005). Elle consiste en l'intégration par l'entreprise des considérations sociales et environnementales, dans ses activités économiques. En résumé, il est possible de définir la responsabilité sociale comme étant « la contribution des entreprises au développement durable » (Steurer *et al.*, 2005). Nonobstant, les trois concepts sont étroitement liés (voir figure 1.2). Le développement durable est le concept normatif englobant alors que la durabilité en est la manifestation au niveau corporatif, et la responsabilité sociale en est l'approche managériale (Steurer *et al.*, 2005).

Figure 1.2
Positionnement des concepts de développement durable, durabilité et responsabilité sociale des entreprises



Source : Steurer *et al.* (2005: 275)

La figure 1.2 montre comment les trois concepts abordent les mêmes aspects économiques, sociaux et environnementaux en s'imbriquant les uns dans les autres. Le développement durable qui est « un concept sociétal » s'applique à l'ensemble des intervenants au sein de la société. Alors que la durabilité est « un concept corporatif » plus étroit, limité à l'entreprise. Tandis que la responsabilité sociale est « l'approche managériale » qui traduit l'adoption par la compagnie des percepts du développement durable.

1.2.4. Intégration de la logique de développement durable dans un contexte de déréglementation

Après avoir clarifié le concept de développement durable et déterminé ce qui le distingue de la durabilité et de la responsabilité sociale, il est important d'explorer sa réelle mise en application par les entreprises, notamment au sein des industries déréglementées.

Intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises

Malgré son évolution dans le temps, la portée du développement durable resterait théorique si elle n'est pas prise en compte par les entreprises et intégrée dans leurs plans stratégiques. Bansal (2005) a tenté d'identifier les facteurs qui favorisent cette intégration en testant les explications provenant de l'approche fondée sur les ressources et de la théorie institutionnelle.

En utilisant l'approche fondée sur les ressources, l'auteur a identifié trois variables qui peuvent influencer le développement durable au sein de l'entreprise. Il s'agit de l'expérience à l'international, des compétences en gestion des capitaux et de la flexibilité organisationnelle. En premier lieu, une entreprise qui a une expérience à l'international est plus à même de s'adapter aux contraintes complexes émanant des différents contextes. Ainsi, elle est moins réticente à intégrer le développement durable dans ses activités. Car elle est capable de capitaliser ses expériences et développer des pratiques qui lui sont propres et mieux adaptées à sa réalité. En second lieu, les compétences en gestion des capitaux favorisent la mise en place de pratiques d'amélioration continue et d'innovation. Ces dernières facilitent considérablement la prise en compte du développement durable. Finalement, une organisation disposant d'une certaine flexibilité dans la gestion de ses ressources a plus de latitude pour investir des fonds dans la prise en compte du développement durable. Dans la mesure où elle n'est pas tenue de justifier d'un retour sur investissement à court terme. Car les bénéfices d'une telle démarche ont souvent tendance à être différés et parfois même diffus.

Pour ce qui de la théorie institutionnelle, Bansal (2005) a identifié trois types de pressions qui peuvent pousser les firmes à avoir des stratégies de développement

durable. Il s'agit des amendes et des pénalités, du mimétisme et de l'attention des médias. Premièrement, des pressions coercitives telles que les amendes et les pénalités contraignent l'entreprise à respecter les obligations relatives au développement durable. De surcroît, elles peuvent aussi la pousser à souscrire à des standards plus élevés que ceux qui lui sont exigés et à rester informée des meilleures pratiques pour éviter les sanctions. Deuxièmement, les firmes ont tendance à privilégier le mimétisme pour diminuer l'incertitude. Sachant que le développement durable, par sa complexité, peut être une source d'incertitude pour les entreprises, elles vont tenter d'imiter les meilleures pratiques mises en place par leurs pairs, pour éviter les écueils. Et pour finir, le pouvoir des médias est indéniable pour ce qui est de la mobilisation sociale et la définition des normes. Ce qui amène les compagnies à tenter de collaborer, pour ne pas avoir à subir de critiques de la part des médias qui peuvent nuire à leur légitimité.

Développement durable et légitimité

Comme indiqué précédemment, une des raisons qui poussent les entreprises à tenir compte du développement durable dans la formulation de leur stratégie est la crainte des critiques et l'impact que cela pourrait avoir sur leur légitimité. Car, bien que relativement récent, le discours de développement durable commence à être intégré dans les valeurs individuelles et communautaires. Or la perception de l'acceptabilité et de la légitimité d'une entreprise est faite en se référant à ces valeurs qui deviennent l'étalon de mesure de son engagement envers la durabilité (Bansal et Roth, 2000). C'est d'autant plus vrai dans un contexte de déréglementation et de globalisation où des changements institutionnels majeurs ont eu lieu. La déréglementation a fait que les pouvoirs de régulation des gouvernements diminuent considérablement. De ce fait, les règles formelles avec une force de coercition se sont érodées, et laissent plus de place aux règles normatives émanant de la société dans son ensemble. Or, la globalisation a irrémédiablement provoqué une érosion de l'homogénéité culturelle au sein des communautés. Sachant que ce qui est admis comme étant acceptable ou souhaitable diffère d'une communauté à une autre, cela rend difficile l'émergence de normes qui fassent l'unanimité et qui puissent exercer une pression institutionnelle sur les organisations. Ainsi les normes sont fragilisées, et perdent de ce fait leur pouvoir

de légitimer les pratiques des organisations. Ces dernières sont par conséquent moins enclines à les adopter. Dans un tel contexte, le développement durable apparaît comme l'un des rares enjeux qui fassent le consensus dans la société. Nonobstant, il devient un levier susceptible de renforcer la légitimité des organisations (Scherer, Palazzo et Seidl, 2013).

De surcroît, les pressions de développement durable n'émanent pas seulement de la sphère sociale, mais proviennent aussi des politiques gouvernementales et des lois en vigueur. Plusieurs pays aux économies ouvertes, dont le Canada et les États-Unis, ont signé des accords internationaux portant sur le développement durable. Ils ont aussi adopté des politiques internes pour sa mise en place. Cette formalisation a justement permis l'institutionnalisation du développement durable (Bansal, 2005). Et dès lors qu'il y a eu cette institutionnalisation aussi bien par les politiques et les lois que par l'opinion publique, les entreprises n'ont pas d'autres alternatives que de l'intégrer, du moins de façon symbolique (Meyer et Rowan, 1977). Ce qui nous amène à constater la présence, ou l'omniprésence, du développement durable dans les discours institutionnels, au sein des industries, surtout celles qui sont déréglementées (Bansal, 2005; Bansal et Roth, 2000)

1.2.5. Concept de légitimité organisationnelle

Sachant que le développement durable peut être utilisé comme levier de la légitimité, il est important de comprendre le concept de légitimité organisationnelle. Cette dernière a été le sujet d'un long débat entre les différents auteurs de la théorie des organisations. Dans la perspective institutionnelle, elle est considérée comme un statut que les acteurs sociaux confèrent à une organisation. Pour ce faire ils évaluent la cohérence des valeurs et des actions de l'entreprise avec leurs attentes (Buisson, 2008; DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977). Dans la perspective stratégique, elle est envisagée comme une ressource que l'entreprise doit gérer. Car elle lui permet d'avoir accès aux autres ressources nécessaires à sa survie et à sa croissance (Buisson, 2008; Pfeffer et Salancik, 1978).

Définition de la légitimité

Ce n'est que récemment qu'il y a eu un consensus autour de la définition de la légitimité faite par Suchman (1995: 574). Ce dernier la décrit comme étant « *une perception ou une présomption généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées, au sein d'un système socialement construit autour de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (Bitektine et Haack, 2015; Buisson, 2008; Suchman, 1995).

Il faut toutefois tenir compte du fait que la légitimité est une construction transversale qui mobilise deux composantes provenant de deux niveaux différents. La première composante est la « *propriété* » qui représente l'approbation par l'individu de l'organisation, de ses actions ou de ses pratiques. Elle se matérialise par un jugement individuel de l'acceptabilité de la firme, au niveau micro. La seconde composante, quant à elle, est la « *validité* » qui constitue le consensus au sein d'une communauté que l'entreprise est appropriée pour son contexte social. Elle est concrétisée par le jugement collectif de la légitimité de la firme, au niveau macro (Bitektine et Haack, 2015).

Atteinte de la légitimité par la conformité

Il est admis que les entreprises sont considérées comme légitimes si elles se conforment aux pressions de leur environnement qui leur édicte les normes, les valeurs et les croyances communément considérées comme acceptables. Toutefois, les organisations aspirent aussi bien à la légitimité qu'à la stabilité (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977; Oliver, 1991; Pfeffer et Salancik, 1978). Or les normes, les valeurs et les croyances de l'environnement ne sont pas immuables et ont plutôt tendance à évoluer dans le temps. Ceci étant, les entreprises ne peuvent pas subir passivement les pressions de l'environnement qui est en constante évolution. D'autant plus que les normes édictées peuvent être conflictuelles entre elles et parfois même en contradiction avec les valeurs et les objectifs de l'organisation.

Certes, il existe plusieurs avantages à se conformer à ces normes. Cela permet, notamment, d'améliorer la légitimité, le prestige, la stabilité, le soutien social, l'engagement aussi bien à l'interne qu'à l'externe, l'accès aux ressources et la vulnérabilité à la remise en question (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977; Oliver, 1991). Cependant, il existe aussi des avantages à ne pas se conformer aux normes, malgré les risques que cela comporte pour la légitimité. Les organisations conservent ainsi leur autonomie en matière de prise de décision et leur flexibilité pour être capables de s'adapter à toutes les éventualités. Pour ce faire, elles déploient un certain nombre de stratégies pour atténuer ou complètement mettre fin aux pressions exercées à leur encontre (Oliver, 1991; Pfeffer et Salancik, 1978). Ou alors, elles feignent une conformité qui n'est pas effective. D'où il est important de faire la distinction entre la conformité effective et celle symbolique. Car l'apparence, plutôt que la réelle conformité, est une condition suffisante pour l'atteinte de la légitimité (Oliver, 1991).

Gestion de la légitimité

Étant donné que la légitimité est définie comme étant « *une perception ou une présomption* », elle ne nécessite donc pas une application effective des normes, et peut de ce fait être influencée. Les organisations disposent d'une multitude de stratégies de réponse aux pressions de conformité que l'environnement institutionnel peut exercer sur elles. Elles varient de la simple passivité à la résistance active. Oliver (1991) a identifié cinq types de stratégies auxquelles les compagnies ont recours en réaction à ces pressions. Elle a fait la distinction entre : l'acquiescement, le compromis, l'évitement, le défi et la manipulation (voir tableau 1.1).

Le choix de l'une de ces stratégies dépend d'un certain nombre de facteurs prédictifs qui font que l'organisation privilégie une stratégie plutôt qu'une autre (voir tableau 1.2).

Tableau 1.1
Réponses stratégiques aux pressions
institutionnelles

Stratégies	Tactiques	Exemples
Acquiescement	Habitude	Suivre inconsciemment des normes prises pour acquises
	Imitation	Mimer des modèles institutionnels
	Conformité	Obéir aux règles et accepter les normes
Compromis	Équilibrage	Équilibrer entre les attentes des différentes parties prenantes
	Apaisement	Apaiser et accommoder les éléments institutionnels
	Négociation	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
Évitement	Dissimulation	Dissimuler la non-conformité
	Isolement	Relâcher les liens institutionnels
	Fuite	Changer d'objectifs, d'activités ou de domaines
Défi	Rejet	Ignorer les normes et les valeurs explicites
	Provocation	Contester les règles et les exigences
	Attaque	Dénigrer les sources des pressions institutionnelles
Manipulation	Cooptation	Recruter les acteurs institutionnels influents
	Influence	Modeler les valeurs et les critères
	Contrôle	Dominer les acteurs institutionnels et les processus

Source : Oliver (1991: 152, traduction libre)

Oliver (1991) suggère que c'est la nature des pressions institutionnelles qui détermine le niveau de conformité de l'organisation. Cette nature est déterminée par plusieurs facteurs prédictifs, à savoir :

- **La cause :** la raison pour laquelle l'organisation subit une pression pour se conformer aux normes ou aux attentes institutionnelles. Il existe deux causes possibles : la légitimité ou l'adéquation sociale et l'efficacité ou l'adéquation économique.
- **Les acteurs :** ceux qui exercent des pressions institutionnelles sur l'organisation. Ils ont une influence en fonction de leur multiplicité et du niveau de dépendance de la firme vis-à-vis d'eux.

- **Le contenu** : les normes ou les exigences pour lesquelles l'entreprise subit des pressions. La stratégie de réponse de cette dernière dépend de leur cohérence avec ses propres objectifs et des contraintes discrétionnaires qui lui sont imposées.
- **Le contrôle** : Les moyens par lesquels les pressions sociales sont exercées. Il peut s'agir de contrainte légale, ou alors une diffusion volontaire des normes.
- **Le contexte** : Le contexte environnemental dans lequel les pressions institutionnelles sont exercées. Il peut être question d'un contexte d'incertitude, ou alors avec des interconnexions.

Tableau 1.2
Antécédents institutionnels et prédictions des
réponses stratégiques

Facteurs prédictifs	Réponses stratégiques				
	Acquiescement	Compromis	Évitement	Défi	Manipulation
Cause					
Légitimité	Élevé	Faible	Faible	Faible	Faible
Efficience	Élevé	Faible	Faible	Faible	Faible
Acteurs					
Multiplicité	Faible	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Dépendance	Élevé	Élevé	Modéré	Faible	Faible
Contenu					
Cohérence	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Contrainte	Faible	Modéré	Élevé	Élevé	Élevé
Contrôle					
Coercition	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Diffusion	Élevé	Élevé	Modéré	Faible	Faible
Contexte					
Incertain	Élevé	Élevé	Élevé	Faible	Faible
Interconnexion	Élevé	Élevé	Modéré	Faible	Faible

Source : Oliver (1991: 160, traduction libre)

En tenant compte de ces cinq facteurs prédictifs, il est possible d'anticiper quelle stratégie de réponse l'entreprise va adopter (voir tableau 1.3). En prenant pour exemple la première ligne, il ressort de cela que l'acquiescement est la stratégie la plus probable si le niveau de légitimité prévu par la conformité est élevé. Par contre, plus ce niveau est bas, plus l'entreprise va plutôt opter pour le compromis, l'évitement, le défi ou bien la manipulation.

1.3. Impact de la déréglementation sur le développement durable

Étant donné que la déréglementation a été initiée en vue d'un certain nombre de bénéfices attendus, les chercheurs aussi bien que les régulateurs ont voulu évaluer les impacts. Cependant, s'agissant d'une politique publique, il est important de le faire sur le plan économique et non économique.

1.3.1. Impacts économiques de la déréglementation

Plusieurs études ont été faites pour évaluer les effets de la déréglementation sur la performance économique de l'industrie ferroviaire de transport de marchandises, notamment aux États-Unis. Il en ressort que ces effets sont bénéfiques et même meilleurs que ce qui était escompté. Avant le Staggers Act (1980), l'industrie luttait pour sa survie, suite à des décennies de faibles performances économiques ayant causé une série de mise en faillite (Caves, Christensen et Swanson, 2010; Eakin *et al.*, 2010; Organisation de Coopération et de Développement Économiques [OCDE], 1997). Alors qu'après la passation de cette loi, les choses se sont inversées. L'industrie s'est beaucoup concentrée suite à une série de fusions et d'acquisitions. La productivité du secteur s'est beaucoup accrue et avaient même dépassé celles des autres industries déréglementées et de l'économie américaine en général (Caves, Christensen et Swanson, 2010; Eakin *et al.*, 2010). Par ailleurs, la stabilité financière s'est considérablement améliorée et les tarifs se sont stabilisés et avaient même baissé. Les compagnies ferroviaires avaient fait des économies de densité suite à l'abandon des petites lignes ferroviaires. Désormais, il leur était

possible de faire de plus longs trajets avec un plus grand nombre de wagons (Caves, Christensen et Swanson, 2010; Eakin *et al.*, 2010; Organisation de Coopération et de Développement Économiques [OCDE], 1997).

Mais bien que le Staggers Act soit considéré comme un succès retentissant, il faut signaler qu'une grande partie de ce succès peut aussi être attribué à d'autres facteurs. Il s'agit, notamment, des avancées technologiques et à la croissance rapide de la production de charbon et du transport intermodal (Caves, Christensen et Swanson, 2010). De plus, cette reprise économique de l'industrie avait coïncidé avec l'une des périodes les plus prospères de l'histoire des États-Unis. Ce qui peut laisser envisager que la stabilité économique du pays et l'absence de crises majeures avaient sans doute aussi contribué à ce succès phénoménal (Eakin *et al.*, 2010).

1.3.2. Impacts non économiques de la déréglementation

Bien que certaines études se soient intéressées à la baisse du niveau de la main d'œuvre dans le secteur ferroviaire (MacDonald et Cavalluzzo, 1996), il existe peu de recherches relatives à l'impact de la déréglementation sur les aspects non économiques du développement durable. La finalité première de la déréglementation du secteur ferroviaire avait été d'améliorer la performance économique, sans affecter les autres aspects, notamment ce qui a trait à la sécurité. Cependant, plusieurs risques liés à la sécurité sont associés à la déréglementation. Il s'agit, notamment, de l'introduction de nouvelles compagnies ayant peu d'expériences en matière de sécurité et susceptibles d'avoir des pratiques moins sécuritaires. À cela s'ajoute la probabilité qu'en l'absence de contraintes réglementaires, les compagnies priorisent la réduction des coûts au détriment de la sécurité. Dans un souci, d'évaluer l'impact de la déréglementation sur la sécurité du transport ferroviaire, le Forum International des Transports (FTI), un comité de réflexion sur le secteur des transports de l'OCDE, a préparé en 2010 un rapport pour estimer cet impact. Le rapport compile toutes les études ayant été faites dans les pays membres de l'OCDE, sur ce sujet. Il en ressort qu'hormis une analyse détaillée du cas de la Grande-Bretagne et du Japon et une autre, plutôt partielle, faite aux États-Unis, il existe peu de recherches sur le sujet. Et bien qu'à priori, la

déréglementation ne semble pas avoir impacté négativement la sécurité, il existe peu de données statistiques et d'études poussées pour l'appuyer (Elvik, 2006; Forum International des Transports [FTI-OCDE], 2010). De surcroît, il est difficile de mesurer le nombre d'incidents liés à la sécurité, car depuis la déréglementation, les déclarations des entreprises se font sur une base volontaire. Ainsi, il est difficile pour les agences gouvernementales d'avoir connaissance des incidents non déclarés pour les répertorier, à moins qu'il s'agisse d'accidents majeurs (Forum International des Transports [FTI-OCDE], 2010).

1.4. Problématique

De ce qui précède, il ressort que la mise en place de pratiques de développement durable peut être motivée par des facteurs tels que la conformité au cadre réglementaire et les pressions des parties prenantes. De plus, la littérature existante fait ressortir que la déréglementation favorise l'émergence du développement durable (Bansal, 2005; Bansal et Roth, 2000; Scherer, Palazzo et Seidl, 2013). Ce dernier est omniprésent dans les discours en vue d'asseoir ou de maintenir une légitimité sociale. Cependant, les effets de la déréglementation sur les pratiques mises en place par les organisations au-delà des discours sont peu explorés, et ce dans les différentes industries. Or, la déréglementation fait que les règles formelles avec un pouvoir de coercition soient remplacées par des pressions normatives plus faibles émanant de la société (Scherer, Palazzo et Seidl, 2013). Or, Oliver (1991) a établi que les organisations sont plus portées à acquiescer et à accepter des règles, quand celles-ci sont dotées d'un pouvoir de coercition, autrement, elles ont tendance à recourir à la manipulation.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons explorer l'interrelation entre les deux logiques de développement durable et de déréglementation en tenant compte d'un incident critique représenté par l'accident du Lac-Mégantic. Pour ce faire, nous allons analyser le cas des entreprises ferroviaires qui transportent le pétrole brut. Il s'agit de comprendre comment la déréglementation a façonné la mise en place du développement durable par ces compagnies. Et comment ces dernières arrivent-elles à concilier ces deux logiques contradictoires ? D'une part, elles disposent de

plus de latitudes pour maximiser leur rentabilité, avec peu de contraintes quant à la prise en compte des répercussions sociales de leurs activités. D'autres parts, elles doivent assurer leur légitimité en inscrivant volontairement leurs activités dans la durabilité, avec les coûts que cela peut engendrer. Compte tenu de la complexité du concept du développement durable et la diversité des dimensions qu'il couvre, nous allons nous focaliser sur le volet de la sécurité du transport ferroviaire.

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les écrits qui traitent des deux logiques institutionnelles dont nous nous proposons d'étudier l'interrelation : la déréglementation et le développement durable. Cette revue de la littérature nous a permis de constater la complexité de ces deux logiques et l'étendue de leurs champs d'études. Par conséquent, il semble important de tamiser ces informations en définissant les concepts que nous retenons pour notre cadre conceptuel, et ainsi positionner notre travail de recherche.

Dans ce chapitre nous présenterons, donc, notre cadre d'analyse pour comprendre comment la déréglementation a façonné la mise en place du développement durable par les compagnies ferroviaires qui transportent le pétrole brut. Ce cadre est basé sur six propositions de recherche, quatre propositions principales et deux secondaires. Ainsi, nous explorerons l'impact de la déréglementation de l'industrie ferroviaire sur les mécanismes de contrôle, et par la suite les répercussions de ces derniers sur les normes de sécurité mises en place. Après quoi, nous analyserons les effets de la déréglementation sur la légitimité des compagnies ferroviaires qui transportent le pétrole brut. Puis finalement, nous évaluerons l'instrumentalisation du discours de développement durable en vue de maintenir la légitimité et la déréglementation en place.

2.1. Déréglementation et contrôles en matière de sécurité

En limitant l'interventionnisme de l'État, la déréglementation favorise l'autorégulation par l'industrie. Cette autorégulation se fait souvent par une combinaison de normes édictées par les associations professionnelles et de systèmes d'autorégulation internes aux entreprises (DiMaggio et Powell, 1983). L'État est confiné au seul rôle de régulateur en cas de « dérives du marché » qui pourraient menacer l'intérêt public (Schneiberg et Bartley, 2001). Ainsi, c'est les

organisations qui définissent les standards pour la profession et façonnent le cadre réglementaire pour protéger leur liberté d'action.

Par ailleurs, la littérature reconnaît que l'allègement des contraintes réglementaires et l'adoption des systèmes d'autorégulation affectent les pratiques mises en place par les organisations, en matière de développement durable. La nature symbolique de l'autorégulation la rend plus vulnérable quand elle est mise en compétition avec les impératifs d'efficacité et les priorités des activités de l'entreprise (Meyer and Rowan, 1977). C'est pourquoi les entreprises mettent tout en œuvre pour échapper à la surveillance et aux inspections des régulateurs afin de ne pas se voir imposer des règles qui ne leur sont pas favorables (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977). Elles favorisent, à travers la déréglementation, l'allègement des contrôles et des inspections, en se faisant déléguer certaines prérogatives.

La déréglementation opère, ainsi, un changement majeur en mettant fin au rôle de contrôleur méfiant, traditionnellement assuré par le régulateur. Il est dorénavant question d'une approche de « laissez-faire » (Cramer, 2007). Ce qui justifie notre première proposition.

P1 : La déréglementation a permis d'alléger les contrôles en matière de sécurité de l'industrie ferroviaire effectués par Transports Canada

2.2. Contrôles et normes de sécurité mises en place

Les entreprises sont constamment sujettes à des pressions de la part de leur environnement institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977). Cet environnement institutionnel était initialement constitué des structures de régulation, des agences gouvernementales, des lois, des cours de justices et de la profession. Il a par la suite été élargi aux groupes d'intérêt et à l'opinion publique. Ces pressions édictent à l'entreprise les normes à respecter dans l'exercice de ses activités.

La littérature a démontré qu'en l'absence de contrôle et du pouvoir de coercition qui en découle les entreprises ne se conforment pas forcément à ces normes. Selon Oliver (1991), c'est seulement quand ces normes sont renforcées par des lois ou

par des politiques émanant du gouvernement que les entreprises sont moins tentées de les défier. De plus, cette obligation légale ou gouvernementale n'est pas suffisante en soi pour assurer la conformité des organisations aux normes. Cette conformité est aussi tributaire de l'ampleur de la sanction imposée en cas de non-respect et de la force des mécanismes de contrôle qui permettent de limiter les déviations. Plus ce pouvoir de coercition est faible, plus le risque de non-conformité de la part des entreprises est grand.

Cette non-conformité est d'autant plus présente que d'autres facteurs interfèrent dans la décision de l'organisation de se conformer aux normes imposées. Il s'agit, notamment, de la dépendance vis-à-vis de l'institution externe dont émane la pression et du niveau de cohérence entre la norme imposée et la nature de l'organisation. Quand l'entreprise a peu ou pas de relation de dépendance vis-à-vis de cette institution pour ce qui est de l'obtention des ressources ou de la légitimité, elle a plus tendance à adopter des stratégies de défiance et de manipulation. De même, elle est moins encline à intégrer des normes qui sont en contradiction avec la nature même de ses activités.

Ainsi, de nombreux écrits viennent justifier le lien entre le contrôle et son pouvoir de coercition, d'un côté, et la mise en place des normes établies, de l'autre côté. Ce qui vient appuyer notre deuxième proposition.

P2 : L'allègement des contrôles suite à la déréglementation a affecté négativement les normes de sécurité mises en place par les compagnies ferroviaires qui transportent le pétrole brut

2.3. Déréglementation et légitimité

La légitimité étant l'acceptation sociale des entreprises et de leurs activités, elle constitue une ressource vitale pour leur survie, car c'est ce qui leur permet d'avoir accès aux différentes ressources (DiMaggio et Powell, 1983; Pfeffer et Salancik, 1978). La théorie néo-institutionnelle suggère que les compagnies favorisent la mise en place de mécanismes d'autorégulation interne, en faisant la promotion de la déréglementation. Par ailleurs, leur existence est tributaire de leur légitimité sociale. Or, après la déréglementation d'une industrie, les restrictions d'ordre légal

qui pesaient sur les entreprises diminuent considérablement. Bien que cette situation leur soit avantageuse, sur le plan économique, il n'en reste pas moins qu'elle peut générer certaines contraintes sur le plan social. Les firmes finissent par subir d'autres types de pressions qui peuvent provenir des associations professionnelles ou de l'opinion publique (DiMaggio et Powell, 1983).

Traditionnellement, les compagnies arrivaient à asseoir cette légitimité et à la préserver en se conformant aux règles établies par l'État. Il en a résulté, qu'à la suite des mouvements de déréglementation et de globalisation, des changements institutionnels majeurs ont eu lieu. La déréglementation a fait que les pouvoirs de régulation des gouvernements diminuent considérablement. Alors que la globalisation a irrémédiablement provoqué une érosion de l'homogénéité culturelle au sein des communautés (Scherer, Palazzo et Seidl, 2013). Ainsi, il y a moins de normes qui soient acceptées à l'unanimité. Il en résulte l'émergence d'une multitude de normes dont l'acceptation sociale varie selon les groupes. Ce qui crée une ambiguïté quant à leur validité et fait qu'elles exercent des pressions relativement plus faibles sur les compagnies. Un tel relâchement des normes imposées offre aux organisations l'opportunité de ne pas s'y conformer, sans qu'il y ait de sanctions importantes à leur encontre. Cependant, il peut aussi affecter leur légitimité, lors de la survenue d'un événement critique qui révélerait leur non-conformité (Scherer, Palazzo et Seidl, 2013).

Ce contexte de fragilisation de la légitimité, après la survenue d'un événement critique, soutient notre troisième proposition.

P3 : Après l'accident du Lac-Mégantic, la remise en question de la déréglementation de l'industrie a fragilisé la légitimité des entreprises ferroviaires qui transportent le pétrole brut

2.4. Discours de développement durable et manipulation stratégique

Les entreprises tiennent, désormais, compte des facteurs qui leur permettent d'intégrer les principes du développement durable dans leurs stratégies. Cependant, cette intégration se fait de façon très superficielle. Car toutes les

activités d'une organisation ne sont pas déterminées par des facteurs institutionnels. De plus, les entreprises ne sont pas soumises au même niveau de pressions institutionnelles. Et quand bien même elles le sont, elles ne s'y conforment que de façon symbolique pour les atténuer (DiMaggio et Powell, 1983; Gómez, Orcos et Palomas, 2014; Meyer et Rowan, 1977). C'est d'autant plus vrai dans une industrie déréglementée. Car parmi l'ensemble des restrictions institutionnelles, celles qui sont les plus effectives sont celles émanant d'institutions formelles, telles que les gouvernements. Leur efficacité vient du pouvoir coercitif dont elles jouissent (DiMaggio et Powell, 1983; Gómez, Orcos et Palomas, 2014; Meyer et Rowan, 1977). Ainsi, en l'absence de ce pouvoir coercitif, l'application des principes de développement durable reste tributaire de la bonne volonté des firmes.

Scherer, Palazzo et Seidl (2013) suggèrent que, dans de telles situations, les entreprises disposent de trois stratégies. L'entreprise peut accepter de s'adapter aux attentes externes des parties prenantes. Sinon, elle peut les manipuler de façon stratégique en faisant croire qu'elle s'y conforme, sans pour autant modifier sa structure ou ses activités. Ou bien finalement, elle peut entreprendre des discussions ou un raisonnement moral avec ces parties prenantes pour trouver une entente satisfaisante pour les deux parties.

La manipulation stratégique constitue l'ensemble des tactiques utilisées par une organisation pour influencer, ou parfois même manipuler, la perception des acteurs clés de son environnement, qu'il s'agisse du législateur ou de l'opinion publique (Oliver, 1991; Scherer, Palazzo et Seidl, 2013). La notion de « manipulation » réfère à la tentative volontaire de la compagnie de modeler les normes institutionnelles en influençant la perception de ceux dont elles émanent (Scherer, Palazzo et Seidl, 2013). L'entreprise tente de façonner les attentes institutionnelles en ayant recours à des campagnes publicitaires, de la dissémination d'information, du lobbying ainsi que de différentes formes de gestion stratégique des relations publiques et de l'image (Hillman et Hitt, 1999; Oliver, 1991; Scherer, Palazzo et Seidl, 2013).

La littérature a montré que la stratégie la plus efficace, et de ce fait, la plus souvent utilisée, est la manipulation stratégique. Néanmoins, ce succès semble être de

courte durée, car des cas tels que Siemens en 2008, ou BP en 2011 rappellent les risques encourus avec une telle stratégie. Une fois dévoilées au grand jour, les conséquences en matière de coûts, de réputation et de légitimité peuvent être désastreuses. Il n'en reste pas moins que malgré les scandales, et les annonces publiques de mise en place de politiques de durabilités et de responsabilité sociale, aucune de ces compagnies n'a changé de façon significative ses structures et ses pratiques (Scherer, Palazzo et Seidl, 2013).

Ce qui précède nous permet de faire notre quatrième proposition.

P4 : Le discours de développement durable est utilisé par les entreprises ferroviaires qui transportent le pétrole brut comme outil de manipulation stratégique

Si nous tenons compte de l'objectif pour lequel le discours de développement durable est utilisé comme outil de manipulation stratégique, la présente proposition principale (P4) sera vérifiée en testant les deux propositions secondaires qui sont expliquées ci-dessous.

2.4.1. Manipulation stratégique et légitimité

La littérature a souvent mis l'accent sur l'importance pour les organisations d'obtenir une certaine légitimité qui atteste de leur valeur sociale et leur permet d'avoir accès aux différentes ressources nécessaires à leur survie. Mais cette légitimité n'est pas acquise, elle peut être menacée si les acteurs sociaux perçoivent un décalage entre les pratiques organisationnelles et les attentes sociales (Scherer, Palazzo et Seidl, 2013). Toutefois, compte tenu de la complexité de leur environnement, il est difficile aux organisations de tenir compte des différentes pressions qui pèsent sur elles. C'est d'autant plus ardu, que ces pressions proviennent d'acteurs dont les objectifs sont différents, et parfois même conflictuels. Ainsi, les entreprises doivent adapter leurs réponses à ces pressions de façon stratégique, en fonction de plusieurs paramètres afin de ne pas compromettre leur légitimité. Elles peuvent tout simplement les acquiescer, sinon les négocier, les éviter, les défier ou alors les manipuler (Oliver, 1991). La légitimité n'est pas subordonnée à une réelle conformité des organisations aux

normes édictées, car il suffit qu'il y ait une apparence de conformité (DiMaggio et Powell, 1983; Oliver, 1991).

Bitektine et Haack (2015) décrivent comment les firmes ont recours à différentes stratégies pour influencer le jugement émis par les différents évaluateurs à leur égard, et ce pour asseoir et maintenir leur légitimité. L'objectif de ces stratégies est de biaiser à la hausse le jugement perçu de la légitimité de l'organisation. Les évaluateurs sont ainsi amenés à faire une évaluation plus favorable qu'elle ne l'aurait été en réalité, en l'absence d'influence. Pour ce qui est des évaluateurs de la légitimité, il s'agit aussi bien d'individus que de groupes, d'organisations ou de différents acteurs du champ organisationnel, tels que les médias et les régulateurs.

La littérature avait jusqu'alors mis en exergue l'usage de la rhétorique et de la construction des discours comme stratégie de manipulation de la perception pour influencer l'opinion. Bitektine et Haack (2015) stipulent qu'en plus de ces stratégies rhétoriques, les entreprises ont recours à d'autres formes de manipulations. Quand, elles ont la possibilité de le faire, elles exercent leur pouvoir de coercition pour punir les jugements qu'elles considèrent comme déviants. Parallèlement, elles utilisent différents incitatifs pour récompenser ceux qui appuient leur légitimité. Et pour finir, elles font une diffusion sélective de l'information, en dissimulant celle qui peut affecter négativement le jugement des évaluateurs.

Ceci étant, le lien entre discours et légitimation est établi. Ce qui nous fait aboutir à notre cinquième proposition.

P4.1 : Les compagnies ferroviaires qui transportent le pétrole brut, en adoptant un discours de développement durable, ont recours à la manipulation stratégique pour maintenir leur légitimité

2.4.2. Manipulation stratégique et déréglementation

Il est rare que les entreprises se conforment complètement aux contraintes externes de leur environnement. Elles ont plutôt tendance à mettre en œuvre un ensemble de stratégies pour atténuer les effets de ces contraintes ou s'y soustraire. Parmi les avantages de cette non-conformité, il y a le fait de jouir d'une certaine autonomie

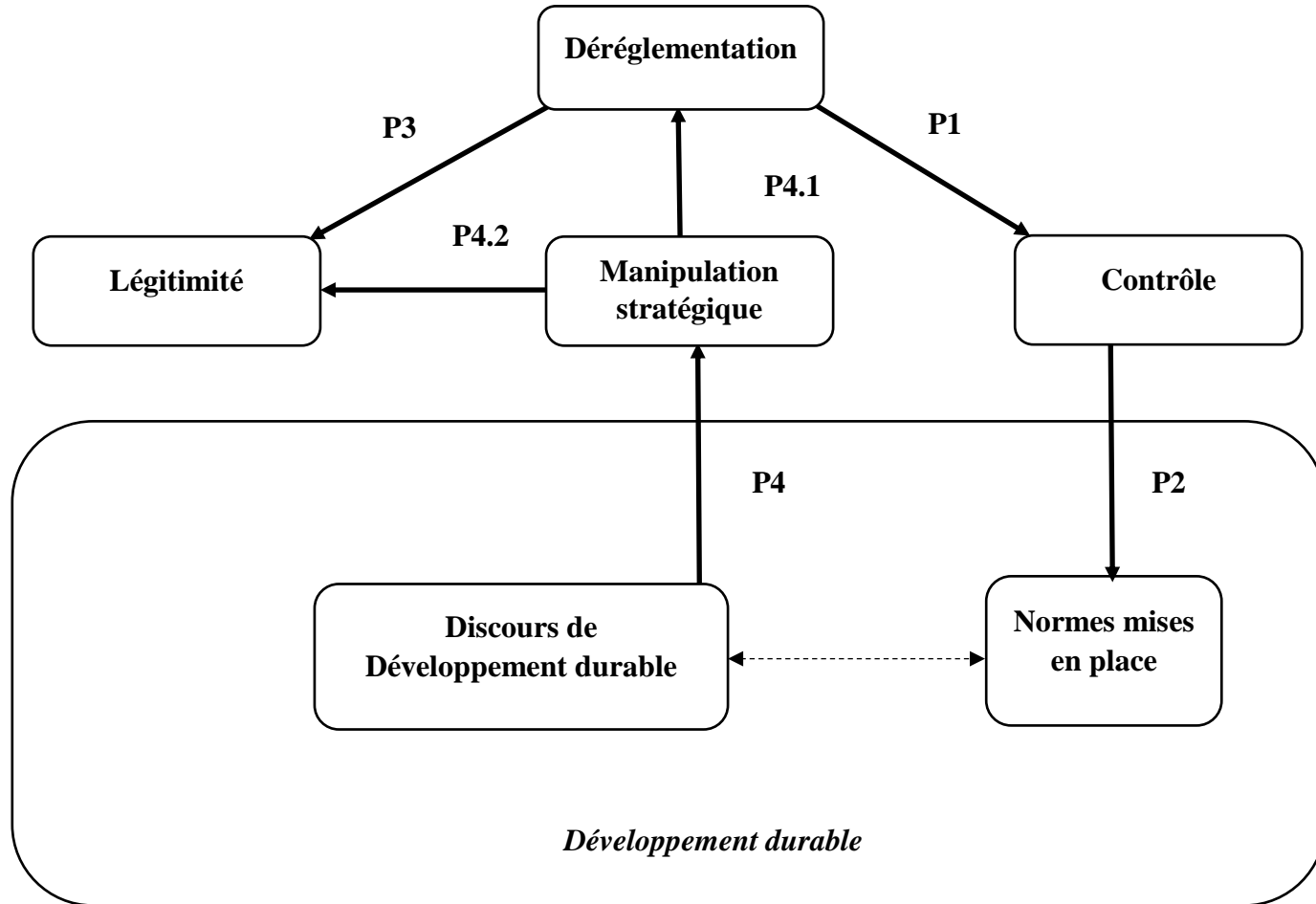
quant aux prises de décisions (Oliver, 1991). C'est pourquoi elles entreprennent d'influencer la perception de conformité des différentes parties prenantes. Et de par leurs pouvoirs et leur impact, les régulateurs et les législateurs sont souvent la cible privilégiée de leurs stratégies de manipulation (Bitektine et Haack, 2015).

La littérature sur les stratégies politiques (Bonardi, Hillman et Keim, 2005; Hillman et Hitt, 1999; Keim et Zeithaml, 1986) décrit un certain nombre de stratégies utilisées par les entreprises pour manipuler le régulateur, dans le but de promouvoir des lois qui leur sont favorables et de décourager celles qui ne le sont pas. Cinq types de stratégies politiques sont identifiées. En premier lieu, il y a le « *Lobbying* » qui est une communication directe avec le législateur par le biais de plusieurs lobbyistes qui défendent ses intérêts. En second lieu, il y a le « *Constituency Building* » qui est une communication de l'entreprise à travers des tiers mobilisés discrètement par elle pour faire croire à une voix indépendante. Après, il y a le « *Political Action Committee* », communément appelé le « *PAC* », qui est en fait le financement des campagnes électorales des politiciens visés. Finalement, il y a l'« *Advocacy advertising* » qui est représenté par des campagnes publicitaires financées par l'organisation pour communiquer le discours en question sur les médias. Selon Bonardi, Hillman et Keim (2005), les entreprises décident de s'engager dans de telles actions politiques explicites si elles jugent que le marché politique est attrayant. Un marché politique est attrayant si certaines conditions sont réunies aussi bien au niveau de l'offre, c'est-à-dire les législateurs, qu'au niveau de la demande, c'est-à-dire les entreprises. Parmi les facteurs ressortis par les auteurs qui rendent le marché politique attrayant pour les entreprises, nous retrouvons la défense d'une réglementation existante c'est-à-dire le maintien du statu quo.

Dans le cadre d'une industrie déréglementée, nous considérons que cette manipulation stratégique a pour objectif d'empêcher un éventuel renforcement du cadre réglementaire. Ce qui nous amène à formuler notre dernière proposition.

P4.2 : Les compagnies ferroviaires qui transportent le pétrole brut ont recours à de la manipulation stratégique pour maintenir la déréglementation

Figure 2.1
Schématisation du cadre conceptuel



CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir dressé le portrait des cadres théorique et conceptuel de notre travail de recherche, nous allons présenter dans ce chapitre la démarche que nous avons suivie pour établir notre cadre méthodologique. Dans un premier temps nous décrirons la méthodologie choisie, l'étude de cas, et les motivations derrière. Dans un deuxième temps, nous expliquerons le choix de l'échantillon étudié, c'est-à-dire l'industrie ainsi que les entreprises retenues. Après quoi, nous détaillerons les outils utilisés pour la cueillette des données nécessaires pour notre étude, pour finalement, exposer le processus que nous avons suivi pour effectuer notre analyse. Et en conclusion, nous ferons ressortir les qualités et les faiblesses de la méthodologie.

3.1. Choix de la méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour une recherche qualitative en procédant à une étude de cas. Le choix de l'analyse qualitative est justifié par l'objet même de l'étude. Nous voulons analyser l'interrelation entre deux logiques institutionnelles dans un contexte particulier. Du point de vue de Yin (2016) cette méthodologie est la plus adaptée pour explorer les dynamiques qui régissent les actions des individus, mais aussi des institutions dans un contexte avec des conditions sociales, culturelles, institutionnelles et environnementales particulières. Elle renforce, par ailleurs, la qualité de la recherche sur un domaine peu exploré, en permettant le recours à un large éventail de méthodes de collecte pour accéder à différents types de données. Pour ce qui est du choix de l'étude cas, selon Yin (2014), cette méthode est pertinente si trois conditions sont réunies : l'étude tente de répondre à une question du type « comment » ou « pourquoi », elle ne nécessite aucun contrôle sur les comportements et les événements et elle se penche sur un phénomène récent. En effet, cette approche

nous permet de mieux comprendre des champs peu ou pas exploré dans la littérature (Eisenhardt, 1989).

Étant donné les circonstances particulières de l'accident du Lac-Mégantic, les facteurs qui y ont contribué et son impact, il s'agit d'un cas représentatif ou typique de la rivalité qui peut exister entre deux logiques institutionnelles. Il permet ainsi d'analyser, dans quelles circonstances l'une peut prendre le dessus sur l'autre. Par ailleurs, pour évaluer l'évolution de cette interrelation, nous allons effectuer notre analyse en reconstituant l'historique des événements en distinguant deux périodes principales. La première remonte à l'introduction de la déréglementation jusqu'à l'accident du Lac-Mégantic. Quant à la seconde, elle couvre la période allant de l'accident jusqu'à l'introduction des nouvelles réglementations en 2015. Ainsi, notre travail de recherche a pour objet d'étude un seul cas s'étalant sur une certaine durée dans le temps. Comme souligné par Yin (2014), l'étude d'un cas unique se justifie sous certaines conditions. Il s'agit notamment d'un cas qui permet de tester une théorie existante, dont les circonstances sont uniques ou rares, qui est représentatif d'une situation typique ou qui peut servir à des fins d'analyse révélatrice ou longitudinale. En nous basant sur ce cas unique, nous avons mené notre étude en utilisant une étude de cas intégré (*Embedded case study*), c'est-à-dire un seul cas avec plusieurs unités d'analyse, compte tenu de la complexité des processus sociaux et les différentes juridictions concernées (Yin, 2014).

Pour s'assurer de la validité et la crédibilité des résultats, plusieurs sources de données doivent être utilisées (Yin, 2014). Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons recours à deux types de sources, l'information documentaire et les entretiens. Pour ce qui est de l'information documentaire, dans un souci d'en vérifier l'authenticité, nous nous sommes aussi assuré qu'elle provient de sources différentes. Par conséquent, nous avons consulté des documents provenant des gouvernements canadien et américain, des organisations internationales, de l'industrie ferroviaire, des organisations non gouvernementales et de la presse. L'objectif est de trianguler l'information, pour ne retenir que celle qui se vérifie selon plusieurs sources.

3.2. Sélection du cas

Compte tenu de la particularité du transport ferroviaire en Amérique du Nord et de l'intensité de ses activités transfrontalières, l'accident du Lac-Mégantic, bien qu'il y ait eu lieu au Québec, concerne plusieurs parties prenantes aussi bien aux États-Unis qu'au Canada. Dans cette section, nous allons justement expliquer les critères qui ont mené à notre choix de la juridiction à laquelle circonscrire notre travail de recherche et des unités d'analyse à étudier.

3.2.1. Choix de la juridiction

L'analyse préliminaire du cas a fait ressortir une certaine particularité. L'accident du Lac-Mégantic nous met en présence de deux juridictions, le Canada et les États-Unis, malgré le fait que les frontières entre les deux soient assez floues, sur le plan pratique. Cette particularité explique la complexité des circonstances entourant l'accident, à savoir :

- Le lieu de l'accident est situé au Québec.
- La compagnie ferroviaire transportant le pétrole, Montreal, Maine & Atlantic (MMA), bien qu'elle ait un permis fédéral d'exercer au Canada, est la filiale d'un Holding dont le siège est aux États-Unis.
- Les voies ferrées sur lesquelles circulait le train appartiennent au Canadian Pacific Railways, une compagnie ferroviaire canadienne de compétence fédérale, qui avait loué les voies à MMA.
- Le pétrole brut transporté provenait du Dakota du Nord aux États-Unis et devait être acheminé à une raffinerie canadienne au Nouveau-Brunswick.
- Bien que l'accident soit sous la juridiction du gouvernement fédéral canadien, les voies ferrées et la compagnie étant de compétence fédérale, la révision de la réglementation se fait en concertation avec les États-Unis, dans un souci d'harmonisation pour faciliter les activités transfrontalières.

Cependant, nous avons décidé de circonscrire notre recherche au Canada pour deux raisons principales. La première est que malgré l'harmonisation des réglementations, ou déréglementations, entre les deux pays, les pratiques en matière de développement durable n'ont pas le même poids social des deux côtés de la frontière. Cette différence affecte son niveau d'intégration par les compagnies et de ce fait rend difficile pour notre travail l'utilisation d'une même unité d'analyse pour les deux pays. Quant à la seconde raison, elle est purement d'ordre pratique. Notre collecte de donnée incluant des entretiens semi-dirigés, il nous était nécessaire de pouvoir avoir accès aux organisations.

3.2.2. Choix des organisations

Afin de procéder à la collecte de données, il nous fallait définir nos unités d'analyse. Notre étude de cas étant l'accident Lac-Mégantic, nous avons identifié nos unités d'analyse comme étant les acteurs impliqués dans l'accident. Cependant au lieu d'opter pour des organisations, ou des compagnies, à titre individuel, il nous apparaissait plus intéressant d'étudier des groupes institutionnels avec des intérêts et des enjeux convergents. Dans un premier temps, nous avons décidé d'avoir deux unités d'analyse, l'industrie ferroviaire de transport de marchandises et le gouvernement fédéral qui édicte les lois régissant cette industrie. La première unité d'analyse, l'industrie, devait être représentée par les deux compagnies nationales Canadian National (CN) et Canadian Pacific Railways (CPR), ainsi que l'Association des chemins de fer du Canada (ACFC). Nous avons choisi CN et CPR, et non d'autres compagnies de compétence fédérale, car les deux, à elles seules, transportent plus de 90% du pétrole circulant sur les rails au Canada. Par ailleurs, nous n'avons pu intégrer MMA, étant donné qu'elle avait déclaré faillite à peine quelques jours après l'accident. Alors que pour l'unité d'analyse représentant le gouvernement fédéral, elle est constituée par Transports Canada, qui est l'agence de réglementation et de surveillance de la sécurité ferroviaire au pays.

Ce choix des unités s'est, cependant, modifié au cours de la recherche. Nous avons reçu une fin de non-recevoir à nos sollicitations d'entrevue auprès de l'industrie, et ce

bien que nous ayant insisté et que nous ayant recouru à des intermédiaires pour plaider en notre faveur. Ce qui nous a amenés à intégrer une troisième unité d'analyse, pour avoir un plus grand accès à des données primaires. Cette unité représente les groupes d'intérêts à but non lucratif, à savoir le syndicat des travailleurs des chemins de fer et les organisations non gouvernementales qui militent pour l'application des principes de développement durable et de la sécurité ferroviaire. Pour ce qui est du syndicat des travailleurs, nous avons choisi Teamsters Canada, qui représente à lui seul 90% des travailleurs des chemins de fer et l'ensemble des employés de CN et CPR. Quant aux organisations non gouvernementales, nous en avons sollicité les deux plus importantes au pays. Greenpeace Canada qui était activement impliquée dans les analyses et les discussions sur les circonstances de l'accident en particulier et sur la problématique de déréglementation et de transport de pétrole brut, en général, que ce soit par rail ou par pipeline. Et aussi Équiterre qui avait créé un forum de discussion et de partage pour les entreprises canadiennes en matière d'intégration du développement durable.

3.3. Outils de cueillette de données

En matière de collecte de données, la triangulation est essentielle pour assurer la crédibilité de la recherche qualitative en général et de l'étude de cas en particulier, du point de vue de Yin (2014, 2016). Il est ainsi recommandé de trianguler les sources de données, les perspectives des différents chercheurs, les théories ou bien les méthodes. Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons opté pour l'utilisation de sources de données différentes, à savoir la documentation et les entrevues. La documentation constitue notre principale source de données. Quant aux entrevues, elles viennent en complément pour vérifier la validité des informations retenues de la documentation.

3.3.1. Documentation

Selon Yin (2014, 2016), la documentation est très importante dans le cadre d'une étude de cas, car elle permet de retracer la trame narrative et de corroborer les faits. C'est d'autant plus pertinent, si nous utilisons des sources différentes pour éviter les biais. Dans cet ordre d'idée, nous avons exploré l'évolution de l'industrie et du cadre réglementaire en nous basant sur des données secondaires (liste détaillée des sources consultées en Annexe 1). Ces données couvrent la période allant de la promulgation de la Loi sur la sécurité ferroviaire (LSF) en 1985, qui constitue une étape majeure dans la déréglementation du secteur, à mai 2015, date du renforcement du cadre réglementaire suite à l'accident. Les premières sources utilisées incluent les articles de presse qui avaient couvert l'accident du Lac-Mégantic, et toutes les circonstances qui l'entourent, et que nous avons extraites de ProQuest - Canadian News Stand Database.

Pour retracer l'historique de la déréglementation et de ses effets, nous avons corroboré les informations tirées des médias, avec celles des rapports d'organisations internationales portant sur la déréglementation en Amérique du Nord. Il s'agit notamment de ceux de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), de la Conférence Européenne des Ministres de Transports (CEMT) et du Forum International des Transports de l'OCDE (FTI). Puis pour plus de précision et de détails, nous avons parcouru les textes de loi concernés disponibles sur le site du gouvernement canadien. Et pour ceux que nous avons jugés comme étant les plus importants nous avons aussi consulté les transcriptions des audiences du Parlement et du Sénat disponibles au niveau du service d'information et de recherche parlementaire de la bibliothèque du Parlement.

Quant à l'analyse de l'évolution des normes de sécurité mises en place par l'industrie et la surveillance de Transports Canada, nous avons comparé les informations dévoilées par les médias avec des documents émanant de différentes sources. Tout d'abord, nous avons consulté les différentes communications de Transports Canada et les rapports de l'industrie produits par l'ACFC, ainsi que ceux de chacune des deux compagnies. Par la suite, nous avons comparé ces déclarations avec les constats relevés dans le rapport de l'audit fait par le Vérificateur Général du Canada. Et nous

avons corroboré ses constats avec ceux des examens de la sécurité ferroviaire dont un a été fait par un comité indépendant et un second par le Comité sur les transports de la Chambre des communes.

Concernant le discours et les initiatives de développement durable de l'industrie ferroviaire, nous avons cherché à confirmer ou infirmer les déclarations de la presse en consultant les rapports de responsabilité sociale et de durabilité des deux compagnies, CPR et CN, et de l'ACFC. Nous avons aussi consulté les publications périodiques de l'ACFC, par la suite, nous les avons revus à la lumière des analyses sectorielles faite par le Commissaire au développement durable du Canada. Alors que pour tout ce qui a trait au renforcement de la réglementation suite à la tragédie du Lac-Mégantic, nous avons analysé la couverture médiatique en la comparant avec les annonces sur les sites web du gouvernement et de transports Canada.

Finalement, nous avons retracé les activités de lobbying de l'industrie dénoncées par la presse en consultant le registre du Commissaire au Lobbying du Canada, pour celles ayant lieu au niveau local, alors que pour celle aux États-Unis nous avons utilisé les données publiées par *the Secretary of the Senate's Office of Public Records (SOPR)* et compilées par *the Center of Responsive Politics (CRP)*.

3.3.2. Entretiens

Pour approfondir notre connaissance des pratiques des organisations et de leur vision en matière de développement durable et de l'impact de la déréglementation, nous avons décidé de faire des entrevues. Ce mode de collecte de données est tout à fait adapté aux recherches qualitatives, car il permet au chercheur d'explorer une problématique en profondeur, en lui donnant l'opportunité d'accéder à de nouvelles informations qui ne sont pas accessibles au grand public (Yin, 2014). Pour ce faire, nous avons préparé un questionnaire semi-dirigé (Annexe 3), afin de ne pas perdre de vue les dimensions importantes à aborder tout en ayant la possibilité de nous adapter à notre interlocuteur et au contexte de l'entrevue.

Nous avons transmis nos sollicitations d'entrevue en octobre 2016. Les entretiens quant à eux se sont déroulés sur la période allant de novembre 2016 à février 2017. Au total nous avons effectué cinq entrevues avec les représentants de Transports Canada, de Teamsters Canada, de Greenpeace Canada et d'Équiterre. CN et CPR n'avaient, cependant, pas répondu à nos différentes sollicitations. Alors que pour l'ACFC, nous avons reçu un premier retour, nous indiquons que le responsable en charge du dossier de développement durable, qui est aussi le lobbyiste de l'organisation, allait probablement répondre à nos questions, dans les plus brefs délais. Cependant, cela n'a jamais eu lieu, et ce malgré nos multiples relances, échelonnées sur plusieurs mois. Pour ce qui est de l'entrevue avec les représentants de Transports Canada, il ne nous a pas été possible de les rencontrer directement. Compte tenu du fait que nos questions visaient plus d'un groupe au sein de Transports Canada, il nous a été indiqué qu'il n'était pas possible de désigner des personnes pour s'entretenir avec nous et qu'il était préférable de transmettre l'ensemble des questions et avoir une réponse par écrit.

La difficulté d'avoir des entrevues avec les représentants des compagnies ferroviaires et Transports Canada, avaient été envisagée, en amont, comme un défi potentiel pour notre travail de recherche. Nous étions tout à fait conscients qu'il y aurait une réticence de leur part à discuter de l'accident du Lac-Mégantic et des pratiques en matière de sécurité, compte tenu de toute la controverse qui en a résulté et qui n'était pas encore close. Cette réticence était d'autant plus forte, que certaines poursuites pénales, impliquant le gouvernement et CPR, étaient toujours en cours. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'utiliser comme première source la documentation. Nous avons considéré que les entrevues viendraient, alors, en second lieu, pour confirmer ou infirmer les premières analyses tirées de la documentation. Cependant, nous nous attendions plus à avoir des entrevues bien encadrées par les services juridiques des organisations, qu'à une fin de non-recevoir, de la part de certaines.

Mis à part celle avec Transports Canada, qui s'est faite par écrit, les autres entrevues ont eu lieu face à face et avaient duré entre 35 minutes et une heure et quatorze minutes, soit en moyenne quarante-sept minutes. Quatre entrevues avaient été effectuées en français, et la cinquième s'est faite en anglais. L'ensemble des quatre représentants rencontrés, dont deux de Teamsters Canada, un de Greenpeace Canada et un

d'Équiterre avaient accepté que les entretiens soient enregistrés par un enregistreur audio et que les noms de leurs organisations soient divulgués. Cependant, un de nos interviewés préférait que son nom ne soit pas divulgué. Les enregistrements audio nous ont permis, par la suite de transcrire les entretiens sous forme de verbatim. Pour ce qui est des réponses faites par Transports Canada, nous n'avons pas eu accès aux titres et aux fonctions des répondants.

3.4. Analyse des données

Nous avons procédé à l'analyse des données en quatre étapes principales. En premier lieu, nous avons retracé la chronologie des événements en utilisant les articles de presse, qui avaient constitué, notre source principale à ce premier niveau de l'analyse.

En second lieu, nous avons utilisé cette chronologie des événements, faite à partir des articles de presse, pour reconstituer l'historique de l'industrie. Cette analyse nous a permis d'identifier la période que couvre notre l'étude de cas. Cette période s'étale de l'introduction de la Loi sur la sécurité ferroviaire en 1985 jusqu'à la promulgation des nouveaux règlements, suite à l'accident du Lac-Mégantic, pour encadrer la sécurité ferroviaire, soit le 1^{er} mai 2015.

En troisième lieu, nous avons eu recours à d'autres sources de données, pour valider et enrichir l'historique. Nous avons utilisé des documents d'archives, des textes de loi, des rapports de l'industrie et des associations professionnelles, des rapports des organisations internationales et les sites web des gouvernements canadien et américain pour trianguler les informations (liste détaillée des sources consultées en Annexe 1).

En quatrième lieu, nous avons établi une liste préliminaire de codes, puis nous avons codé l'ensemble des documents qui étaient sous format électronique. Pour ce faire, nous avons utilisé Nvivo 11. Nous avons effectué ce codage de premier niveau des données brutes par itérations (Eisenhardt, 1989), en effectuant des aller-retour entre la théorie et les données. Nous avons, ensuite effectué une première analyse des éléments codés en tenant compte des aspects que nous voulions explorer, en nous référant à nos

propositions de recherche. Ce qui nous a permis de réajuster la liste de nos codes, en mettant de côté ceux qui étaient les moins pertinents et en ajoutant de nouveaux codes qui ont émergé de cette première analyse (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). Après quoi, nous avons procédé à une seconde analyse des résultats. Ce qui nous a permis d'identifier les différents scénarios et stratégies utilisées. Nous avons, par la suite, exploité ces résultats pour enrichir et valider la trame de l'histoire que nous avons retracée. Nous avons, ainsi, établi la validité de cette trame par la triangulation de plusieurs sources de données (Leonard-Barton, 1990).

3.5. Qualités et faiblesses de la méthode utilisée

Notre cadre méthodologique présente aussi bien des qualités que des faiblesses. Le fait d'avoir pu retracer l'historique sur une longue période, près d'une trentaine d'années, depuis l'introduction de la LSF en 1985, jusqu'à l'accident du Lac-Mégantic en 2013, nous a permis d'avoir un portrait assez représentatif de la gestion de la sécurité. De plus, cela nous a donné la possibilité d'avoir accès à plusieurs analyses, examens et audits faits par différents acteurs à différents moments de l'histoire. Ce qui nous permettait de corroborer certains constats. Cependant, compte tenu de la fin de non-recevoir des représentants de l'industrie ferroviaire au Canada, nous n'avons pas pu nous entretenir avec eux pour avoir leurs points de vue. Quoique ce refus fut plutôt riche en enseignement. Il traduisait une fermeture totale de leur part à discuter de la problématique relative à la déréglementation, à l'accident du Lac-Mégantic et aux pratiques de développement durable qui sont mises en place, dont la sécurité. Cela étant, nous avons dû nous contenter des réponses données par l'agence gouvernementale et par les organisations non gouvernementales pour conforter la documentation.

3.6. Considérations d'ordre éthique

Étant donné que nous avons eu recours à des entretiens, nous avons certaines considérations éthiques à respecter. L'objectif principal était de respecter le niveau de confidentialité exigé par les répondants. À cet effet, nous leur avons présenté un formulaire de consentement (Annexe 2), dans lequel ils pouvaient choisir parmi les différents niveaux de protection de la confidentialité. Et bien que la majorité d'entre eux nous avaient donné leur accord pour les nommer, nous avons opté pour une protection maximale de leur identité. Cela nous permettait de garder un niveau de confidentialité uniforme, en tenant compte de ceux qui préféraient l'anonymat. Par ailleurs, en plus de ne divulguer ni les noms ni les fonctions des répondants, nous avons décidé de ne pas non plus mentionner leur organisation dans les citations utilisées, afin d'éviter des recoupements avec leur identité.

CHAPITRE 4 : TRANSPORT FERROVIAIRE DE MARCHANDISES AU CANADA

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche, nous allons consacrer le présent chapitre à dresser le portrait de l'industrie ferroviaire de transport de marchandises au Canada. Dans un premier temps, nous expliquerons la particularité de cette industrie ainsi que le cadre réglementaire qui la régit, et ce depuis la déréglementation jusqu'en 2013, année où a eu lieu l'accident du Lac-Mégantic. Par la suite, nous aborderons l'étendue des activités des chemins de fer en Amérique du Nord, au-delà des frontières nationales. Nous y explorerons la croissance fulgurante des opérations transfrontalières et comment les chemins de fer sont devenus le moyen de transport privilégié du pétrole brut. Pour finir, nous présenterons le cas objet de notre étude, l'accident du Lac-Mégantic.

4.1. Évolution du cadre réglementaire

Les chemins de fer au Canada symbolisent l'unité nationale « *A mari usque ad mare* »¹. C'est le premier moyen de transport ayant facilité la circulation des biens et des personnes entre l'est et l'ouest du pays, permettant de lier les différentes provinces et apportant une pierre à l'édifice de la confédération. C'est pour cette raison que bien que ce soit des entrepreneurs privés qui avaient initié la construction des chemins de fer, le gouvernement a vite entrepris des mesures de nationalisation et de contrôle pour concilier leur utilité commerciale à des finalités politiques et sociales. Au début du 20^e siècle, l'ensemble des chemins de fer canadiens était détenu par deux entreprises, une

¹ « D'un océan à l'autre ».

étatique, le Canadien National (CN) et la seconde privée, le Canadien Pacifique Railways (CPR). CN a été formé, entre 1918 et 1928, à la suite de la nationalisation et de la fusion de plusieurs firmes en situation financière difficile. Alors que CPR a été créé en 1881 par des investisseurs privés, en réponse à l'objectif du gouvernement fédéral de relier la Colombie-Britannique au reste du Canada. Il est resté du domaine privé, malgré les vagues de nationalisation.

Après avoir longtemps détenu le monopole du transport de marchandises dans le pays, les chemins de fer ont été affectés négativement par l'évolution des autres modes de transport, dans la seconde moitié du 20^e siècle. Les tentatives des deux compagnies d'abandonner des lignes secondaires qui ne généraient pas de profits, furent accueillies avec beaucoup de contestations par le public et les entreprises. Ce qui les a contraintes à maintenir des activités déficitaires dans des régions où le transport routier avait depuis un certain temps déjà supplanté celui par rail. Dans un souci de concilier entre les intérêts des communautés et la finalité économique des ferroviaires, le gouvernement fédéral a été contraint de verser des subventions ciblées à CN et même à CPR qui était de droit privé. L'industrie ferroviaire était, jusqu'alors, l'une des plus réglementées, et ce bien qu'une première initiative de déréglementation ait été initiée en 1967. Mais à la suite de la déréglementation majeure des chemins de fers aux États-Unis par le Staggers Act en 1980, des pressions ont commencé à s'exercer sur le Canada. D'une part, CN et CPR se retrouvaient lésés dans leurs opérations transfrontalières face à leurs concurrents américains qui jouissaient d'une plus grande liberté d'action. Et d'autre part, les accords de libre-échange entre le Canada et les États-Unis ont permis d'aplanir les différences entre les réglementations respectives des deux pays.

4.1.1. Déréglementation du transport ferroviaire au Canada

Compte tenu de l'ampleur des relations commerciales entre les États-Unis et le Canada, et le fait que les activités des grandes compagnies ferroviaires ne soient plus cantonnées à un seul pays, il y a eu plusieurs efforts pour harmoniser les

réglementations des deux pays et favoriser les échanges. Le transport ferroviaire étant le principal vecteur de ses échanges et ayant un caractère transnational, il est tout à fait naturel qu'il ait eu un effort d'uniformisation du cadre réglementaire qui le régit. Les premières initiatives d'alignement à la déréglementation américaine ont été initiées par le Canada peu de temps après le Staggers Act. En 1987, la **Loi sur les transports nationaux** est entrée en vigueur. Elle a séparé la réglementation économique de celle sur la sécurité. Dorénavant, c'est l'Office national du transport (ONT) qui est chargé de la réglementation économique pour le secteur des transports. Mais la première étape majeure de déréglementation a eu lieu en 1989 par l'entrée en application de la **Loi sur la sécurité ferroviaire (LSF)**, introduite en 1985. Intitulée « Aller sans entraves », elle a assoupli les contraintes pesant sur l'industrie. Grâce à elle, les compagnies de compétence fédérale ont pu opérer des transformations structurelles en abandonnant les lignes les moins rentables et en cédant des voies à des entreprises provinciales. Quelques années plus tard, c'est la **Loi sur le transport des marchandises dangereuses (LTMD)** qui a été promulguée en 1992. Elle était destinée à régir la manutention et le transport des marchandises dangereuses, notamment par train. La LTMD avait pour objectif d'offrir un cadre permettant la prévention des incidents relatifs au transport de matières dangereuses, dont ceux occasionnant le déversement de ces substances. Elle préconisait, par ailleurs, les préparatifs et les interventions d'urgence appropriées en cas d'incidents de ce genre.

Cependant, cette harmonisation des réglementations ou plutôt des déréglementations ne s'est consolidée que grâce à l'**Accord de Libre-Échange Nord-Américain (ALENA)** de 1994, ratifié par les États-Unis, le Canada et le Mexique. Le but de cette initiative était de réduire, voire éliminer les différences en matière de réglementation. Selon une analyse faite dans le cadre de la Conférence Européenne des Ministres du Transport, le marché du transport ferroviaire a évolué en partie suite à l'ALENA qui a favorisé l'accroissement du trafic entre les États-Unis, le Canada et le Mexique. De ce fait, « la déréglementation dans un pays, notamment les États-Unis, a influencé l'évolution des structures réglementaires dans les autres » (Conférence Européenne des Ministres des Transports [CEMT], 2001 : 105). L'ALENA fut par la suite renforcé

par une entente bilatérale entre les États-Unis et le Canada, qui a permis la création du **Conseil de coopération en matière de réglementation (CCR)** en 2011.

Une des conséquences de l'ALENA, a été l'entrée en vigueur en 1996 de la **Loi sur les transports au Canada (LTC)**. Cette dernière est venue codifier et remanier la Loi sur les transports nationaux de 1987 et la Loi sur les chemins de fer. Elle a, par ailleurs créé l'office des transports du Canada (OTC) pour remplacer l'ONT. Cependant, c'est en 1999 qu'un changement de paradigme important s'est opéré dans la gestion de la sécurité ferroviaire. La responsabilité de la sécurité ferroviaire, relevant initialement de Transports Canada, est désormais considérée comme étant sous la responsabilité conjointe de l'industrie et de l'agence gouvernementale. Des modifications importantes sont apportées par **l'amendement de la Loi de sur la sécurité ferroviaire**. Elles mettent l'accent sur la responsabilité des entreprises ferroviaires en matière de gestion des risques et exigent qu'elles se dotent de système de gestion de la sécurité (SGS) pour gérer les risques opérationnels. Alors que l'organe de réglementation doit assurer la sécurité ferroviaire, en vérifiant que les SGS des chemins de fers sont efficaces.

Le tableau 4.1 présente une synthèse de ces lois avec leurs effets les plus importants ayant trait à la gestion de la sécurité. C'est un récapitulatif des principales lois qui ont modifié le cadre réglementaire entourant le transport ferroviaire de marchandises au Canada. Il permet aussi de situer les réformes par rapport aux différents accords de libre-échange et de coopération avec les États-Unis, en les positionnant chronologiquement.

Tableau 4.1
Cadre réglementaire du transport ferroviaire au
Canada

Année	Loi / Accord	Effets
1985	Loi sur les chemins de fer <i>(Railway Act)</i>	Initie au Canada la déréglementation post-Staggers Act
1987	Loi sur les transports nationaux <i>(National Transportation Act)</i>	Élargi le champ d'application de la déréglementation au Canada
1989	L'accord de libre-échange États-Unis – Canada (ALE) <i>(U.S.-Canada Free Trade Agreement (FTA))</i>	Initie des réductions et des exemptions des barrières tarifaires entre le Canada et les États-Unis et crée une zone d'échange.
1989	Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports <i>(Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act)</i>	Crée le Bureau de la Sécurité des transports (BST)
1989	Loi sur la sécurité ferroviaire <i>(Railway Safety Act)</i>	Sépare la législation économique de celle de la sécurité.
1992	Loi sur le transport des matières dangereuses <i>(Transportation of Dangerous Goods Act)</i>	Définis un cadre permettant de sécuriser le transport de matières dangereuses.
1994	Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) <i>(North American Free Trade Agreement (NAFTA))</i>	Élargi la FTA pour inclure le Mexique dans la zone régionale d'échange.
1996	Loi sur les transports au Canada <i>(Canada Transportation Act)</i>	Crée l'Office des Transports du Canada (OCT) pour remplacer l'ONT.
1999	Amendement de Loi sur la sécurité ferroviaire	Introduit les SGS. C'est les compagnies qui sont désormais responsable de la gestion des risques liés à la sécurité, et non TC.
2011	Le conseil de coopération réglementaire États-Unis – Canada (CCR) <i>(U.S.-Canada Regulatory Co-operation Council)</i>	Établi un partenariat entre TC et le département des Transports des États-Unis (USDOT) afin d'accroître l'harmonisation en matière de réglementation

Source : Compilés par l'auteur à partir de Cramer (2007); Lewis *et al.* (2007); Organisation de Coopération et de Développement Économiques [OCDE] (1997); Transport Canada (2016); U.S. - Canada Regulatory Cooperation Council (2011).

4.1.2. Systèmes de gestion de la sécurité (SGS)

L'adoption des SGS ayant constitué la réforme majeure de la sécurité ferroviaire, il est important d'expliquer les motivations derrière leur introduction et leur mode de fonctionnement. L'intégration des SGS à travers l'amendement de 1999 résulte de la réflexion sur les mécanismes d'amélioration de la sécurité ferroviaire qui a prévalu durant les années 1990. Jusqu'alors la sécurité en matière de transport ferroviaire était assurée par l'obligation de respecter des règles et des règlements prescriptifs. Cette obligation était d'autant plus forte pour les secteurs où la sécurité constitue un enjeu majeur, et parmi lesquels nous retrouvons l'industrie ferroviaire. Or, durant les années 1990, plusieurs chercheurs et spécialistes dans la sécurité ont remis en cause l'efficacité de l'approche prescriptive. Ils considéraient qu'elle ne suffisait pas à **elle seule** à prévenir les accidents. Simultanément, les agences de réglementation du transport ferroviaire se retrouvaient face à une situation complexe. D'une part, elles prévoyaient une croissance forte du trafic ferroviaire, notamment suite à l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE). Mais le plus important est que cette augmentation allait s'accompagner inévitablement d'un accroissement du nombre d'accidents. D'autre part, les agences anticipaient qu'elles ne seraient pas en mesure de disposer des ressources nécessaires pour atténuer les effets d'une telle hausse. Alors, qu'elles ont pour objectif de maintenir les accidents à leur niveau actuel, ou idéalement les réduire.

Cette réflexion a amené le gouvernement canadien à faire un examen de la LSF en 1994. C'est lors de cet examen qu'est né le concept de systèmes de gestion de la sécurité. L'objectif du SGS était de moderniser la gestion de la sécurité du secteur ferroviaire en adoptant un système flexible et proactif. Car bien que les risques soient une partie intégrante de l'activité ferroviaire, il serait plus avantageux de mettre en place un système qui permette « une amélioration continue de la sécurité » (Lewis *et al.*, 2007). Il était question d'une approche concertée. L'industrie avait la responsabilité de la sécurité de l'exploitation. Tandis que le gouvernement avait celle de la sécurité du réseau national de transport. Sur le plan pratique, par la mise en place d'un SGS, les entreprises devaient mettre en place des mécanismes qui leur permettent de reconnaître les dangers et d'évaluer et d'atténuer les risques. Pour ce faire elles

devaient renforcer leur culture de sécurité, gérer les risques de sécurité et démontrer que leurs opérations courantes se font dans le respect des normes et des règlements en place. Le principe sous-jacent est que les entreprises avaient tout intérêt à avoir une meilleure gestion de la sécurité au niveau opérationnel, car les bénéfices qu'elles en tirent sont multiples. En premier lieu, l'atténuation des risques permettait de faire des économies, compte tenu des coûts élevés causés par les accidents. De plus, le fait que les compagnies démontrent qu'elles tiennent compte de la sécurité, de façon volontaire, peut améliorer leur image de marque. Ce qui au final, peut leur permettre de réduire la surveillance du régulateur et améliorer la collaboration.

« Lorsque le Règlement sur le SGS ferroviaire est entré en vigueur le 31 mars 2001, c'était le premier de son genre dans le secteur canadien des transports. Ce règlement a été élaboré grâce à l'étroite collaboration de l'industrie et ce sont les chemins de fer proprement dits qui sont chargés de gérer la sécurité de leur exploitation. Le règlement n'avait pas pour but de remplacer des règlements, des règles ou des normes en vigueur, mais plutôt de concevoir une façon plus détaillée de gérer la sécurité en complétant le cadre de réglementation existant » (Lewis et al., 2007).

Les SGS avaient pour objectif de faire en sorte que les organisations adoptent une approche proactive pour la détermination, l'analyse et la mitigation des risques relatifs à la sécurité. Ils devaient venir appuyer les règlements et les règles relatives à la sécurité et non les remplacer. Pour ce faire les chemins de fer étaient tenus de :

- Mettre en place une politique de sécurité qui définit clairement des cibles de sécurité annuelles et qui détermine les initiatives en matière de sécurité à lancer pour les atteindre.
- Déterminer les pouvoirs et les responsabilités en matière de sécurité ainsi que des mécanismes de reddition de comptes.
- Assurer la contribution des employés ou de leurs représentants dans la conception et la mise en œuvre du SGS de l'entreprise.
- Définir des mécanismes et des procédures internes qui permettent le suivi de la conformité aux règlements et aux règles.

- Mettre en place des processus et des stratégies de gestion des risques.
- Assurer la disponibilité et la fiabilité des déclarations d'accidents et d'incidents.
- Faire des analyses et des enquêtes suite aux accidents et aux incidents afin d'entreprendre des mesures correctives.
- Assurer la formation et la supervision des employés, particulièrement ceux impliqués dans le contrôle de gestion, afin de veiller au bon fonctionnement du SGS.
- Mettre en place des dispositifs permettant la diffusion et l'analyse des informations sur les rendements relatifs à la sécurité.
- Effectuer des contrôles et des évaluations de la sécurité.
- Valider les mesures correctives et surveiller leur mise en œuvre.
- Avoir une documentation étoffée et à jour (Vérificateur Général du Canada, 2013).

4.1.3. Nouvelle configuration de l'industrie

En plus du changement dans l'approche de la gestion de la sécurité et ainsi des mécanismes de surveillance qui s'y appliquent, la modification du cadre réglementaire a aussi impacté la configuration de l'industrie. Bien que CN et CPR ont continué à avoir le contrôle du transport ferroviaire de marchandises, désormais elles n'exploitent plus que 74% du réseau ferré au Canada, contre 90% dans les années 1990. Plusieurs compagnies short-line ont fait leur apparition, suite à l'abandon par CN et CPR des près de 10 000 km de voies ferrées entre 1990 et 2006. Par ailleurs, CN, initialement une société d'État, a été privatisé en 1995.

Actuellement, il existe 40 compagnies ferroviaires de compétence fédérale², qui exercent leurs activités entre les différentes provinces. Ce qui inclut les deux principaux grands transporteurs de marchandises, CN et CPR, la société d'État de transport de voyageurs VIA Rail ainsi que 37 compagnies short-line. Les chemins de

² Source : Transports Canada 2015

fers assurent le fret de 70% en moyenne des marchandises, et 24% des matières dangereuses, transportées inter villes par voie terrestre.

4.2. Transport ferroviaire de marchandises en Amérique du Nord : des frontières poreuses

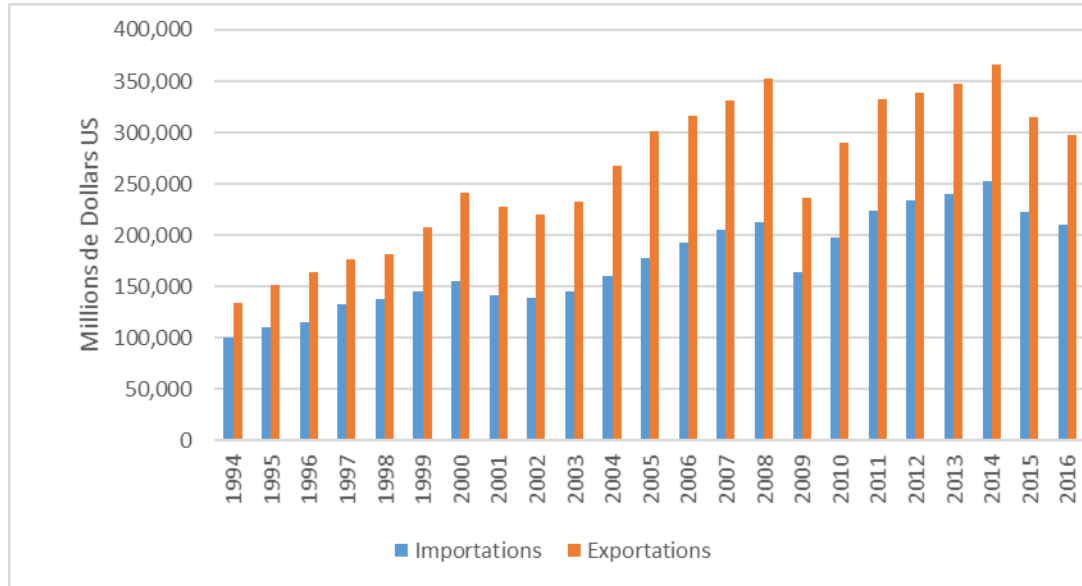
Comme l'a dit si bien le secrétaire américain des transports, M. Anthony Fox, lors de sa déclaration conjointe avec la ministre canadienne des Transports, Mme Lisa Raitt, le 1er mai 2015 : « Quand il est question de transport de pétrole brut, il n'y a pas lieu de parler de parc américain ou de parc canadien. Il y a un seul parc [de véhicules] »

Il faut dire que le transport ferroviaire transcende les frontières en Amérique du Nord. CN et CPR assurent 10% du transport ferroviaire de marchandises aux États-Unis et plusieurs compagnies américaines opèrent quotidiennement au Canada. Les activités transfrontalières des chemins de fer remontent à bien avant la déréglementation et les accords de libre-échange. CN et CPR détenaient déjà des actifs et des réseaux de voirie aux États-Unis depuis la fin du 19^e siècle. Il en était de même pour les entreprises américaines, mais dans une moindre mesure. Leur présence se limitait souvent à des petites voies de connexion entre la frontière américaine et certaines grandes villes, telle que Québec, Montréal, Winnipeg et Vancouver.

4.2.1. Activités transfrontalières et leur intensification

Bien que les activités ferroviaires dépassaient déjà les limites des frontières nationales, c'est à la suite des assouplissements réglementaires, aussi bien au Canada qu'aux États-Unis, qu'elles se sont intensifiées. La signature de l'ALENA a fait augmenter les transactions commerciales de façon considérable (figure 4.1) et est suivie de près par celle du trafic ferroviaire (figure 4.2).

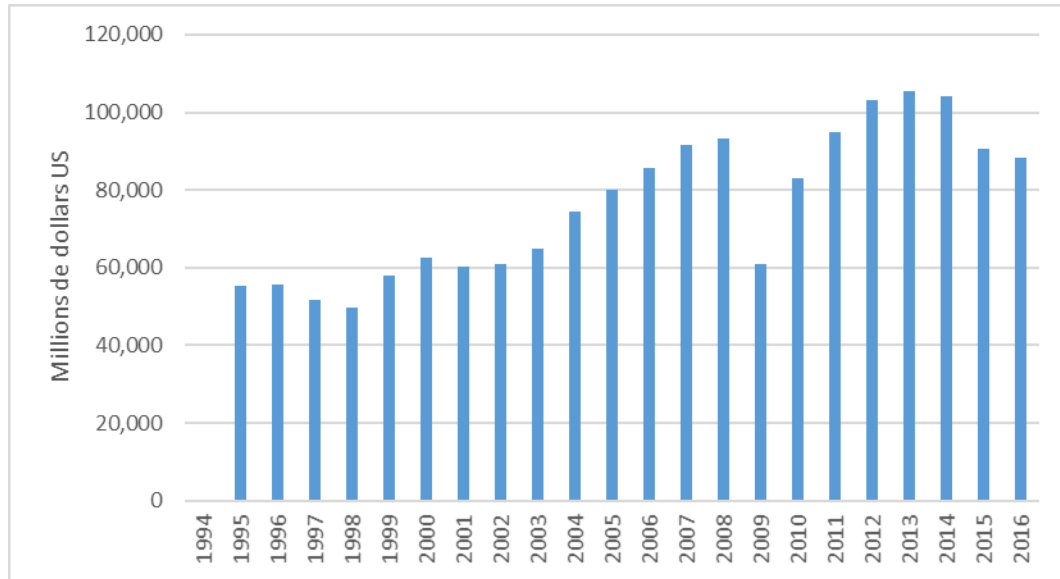
Figure 4.1
Évolution des activités commerciales entre le Canada
et les États-Unis de 1994 à 2016



Source : Compilé par l’auteure à partir des données de Innovation Science and Economic Development Canada (2017).

La figure 4.1 fait clairement ressortir une croissance continue des échanges entre les deux pays depuis l’ALENA. Cependant, cette évolution connaît une rupture brusque en 2009. Ce recul est attribuable à la récession mondiale due à la crise financière de 2008 qui avait provoqué une « contraction du commerce sans précédent depuis 70 ans » selon l’Organisation Mondiale du Commerce (2010). Et bien qu’il y ait une reprise en 2010, elle se fait assez timidement. Par ailleurs, cette redynamisation des échanges est vite entravée en 2015 par la chute des prix du pétrole qui a entraîné une récession locale de l’économie canadienne.

Figure 4.2
Évolution des activités transfrontalières de transport
ferroviaire de marchandises entre le Canada et les
États-Unis de 1994 à 2016



Source : compilé par l’auteure à partir des données des U.S. Energy Information Administration (2017)

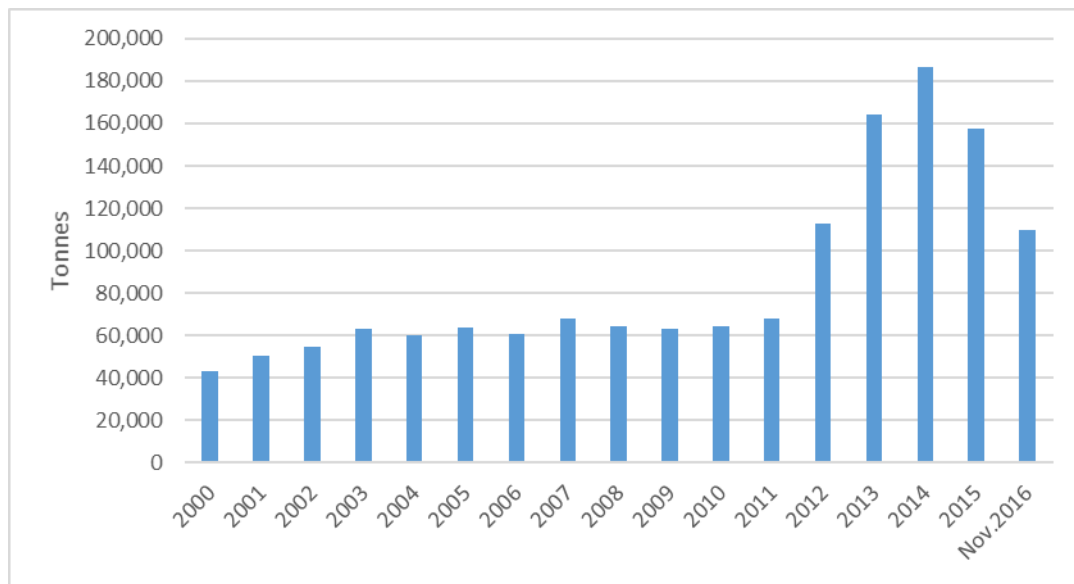
L’évolution des activités ferroviaires transfrontalière suit la même tendance que les échanges commerciaux entre les deux pays. Elle connaît une croissance continue depuis l’ALENA, avec deux points de rupture en 2009 et en 2015, à cause de la récession mondiale et de la chute des prix de pétrole.

4.2.2. Transport de pétrole brut

L’augmentation spectaculaire de la production du pétrole des sables bitumineux en Alberta, au Canada, et ceux de schiste dans la formation de Bakken au Dakota du Nord, aux États-Unis, a eu un impact considérable sur le transport ferroviaire. Il fallait faire parvenir le pétrole canadien à la Côte Est américaine pour l’exporter. En même temps, le pétrole brut américain devait être acheminé aux raffineries du Nouveau-Brunswick. Compte tenu des controverses concernant la construction de nouveaux pipelines, les chemins de fer sont devenus le moyen privilégié pour le transport du

pétrole brut aussi bien au niveau national qu'entre les deux pays. Les quantités de pétrole initialement transportées par voie ferroviaire étaient relativement négligeables jusqu'en 2011. Mais depuis 2012, elle a augmenté considérablement (figure 4.3). Une tendance qui est appelée à se maintenir sur le moyen et le long terme, selon Transports Canada en tenant compte des prévisions de l'Association canadienne des producteurs de pétrole. Mais cette croissance ne se limite pas aux chemins de fers canadiens, elle est tout aussi importante pour ce qui est des opérations transfrontières entre le Canada et les États-Unis (figure 4.4).

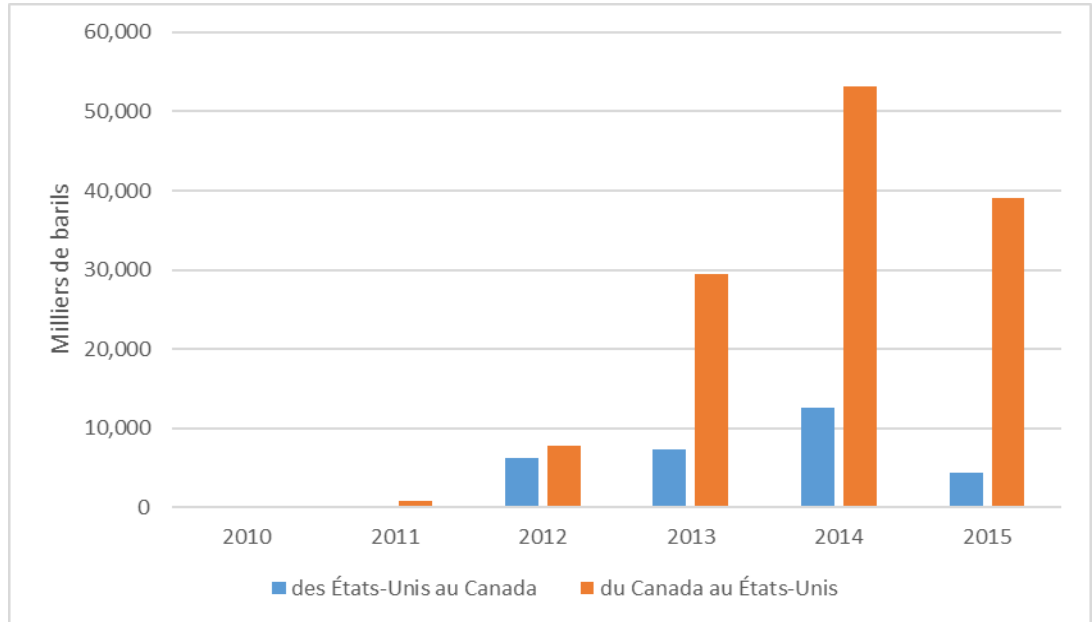
Figure 4.3
Évolution du transport ferroviaire de fuel et de pétrole
au Canada de 2000 à novembre 2016



Source : Compilé par l'auteure à partir des données de Statistiques Canada (2017)

La quantité de pétrole transportée au Canada a connu une augmentation vertigineuse. Alors que jusqu'en 2011, et ce pendant une décennie, en moyenne, seulement 65,000 tonnes de fuel et de pétrole étaient transportées par train chaque année, cette quantité est passée à 112,907 en 2012, 164,221 en 2013 et 186,614 en 2014, tel qu'illustré ci-dessus. Les quantités de fuel étant restées relativement stables, cette croissance est principalement due au recours accru aux chemins de fer pour le transport de pétrole.

Figure 4.4
Évolution du transport ferroviaire de pétrole brut
entre le Canada et les États-Unis de 2010 à 2016



Source : compilé par l’auteure à partir des données d’U.S. Energy Information Administration (2017)

L’augmentation du transport du pétrole par chemins de fers depuis 2012 ne se limite pas aux frontières nationales, et s’étend au-delà. La quantité de pétrole transportée entre le Canada et les États-Unis a connu une croissance aussi remarquable, et ce dans les deux sens de la frontière. Les exportations du pétrole canadien vers les États-Unis sont passées de 21 mille et 743 mille barils par an en 2010 et 2011, à 7.8 millions en 2012, 29 millions en 2013 et 53 millions en 2014, avec un petit recul à 39 millions en 2015, suite à la chute des prix de pétrole. Les importations du pétrole américain quant à elles ont suivi la même tendance, tout en étant moins marquées. Elles passent de 55 mille et 256 mille barils par an en 2010 et 2011, à 6 millions en 2012, 7 millions en 2013 et 12 millions en 2014, avec une baisse importante à 4 millions en 2015.

4.3. Cas du Lac-Mégantic : un incident critique

L'importante augmentation du pétrole transporté par rail est passée inaperçue. Les entreprises ferroviaires n'étant pas contraintes de déclarer aux municipalités les marchandises qu'elles transportaient, ces dernières n'avaient pas connaissance des dangers auxquels elles étaient exposées. Ce n'est que suite au Lac-Mégantic que les communautés avaient pris connaissance du fait que les chemins de fer commençaient peu à peu à relayer les pipelines. Ainsi cet incident tragique a soulevé toute la controverse autour du transport ferroviaire de pétrole. La population craignant que cette tragédie se reproduise a commencé à s'interroger sur les quantités de pétrole transportées par les chemins de fer et sur les mesures de sécurité qui sont mises en place. L'enquête sur les circonstances de l'accident est ainsi devenue un procès public portant sur la légitimité de transporter du pétrole par rail, et sur le comportement responsable ou pas des entreprises ferroviaires en tenant compte de leur gestion de la sécurité.

Lac-Mégantic est une petite ville du Québec, située dans la région de l'Estrie, avec une population de près de 6000 habitants. Cette ville paisible a été secouée dans la nuit du 5 au 6 juillet 2013 par l'un des plus grands accidents ferroviaires en Amérique du Nord.

« Le 5 juillet 2013, vers 22 h 50, un train de la Montreal, Maine & Atlantic Railways, est garé pour la nuit sur une pente descendante, dans la ville de Nantes (Québec). Ce train comporte 72 wagons-citernes de type DOT-111 transportant du pétrole brut en provenance du Dakota du Nord.

Avant de quitter le train, le mécanicien, seul employé à bord du train, a éteint quatre des cinq locomotives et a serré sept freins à main.

Cependant, juste avant 1 heure du matin, suite à un ensemble de facteurs, les freins à main ne pouvaient plus retenir le train. Ce dernier a dévalé la pente en prenant de la vitesse et a foncé sur la ville voisine de Lac-Mégantic. Suite à son déraillement, un grand nombre des wagons a été éventré et environ 6 millions de litres de pétrole brut se sont déversés rapidement dans les rues. L'incendie a commencé presque immédiatement, et 47 personnes ont perdu la

vie en raison des flammes et des explosions. Deux mille autres résidants ont été évacués de leurs domiciles, et une grande partie du centre-ville a été détruite³ ».

Cette tragédie a eu un impact majeur. En premier lieu, elle a mis en exergue l'ampleur de la dérégulation silencieuse du transport ferroviaire durant les dernières décennies. D'une part, ce constat a mené à la remise en cause de cette dérégulation par l'opinion publique. Il était question de savoir si cet allègement réglementaire était justifié. D'autant plus que la presse, certains organismes non gouvernementaux et les comités de réflexions accusaient ouvertement l'industrie de l'avoir activement encouragé par un lobbying intensif. Des accusations qu'ils appuyaient en se référant aux gains économiques réalisés par les compagnies, suite à la déréglementation, tout en faisant ressortir les failles en matière de sécurité. Ils reprochaient aux ferroviaires d'avoir tout fait pour se soustraire aux contrôles du gouvernement afin de pouvoir passer impunément les profits au détriment de la sécurité. Cet accident a mis au banc des accusés toute l'industrie du transport ferroviaire dont la légitimité a été remise en question au même titre que celle des pétrolières, déjà suffisamment controversées.

D'autre part, plusieurs recours collectifs furent intentés, par les familles des victimes, à l'encontre de MMA, ainsi que de CPR, et toutes les compagnies pétrolières qui étaient impliquées de près ou de loin dans cet incident. Ces recours furent déposés aussi bien au Canada qu'aux États-Unis, où se trouvaient les sièges sociaux de la maison mère et du holding à qui appartient MMA. Cette dernière s'est, d'ailleurs, mise sous la protection de la loi sur la faillite simultanément aux États-Unis et au Canada, à peine quelques jours après l'accident. Les deux compagnies MMA, Montreal, Maine & Atlantic (MMA) Railways aux États-Unis et sa filiale canadienne Montreal, Maine & Atlantic (MMA) Canada, propriétaires du train qui a causé la tragédie, avaient déclaré ne pas pouvoir faire face à leurs obligations légales et financières. Elles étaient dans l'incapacité d'assumer la réparation des dommages causés par l'accident, ces

³ Tiré de la reconstitution des événements faite par le Bureau de la Sécurité des Transports du Canada (BST) dans son rapport d'enquête sur l'accident du Lac-Mégantic

derniers dépassant la valeur totale de leurs actifs. Finalement, en 2015, toutes les compagnies visées par les recours collectifs, à l'exception de CPR, avaient préféré négocier des accords à l'amiable, dans tous les cas pour éviter le procès. Elles ont fini par verser plusieurs centaines de millions de dollars en dommages et intérêts, pour chacun des recours. Même le gouvernement canadien, représenté par Transports Canada, figurait sur la liste des accusés pour sa négligence, en n'assurant pas efficacement le rôle de surveillance de la sécurité ferroviaire.

D'autre part, la surmédiation de l'évènement a mis la pression sur les gouvernements américain et canadien pour assurer un meilleur encadrement du transport ferroviaire du pétrole brut. Plusieurs mesures de renforcement du cadre réglementaire existant avaient été proposées, à la lumière du rapport sur l'accident fait par le BST. Mais compte tenu de l'intensité des activités transfrontalières, notamment pour ce qui est du transport de pétrole brut, les deux gouvernements devaient se concerter, pour assurer une certaine uniformité dans les mesures à prendre. Les discussions avaient duré longtemps, soit près de deux ans, avec les industries ferroviaire et pétrolière pour arriver à un terrain d'entente, compte tenu de la particularité et de la complexité du transport ferroviaire de pétrole. L'accident avait eu lieu le 6 juillet 2013, alors que le BST avait fait plusieurs recommandations initiales au gouvernement entre septembre 2013 et janvier 2014, et a publié le rapport final de son enquête quant aux causes de l'accident en août 2014. Cependant, les dispositions réglementaires les plus importantes n'ont été officiellement adoptées que le 1^{er} mai 2015. De tels délais peuvent s'expliquer par la complexité des relations contractuelles et des responsabilités des différents intervenants dans le transport de pétrole brut. Bien que les voies appartiennent aux chemins de fer nationaux, tels CPR et CN, les trains qui y circulent peuvent appartenir à d'autres entreprises short-line, comme MMA. Alors que les wagons-citernes contenant le pétrole sont la propriété des compagnies pétrolières ou bien sous-loués à des compagnies de leasing, qui sont souvent des filiales de ces compagnies pétrolières. Ainsi pour mettre en place un cadre réglementaire plus efficace, il fallait s'assurer de renforcer le niveau de sécurité auprès de chacun des maillons de cette longue chaîne.

CHAPITRE 5 : ANALYSE DES DONNÉES

Dans le chapitre précédent, nous avons dressé un portrait de l'industrie ferroviaire au Canada et du cadre réglementaire qui y prévalait avant l'accident du Lac-Mégantic. Nous avons aussi expliqué les circonstances entourant cet accident et les controverses qu'il a soulevées. Cela étant, dans le présent chapitre, nous présenterons les résultats de l'analyse des données recueillies pour comprendre l'impact de la déréglementation sur la sécurité ferroviaire. En premier lieu, nous tenterons de comprendre comment le SGS a affecté les contrôles pour ensuite examiner les effets que cela a produits sur les normes mises en place par les chemins de fer. En second lieu, nous examinerons les répercussions de la déréglementation sur la légitimité des compagnies ferroviaires de transport de pétrole brut, notamment à la suite d'une situation de crise provoquée par l'accident du Lac-Mégantic. Finalement, nous explorerons l'intégration du développement durable dans les discours organisationnels de l'industrie et comment cela a évolué après l'accident. L'objectif est de cerner l'instrumentalisation de ce discours en vue de maintenir une légitimité fragilisée et un cadre réglementaire contesté. Dans le cadre de cette analyse, il est important de préciser qu'en parlant d'agence gouvernementale, de régulateur et d'organe de régulation nous faisons référence à Transports Canada.

5.1. Surveillance de la sécurité par Transports Canada

L'adoption du concept de SGS a été longuement critiquée à la suite de l'accident du Lac-Mégantic. Elle a été perçue comme étant une forme d'autorégulation de l'industrie ferroviaire. C'est pourquoi, dans l'analyse de l'impact de la déréglementation sur la sécurité ferroviaire, il est important d'examiner les répercussions, positives ou négatives, de l'intégration des SGS sur la qualité de la surveillance effectuée par

Transports Canada. L'objectif est de comprendre si en adoptant les principes des SGS, les chemins de fer étaient soumis à un contrôle rigoureux et constant, ou bien bénéficiaient-ils d'une trop grande latitude au point d'autogérer la sécurité.

5.1.1. Mécanismes de surveillance de Transports Canada après l'adoption des SGS

La finalité des SGS est que ce soit les compagnies ferroviaires de compétence fédérale qui deviennent responsables de la sécurité des opérations ferroviaires. Néanmoins, Transports Canada continue à jouer un rôle central. C'est à lui qu'incombe la responsabilité de maintenir un cadre réglementaire adéquat et de s'assurer que l'industrie s'y conforme en mettant en œuvre des SGS adaptés et efficaces afin de gérer activement les risques liés à la sécurité. Depuis l'introduction des SGS dans la gestion de la sécurité ferroviaire, la Loi sur la sécurité ferroviaire (LSF) a fait l'objet de plusieurs examens et audits pour en évaluer les effets. Ces examens et audits nous donnent un état des lieux de la gestion de la sécurité ferroviaire à différents moments, depuis l'introduction de la LSF. Ils nous permettent, par ailleurs, d'avoir accès aux failles relevées en la matière et aux recommandations d'amélioration qui ont faites pour renforcer la sécurité ferroviaire. C'est pour ces raisons, qu'avant d'exposer les résultats de notre analyse de ces missions d'examen et d'audit, quant à la conduite de la mission de surveillance de la sécurité par Transports Canada, nous allons d'abord les présenter, brièvement.

Le premier examen fut réalisé en 2007, par un comité indépendant, à la demande du ministre canadien du Transport, suite à la survenue de plusieurs accidents spectaculaires et assez graves, entre 2005 et 2007. L'objectif était « d'apaiser les préoccupations suscitées par ces accidents ferroviaires notoires et de déterminer les secteurs où il était possible d'améliorer la sécurité » (Lewis *et al.*, 2007). Le comité consultatif sur l'examen de la loi sur la sécurité ferroviaire, dont les membres avaient été désignés par le ministre, avait pour mission de déterminer les lacunes de la LSF. Il devait, par ailleurs formuler « des recommandations afin de raffermir le régime de réglementation pour faire face au caractère évolutif de l'industrie du transport

ferroviaire et de son exploitation » (Lewis *et al.*, 2007). Cet examen a donné lieu à 52 recommandations, qui s'adressaient à l'industrie afin qu'elle mette en place des SGS efficaces, mais aussi à Transports Canada pour qu'il améliore le cadre réglementaire et la surveillance des SGS. Ces recommandations furent validées par le Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités de la Chambre des communes, qui y a ajouté 14 autres. Le gouvernement a accepté toutes les recommandations et a mobilisé des fonds de l'ordre de 71 millions de dollars pour améliorer la sécurité ferroviaire.

Par la suite, le Vérificateur général du Canada s'est lui aussi penché sur la sécurité du transport ferroviaire. Dans son rapport d'audit, qui a été achevé en juin 2013, soit moins d'un mois avant l'accident du Lac-Mégantic, il consacre le chapitre sept à « la surveillance du transport ferroviaire ». L'audit de Transports Canada avait pour objectif de déterminer si l'agence gouvernementale « avait surveillé convenablement la gestion, par les compagnies de chemins de fer de compétence fédérale, des risques liés à la sécurité » (Vérificateur Général du Canada, 2013) . En premier lieu il était question de vérifier si le cadre réglementaire de Transports Canada était adapté aux nouveaux risques élevés liés à la sécurité. En deuxième lieu, il y a eu un examen de la pertinence de la planification des activités de surveillance ainsi que des méthodes mises en place. Enfin, il y a eu une vérification de l'adéquation du nombre d'inspecteurs et de leurs qualifications ainsi que des activités d'assurance de qualité pour la mise en œuvre du Programme de sécurité ferroviaire. Par ailleurs, il y a eu un état des lieux des mises en application des recommandations de l'examen de 2007.

Cependant, à peine quelques jours après la fin de l'audit effectué par le Vérificateur général du Canada, et bien avant que le rapport ne soit publié, l'accident du Lac-Mégantic a eu lieu. Suite à quoi, une enquête a été entamée par le Bureau de la sécurité des transports (BST) en vue d'identifier les causes et les circonstances du tragique accident. Dans son rapport final publié en 2014, le BST avait identifié dix-huit causes et facteurs contributifs, dix-sept faits établis quant aux risques et six autres faits établis ayant contribué à l'accident. Les faits établis relèvent aussi bien de la responsabilité de la compagnie ferroviaire que de celle de Transports Canada. Il permet ainsi de faire ressortir les lacunes persistantes, déjà identifiées par les précédents examens et audits,

et qui avaient concouru à ce qu'une telle tragédie ait lieu, faute de prise en charge adéquate en temps opportun.

Finalement, en mars 2015, le Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités, de la Chambre des communes, a publié les résultats de son examen du régime canadien de sécurité des transports, du transport des matières dangereuses et des systèmes de gestion de la sécurité. Cet examen a été fait à la demande de la ministre des Transports en novembre 2013, suite à l'accident du Lac-Mégantic. L'objectif était « d'examiner le régime canadien du transport sécuritaire des marchandises dangereuses et le rôle des SGS de tous les modes de transport, et d'en faire rapport » (Comité permanent des transports de l'infrastructure et des collectivités, 2015). Un rapport préliminaire portant exclusivement sur le transport ferroviaire et ne comportant pas de recommandations a été déposé à la Chambre des communes en 2014, à la demande de la ministre. Alors que le rapport que nous avons utilisé constitue la version finale de l'examen portant sur la gestion de la sécurité dans les secteurs ferroviaire, routier, aérien et maritime. Il présente des recommandations sur le cadre réglementaire du transport des marchandises dangereuses, les exigences des SGS au Canada et les activités de supervision de Transports Canada. Par ailleurs, il fait référence aux précédents rapports. Il permet ainsi d'identifier les mesures prises, après l'accident du Lac-Mégantic, par Transports Canada pour mettre en place les recommandations des précédents examens et audits, restées en suspens.

La chronologie des quatre rapports est très pertinente dans la mesure où elle nous permet d'avoir une analyse de la LSF et de sa mise en place à des périodes critiques pour notre étude de cas. Le premier examen fait en 2007 permet de mesurer l'impact des SGS sur la gestion de la sécurité par les compagnies ferroviaires, et ce, six ans après leur adoption. De même, il permet de voir si Transports Canada était à même d'assurer la sécurité des chemins de fers canadiens, après ce changement de modèle de gestion de la sécurité et quel étaient les défis rencontrés. Quant à l'audit du Vérificateur général du Canada, il a été achevé en juin 2013, soit six ans après le premier examen de la LSF et à peine quelques jours avant l'accident du Lac-Mégantic. Ainsi, d'une part, il constitue une excellente référence pour mesurer l'évolution de la gestion de la sécurité, suite à l'examen de 2007. Il permet de voir si Transports Canada

avaient tenu compte des recommandations qu'a fait ressortir le comité consultatif. D'autre part, il nous dresse un portrait de l'état de la gestion de la sécurité et de l'efficacité des SGS, peu avant la survenue de l'accident du Lac-Mégantic. Après quoi le rapport du BST identifie les facteurs et les causes ayant contribué à l'accident, parmi lesquels certaines lacunes relevées par les précédents examens et audits. Et finalement, l'examen du Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités, de la Chambre des communes, tient compte des circonstances de l'accident du Lac-Mégantic dans son analyse. Il permet, par ailleurs, d'identifier les correctifs apportés par l'agence gouvernementale suite à la tragédie.

5.1.2. Contrôles effectués par Transports Canada avant l'accident

Un des principaux constats dans les différents rapports étudiés et cités ci-dessus concerne la mission de surveillance de la sécurité par Transports Canada. Avec l'introduction des SGS, c'est les compagnies ferroviaires qui sont désormais responsables de la gestion des risques opérationnels relatifs à la sécurité. De son côté, l'agence gouvernementale doit veiller à la promotion de la sécurité ferroviaire par le maintien d'un cadre réglementaire approprié et en s'assurant que les entreprises mettent en œuvre des SGS efficaces et adéquats. Pour ce faire ses inspecteurs sont chargés d'effectuer deux types de missions : les vérifications et les inspections. Lors des vérifications, les inspecteurs évaluent les politiques, les procédures et les processus d'une entreprise ferroviaire. Leur objectif est de déterminer si elle dispose d'un SGS adéquat et efficace qui lui permet de gérer les risques liés à la sécurité. Alors que lors des inspections, ils n'évaluent qu'une composante de la compagnie. Pour ce faire ils se réfèrent aux règlements, règles ou normes techniques applicables pour vérifier sa conformité.

Or, les différents examens et audits ont fait ressortir que bien que les SGS aient été introduits en 2001, des lacunes importantes persistent au niveau des contrôles effectués par Transports Canada. Dans le cadre de notre projet de recherche, nous avons retenu les failles qui avaient perduré jusqu'à l'accident du Lac-Mégantic. C'est-à-dire celle relevées dans le rapport d'audit de 2013 ainsi que celles prises en compte dans

l'examen de 2007 et pour lesquelles les recommandations du comité n'avaient pas encore été mises en place lors de l'audit de 2013. Nous les avons ensuite comparés avec celles relevées par l'examen de 2015, pour voir si elles ont été finalement mises en œuvre après l'accident (voir le récapitulatif dans le tableau 5.2).

Le premier enjeu concerne l'approche globale de surveillance. L'introduction des SGS a opéré un changement de paradigme dans les relations entre l'industrie et l'agence de régulation. Ayant délégué la gestion des risques opérationnels à l'industrie, Transports Canada devait adapter sa surveillance en conséquence. L'approche conventionnelle axée sur les inspections ne suffisait plus. Car l'objectif est de s'assurer que les compagnies disposent de SGS, mais aussi que ces derniers sont efficaces, adéquats et surtout effectivement mis en place et mis à jour régulièrement. Pour ce faire, il faut que le cadre réglementaire tienne compte de ces impératifs et que les missions de contrôle soient bien planifiées en fonction des risques. Car étant donné l'importante augmentation passée et future du trafic, il est impossible de tout inspecter, et ce aux quatre coins du pays.

Tableau 5.1
Changement de l'approche de surveillance de Transports
Canada

Approche conventionnelle	Approche fondée sur les SGS
Transports Canada effectue des inspections de la conformité des compagnies de chemin de fer de compétence fédérale aux règlements, aux règles et aux normes techniques.	Transports Canada effectue des vérifications pour évaluer si les compagnies ont mis en œuvre des SGS efficaces pour gérer leurs risques liés à la sécurité. Cela comprend aussi des inspections de la conformité de ces compagnies aux règlements, aux règles et aux normes techniques.

Source : Vérificateur Général du Canada (2013: 10)

Cependant, tous les rapports font ressortir que Transports Canada n'a pas encore établi une approche de surveillance qui permette une assurance minimale que les compagnies

ferroviaires ont mis en œuvre des SGS et qu'elles gèrent leurs risques. Parmi les constats ayant mené à cette conclusion, nous pouvons citer :

- **L'analyse des risques :** En vue de planifier ces missions de surveillance, l'agence gouvernement doit faire une analyse des risques, pour cibler les compagnies les plus risquées. Or, il a été relevé que cette analyse était faite sur la base des connaissances et de l'expérience du personnel et par conséquent, elle différerait d'une région à l'autre. De plus elle ne tient pas compte de facteurs clés liés aux risques. Il s'agit notamment de modifications des SGS par les compagnies, des problèmes de financements et de main d'œuvre, de changement du personnel de direction et de transformations des opérations.
- **La planification des contrôles :** Une fois l'analyse des risques effectuée, les inspecteurs doivent planifier leurs missions. Or cette planification ne tient pas compte des SGS, étant donné qu'elle ne se base pas sur des indicateurs uniformes qui permettent au personnel d'identifier les compagnies où les opérations ferroviaires comportant des risques élevés. Sans de tels indicateurs il est difficile de cibler celles qui seraient les plus susceptibles de ne pas se conformer à la réglementation. Il s'agit entre autres des indicateurs de rendements et de risques en matière de sécurité.
- **La lenteur des vérifications :** le rythme auquel sont effectuées les vérifications ciblées est trop long. Depuis l'adoption des SGS, en 2001, Transports Canada n'a effectué que huit vérifications visant trois compagnies. À ce rythme, il faudra encore bien des années pour que les 40 compagnies concernées le soient et qu'il y ait l'assurance que tous les chemins de fer gèrent leurs risques et qu'ils ont mis en place les aspects clés des SGS.
- **La portée limitée des vérifications :** Les quelques vérifications effectuées à l'heure actuelle étaient partielles et ne concernaient que quelques-uns des aspects clés des SGS. Elles portaient sur la conformité de certaines composantes des SGS aux exigences minimales réglementaires. Cependant, elles ne comportaient aucune conclusion qui permet de savoir si les SGS étaient mis en place de façon efficace.

- **L'orientation restreinte des inspections :** Dans le cadre des inspections, les déficiences constatées n'étaient pas évaluées pour savoir si elles sont attribuables à des lacunes dans le SGS de l'entreprise inspectée. D'où, elles ne permettaient pas à Transports Canada de mieux documenter l'efficacité du SGS de la compagnie en question et ainsi pouvoir demander des corrections.

Le second enjeu, quant à lui renvoie à la qualité et à la pertinence des vérifications et des inspections effectuées par Transports Canada. Car, au-delà du manque de réajustement de l'approche de surveillance qui encadre la surveillance des risques ferroviaires, il existe des failles dans la conduite même de ces missions. Il s'agit en outre de :

- **La faiblesse des outils et des instructions :** Les inspecteurs de Transports Canada ne sont pas outillés pour évaluer les SGS. Les exigences en matière de gestion des risques ne sont pas claires pour qu'il leur soit possible d'en vérifier la conformité et de déterminer si des mesures correctives sont faites par les chemins de fer, quand cela s'avère nécessaire. Les méthodes en place datent du début des années 1990 et ne tiennent pas compte des particularités du concept de SGS. Elles n'incluent que peu d'exigences, voire aucune, concernant les indicateurs à mesurer, la documentation minimale requise, les principales étapes de suivi, l'évaluation de la qualité des SGS, les indicateurs à évaluer, les contenus des rapports d'inspection, etc.
- **Le manque d'évaluation et de formation des inspecteurs :** Transports Canada n'a pas de processus en place pour s'assurer que ses inspecteurs ont les compétences nécessaires à la conduite d'inspections et des vérifications des SGS. Bien que ces compétences aient été clairement définies par l'agence gouvernementale, il n'y a pas eu d'évaluation du personnel qui en tienne compte ni de formation en temps opportun pour les développer. De plus, la description de travail des inspecteurs n'avait pas été mise à jour depuis 2001, pour tenir compte des SGS.
- **L'impact limité des rapports de vérification :** Dans le cadre des huit vérifications effectuées, entre 2001 et 2013, les inspecteurs de Transports Canada avaient ciblé certaines composantes des SGS. Leur objectif était de

s'assurer que chacune des compagnies vérifiées répondait à l'exigence minimale en matière de documentation relative aux SGS. Or tous les rapports de vérifications faisaient état de faiblesse en matière de documentation, telle que l'absence de l'évaluation de risques ou du registre des observations des employés quant à la gestion des risques. Et bien que ces constats soient récurrents et aient été communiqués aux compagnies, Transports Canada n'avait pris aucune mesure pour s'assurer que les chemins de fer y pallient. D'autant que dans certains cas, les inspecteurs avaient décelé des cas pouvant compromettre la sécurité ferroviaire.

- **La disponibilité des données :** Pour une gestion optimale de la sécurité, il faut que les compagnies ferroviaires et Transports Canada puissent disposer des données nécessaires au bon moment. Or la disponibilité et l'exhaustivité de l'information constituent une carence récurrente relevée dans les différents rapports, et ce au fil des années. Il s'agit notamment d'insuffisance des données, d'absence d'analyse approfondie et d'absence d'indicateurs de rendement.

Compte tenu de l'importance de ces différentes observations, Transports Canada avait pris note des différentes recommandations à la suite de la publication de chacun des rapports cités ci-dessus. Il avait d'ailleurs accompli des progrès importants quant à la mise en œuvre de plusieurs d'entre elles. Il s'agit entre autres de l'amélioration de la collaboration entre le gouvernement et l'industrie et de la mise en place d'un cadre réglementaire sur la sécurité ferroviaire pour cerner et analyser les risques liés à la sécurité et y remédier. Il restait toutefois beaucoup de travail à faire pour régler tous les problèmes importants, datant de longue date, ayant trait à la sécurité.

5.1.3. Facteurs reliés à la surveillance de Transports Canada ayant contribué à l'accident

Dans son rapport sur l'accident du Lac-Mégantic, le Bureau de sécurité des transports (TSB) a identifié dix-huit faits quant aux causes et facteurs contributifs et dix-sept

facteurs de risques établis (voir annexe 4). Parmi les causes et facteurs contributifs à l'accident, trois sont liés à la surveillance des SGS par Transports Canada, à savoir que ce dernier :

- Était au courant des changements opérationnels importants effectués par la Montreal, Maine & Atlantic Railway (MMA). Il n'a, cependant, pas effectué une surveillance adéquate pour s'assurer que les risques étaient bien gérés par cette compagnie.
- Avait relevé plusieurs lacunes de sécurités au sein de la MMA, et ce de façon répétitive et sur plusieurs années. Néanmoins, il n'a pas assuré un suivi pour veiller à ce qu'elles soient analysées et corrigées. Ce qui a permis la perpétuation de pratiques dangereuses.
- Avait effectué des vérifications du SGS de MMA, qui étaient limitées, aussi bien au niveau du nombre que de la portée. Par ailleurs, il ne disposait d'aucune procédure de suivi permettant de s'assurer que des plans de mesures correctives avaient été mis en place par MMA. Il a, par conséquent, contribué à ce que les faiblesses systémiques du SGS de MMA ne soient pas corrigées.

Pour ce qui est des faits établis quant aux risques, trois étaient aussi attribuables à des défaillances au niveau de la surveillance par l'agence gouvernementale, à savoir qu'elle :

- N'a établi aucune règle ni règlements qui lui permettent d'approuver et de surveiller le fait que des trains soient conduits par un seul employé et que si jamais c'est le cas, des mesures adéquates soient mises en place.
- Ne procède pas à des vérifications suffisamment approfondies et assez fréquentes pour s'assurer de la mise en œuvre efficace des SGS et des mesures correctives nécessaires, le cas échéant. Ce qui accroît le risque que les chemins de fer ne gèrent pas efficacement la sécurité.
- N'a pas l'assurance que ses bureaux régionaux assurent une surveillance efficace des compagnies ferroviaires régionales pour gérer convenablement les risques.

Tableau 5.2
Lacunes en matière de surveillance de la sécurité et
mesures prises par Transports Canada pour y
remédier

Lacunes constatées	Rapports	Mesures prises	Date
Analyse inadéquate des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Examen 2007 • Audit 2013 • Enquête 2014 	<p>Règlement sur les renseignements relatifs au transport : Exige des compagnies de produire un rapport annuel sur divers facteurs mesurables.</p> <p>Règlement sur le SGS : Les ferroviaires devront soumettre à Transports Canada leur évaluation des risques de tout changement important.</p>	<p>Avril 2015</p> <p>Juillet 2014</p>
Planification incompatible avec les SGS	<ul style="list-style-type: none"> • Examen 2007 • Audit 2013 	La ministre a confirmé que la mise en œuvre du Plan d'action de gestion sera menée à bien d'ici l'échéance de 2016. La méthode de planification se fera selon les risques des vérifications de SGS.	D'ici 2016
Portée limitée des vérifications	<ul style="list-style-type: none"> • Examen 2007 • Audit 2013 • Enquête 2014 	Règlement sur les SGS : Transports Canada doit périodiquement vérifier les SGS des ferroviaires afin de s'assurer que tous les éléments du système sont bien en place (processus, documents, etc.)	Juillet 2014
Lenteur des vérifications	<ul style="list-style-type: none"> • Examen 2007 • Audit 2013 • Enquête 2014 	<p>Le Ministère s'est fixé pour objectif d'effectuer de 9 à 12 vérifications de SGS par année.</p> <p>Il prévoit établir un cycle de vérification de 3 à 5 ans pour les SGS des compagnies, accroître la rigueur des vérifications, en assurer le suivi et imposer les nouvelles sanctions en cas d'infraction.</p>	<p>2013</p> <p>D'ici 2015</p>

Orientations restreintes des inspections	<ul style="list-style-type: none"> • Examen 2007 • Audit 2013 	Règlement sur les SGS : En cas de non-conformité des SGS, Transports Canada demande à la compagnie d'établir un plan de mesures correctives. Si ça perdure, il peut instaurer une surveillance accrue ou recourir à d'autres outils.	Juillet 2014
Faiblesse des outils et des instructions de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> • Examen 2007 • Audit 2013 • Enquête 2014 	Élaborer un outil de conformité aux SGS. Mettre à jour les procédures de vérification et d'auto-évaluation de Transports Canada.	D'ici le printemps 2015
Manque de formation et d'évaluation et des inspecteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Examen 2007 • Audit 2013 	Tous les inspecteurs de la sécurité ferroviaire avaient reçu la formation sur les vérifications des SGS.	2015
Impact limité des rapports de vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Examen 2007 • Audit 2013 • Enquête 2014 	Règlement permettant au ministre d'imposer des sanctions administratives pécuniaires relatives à la sécurité ferroviaire.	Avril 2015
Surveillance de la conduite par un seul opérateur	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête 2014 	Injonction obligeant les compagnies à avoir deux membres de l'équipage pour le transport de matières dangereuses	Juillet 2013

Source : compilé par l'auteure à partir de Bureau de la sécurité des transports du Canada (2014); Comité permanent des transports de l'infrastructure et des collectivités (2015); Lewis *et al.* (2007); Vérificateur Général du Canada (2013).

Dans un souci de synthèse, nous avons énuméré dans le tableau 5.2 les lacunes en matière de surveillance de la sécurité qui avaient persisté au fil des ans et des rapports. Nous avons par la suite identifié les mesures prises par Transports Canada pour y remédier et améliorer la sécurité ferroviaire suite à l'accident du Lac-Mégantic.

Le tableau 5.2 fait clairement ressortir le manque de surveillance de la sécurité ferroviaire qui prévaut depuis l'adoption des SGS. De plus, malgré les différents rapports et les constats de lacunes, les recommandations n'ont été mises en place qu'après l'accident du Lac-Mégantic. Ce qui nous renvoie à l'affirmation par certains que l'introduction des SGS a donné naissance à de l'autorégulation par les chemins de fer, en matière de sécurité ferroviaire. Alors que d'autres y voyaient plutôt une corégulation de l'industrie avec le gouvernement. Du point de vue de la Présidente du BST, Wendy Tadros, le transport ferroviaire de pétrole brut se fait pratiquement sans surveillance en Amérique du Nord⁴ :

«That is the role of government. To provide checks and balances -- oversight. And yet this booming industry, where unit trains were shipping more and more oil across Canada and across the border, ran largely unchecked. »

À la lumière des différents rapports analysés ci-dessus et des témoignages des personnes interviewées, il ressort que l'objectif de l'adoption des SGS dans le cadre de la LSF était de mettre en place un système de cogestion de la sécurité. Il était question de permettre aux entreprises ferroviaires d'avoir une certaine flexibilité dans la gestion des risques opérationnels afin qu'elles soient proactives. Mais parallèlement, le mandat de Transports Canada était de veiller à ce que les SGS mis en place par les compagnies soient conformes et efficaces, afin d'assurer la sécurité du réseau ferroviaire.

« When the railway SMS Regulations came into force on March 31, 2001, they were the first of their kind in the federal Canadian transportation sector. They were created with significant industry input and placed the responsibility for managing the safety of operations on the railways themselves. They were not intended to replace existing regulations, rules or standards, but to develop a more comprehensive

⁴ Discours lors de la conférence de presse du 19 août 2014 pour présenter le rapport final de l'enquête du BST. Récupéré de <http://www.cp24.com/news/lac-megantic-tsb-blames-railway-for-safety-issues-ottawa-for-poor-oversight-1.1965653>

way of managing safety by complementing the existing regulatory framework. » (Lewis et al., 2007: 66)

« Un SGS efficace est tributaire à la fois de la compagnie de chemin de fer de compétence fédérale et de l'organisme de réglementation (Transports Canada). En effet, les compagnies de chemin de fer de compétence fédérale doivent gérer les risques liés à la sécurité ferroviaire et améliorer le rendement en matière de sécurité de façon continue, tandis que l'organisme de réglementation doit surveiller si les SGS sont exempts de lacunes pouvant compromettre la sécurité ferroviaire. » (Vérificateur Général du Canada, 2013: 9)

Cependant, il a été constaté que malgré les différents efforts fournis par le ministère, beaucoup restait à faire. La délégation de la gestion des risques aux chemins de fer n'a pas été accompagnée par une implantation de pratiques de surveillances adaptées par l'agence gouvernementale. Par conséquent, cette dernière n'a pas été en mesure de vérifier adéquatement et de façon continue que les entreprises respectaient leur part du contrat en gérant convenablement leurs risques. Il en a résulté que sur le plan opérationnel, les SGS relevaient plus de l'autogestion de la sécurité par les ferroviaires, en l'absence de mécanismes d'inspection et de vérification effectifs de la part de Transports Canada. D'autant plus que ce dernier n'était pas à jour en matière de surveillance de la sécurité et disposait de peu de mesures coercitives efficaces pour inciter les compagnies à mettre en place les actions correctives nécessaires, en cas de constat de défaillance.

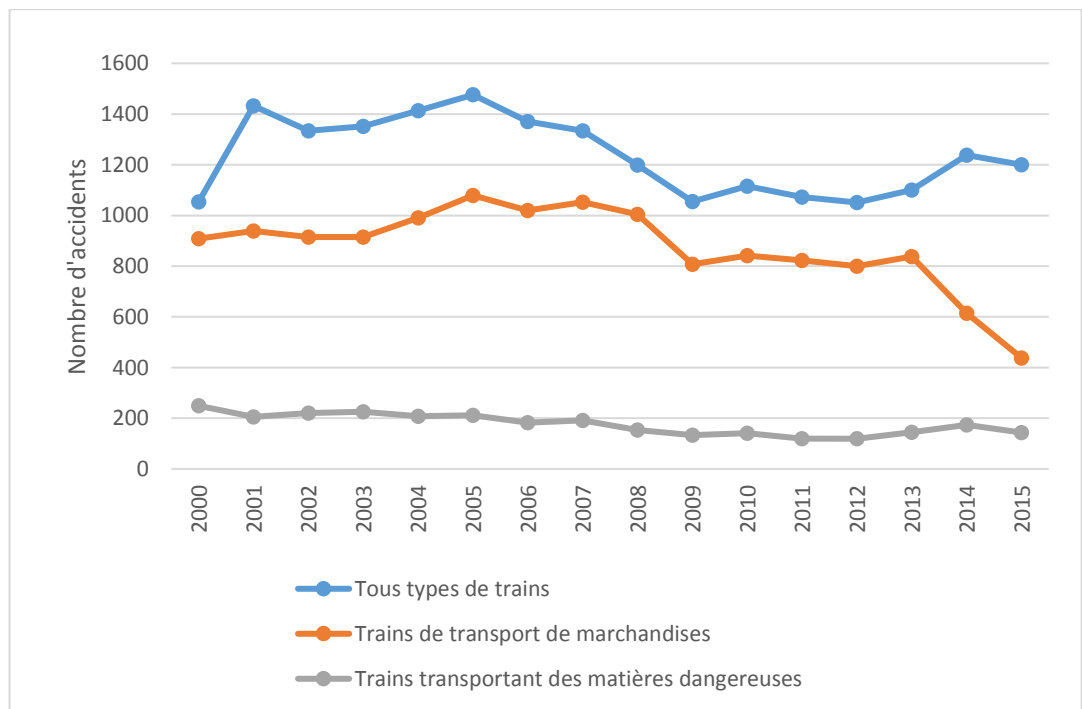
« Nous concluons que Transports Canada doit prendre des mesures pour corriger des faiblesses importantes qui ont été relevées dans la surveillance des SGS mis en œuvre par les compagnies de chemin de fer de compétence fédérale pour assurer la gestion quotidienne des risques liés à la sécurité.....le niveau de surveillance du Ministère est insuffisant pour obtenir l'assurance que les compagnies de chemin de fer de compétence fédérale ont mis en œuvre des SGS adéquats et efficaces. » (Vérificateur Général du Canada, 2013: 44).

« TC [Transports Canada] n'avait pris aucune mesure d'application du règlement pour exiger que les compagnies de chemin de fer assurent le maintien d'un système de gestion de la sécurité adéquat et efficace, et ce, même lorsque des lacunes qui pourraient compromettre la sécurité avaient été décelées. » (Bureau de la sécurité des transports du Canada, 2014: 97)

5.2. Normes de sécurité mises en place par les compagnies

Malgré les lacunes relevées en matière de surveillance de la sécurité ferroviaire par Transports Canada, depuis l'introduction des SGS, les statistiques font ressortir une baisse continue des accidents et des incidents ferroviaires (voir figure 5.1)

Figure 5.1
Accidents et incidents ferroviaires de 2000 à 2016



Source : Compilé par l'auteure à partir des données du Bureau de la sécurité des transports (2017)

L'un des facteurs ayant contribué à cette baisse est attribué aux contraintes, non réglementaires, relatives à la sécurité, propres à l'industrie, selon le rapport du Forum International des Transports (Forum International des Transports [FTI-OCDE], 2010). Les exploitants de transport en général, et les compagnies ferroviaires en particulier, ont tendance à prendre en compte la sécurité. Cette dernière leur fait épargner les coûts des perturbations causées par les accidents et les conséquences négatives que ça pourrait avoir sur leur réputation. Cependant, cette amélioration de la sécurité ferroviaire devrait être analysée de près. D'une part, l'amélioration de la gestion de la sécurité n'est pas le seul facteur conduisant à la diminution des accidents. Les progrès technologiques ont beaucoup contribué à moderniser le matériel roulant durant cette même période. Et d'autre part, suite à l'accident du Lac-Mégantic, en étudiant la documentation supplémentaire demandée aux compagnies, le BST s'est rendu compte que les entreprises ferroviaires ne déclaraient pas systématiquement tous les accidents et incidents. Il s'est avéré que 254 accidents ou incidents, s'étant produits entre 2007 et 2013, n'avaient pas été déclarés ou l'avaient été tardivement. Ces événements mettaient en cause trois compagnies, dont MMA.

Pour toutes ces raisons, nous ne considérons pas de facto que la gestion de la sécurité s'est améliorée, après l'introduction des SGS, tout simplement parce que les statistiques faisaient ressortir une stabilité et parfois même une baisse du nombre d'accidents. Ainsi, nous avons analysé les faiblesses en matière de normes mises en place par les compagnies ferroviaires. À la suite de quoi, nous avons tenté d'identifier celles qui auraient pu être évitées grâce à des mécanismes de surveillances efficaces de Transports Canada.

5.2.1. Lacunes relevées en matière de normes de sécurité mises en place

L'absence de directives claires de la part de Transports Canada a engendré une confusion totale dans la compréhension du SGS, ou plutôt dans l'interprétation que les acteurs en font. Ce qui a affecté sa mise en œuvre de façon uniforme à travers le pays.

En même temps, les lacunes constatées dans les mécanismes de surveillances ont fait que ces derniers n'ont pas eu les effets escomptés pour corriger la situation. Il en résulte plusieurs faiblesses dans la gestion des risques liés à la sécurité, par les SGS, au sein des compagnies ferroviaires. Il s'agit notamment de :

- **La mise en œuvre des SGS :** la qualité et la maturité des SGS varient considérablement d'une compagnie à une autre. C'est d'autant plus vrai compte tenu de l'absence d'indicateurs clairs dans la conduite des missions de vérification et d'inspection de l'agence gouvernementale. Les rapports communiqués aux compagnies pour relever les lacunes et demander des correctifs sont souvent sujets à interprétations, de telle sorte, qu'il est difficile aussi bien pour la compagnie que pour le régulateur d'en assurer un suivi rigoureux. Une des plus grandes faiblesses des SGS relevée réside dans la gestion des facteurs humains et organisationnels.

«Maturity of SMS plans varies widely across companies, with progress being remarkable in some companies and uneven in others.....The integration of SMS into Transport Canada's regulatory oversight program for rail safety has been inconsistent. » (Lewis et al., 2007: 67)

« En 2013, aucun programme visant l'application du Règlement sur le SGS n'avait encore été élaboré et il n'y avait aucune procédure pour assurer le suivi des constatations des vérifications. » (Bureau de la sécurité des transports du Canada, 2014: 83)

- **Le manque de diffusion de l'information relative aux SGS :** au-delà du manque de clarté des indicateurs utilisés pour évaluer l'efficacité des SGS, c'est aussi celle des critères de vérification et d'inspection des SGS qui crée la confusion quant à ce qui doit être fait. La compréhension du concept et de comment en évaluer l'efficacité pose problème, et ce à deux niveaux. En premier lieu, c'est au niveau de l'industrie que l'objet du SGS est source de malentendus. Il est souvent perçu comme une délégation de la part de l'agence gouvernementale de la responsabilité de gestion de la sécurité aux entreprises ferroviaires. Certains acteurs y voient même un mécanisme destiné à remplacer

les règlements, un instrument d'autorégulation. Alors que pour qu'un SGS soit efficace, il faut une collaboration et une fluidité dans la transmission de l'information entre l'industrie et Transports Canada pour une meilleure gestion des risques liés à la sécurité.

« We were also made aware of misunderstandings about the intent of SMS. Some stakeholders were under the impression that SMS would replace regulations. » (Lewis et al., 2007: 67)

« Elles [Les entreprises ferroviaires] s'auto réglementent. À partir du moment que des compagnies ont le système de gestion de la sécurité, elles doivent soumettre le plan, selon la loi, par contre elles n'ont aucune obligation de le suivre... Tout le monde à Transport Canada va vous dire qu'elles sont obligées de nous en donner un, mais on n'a rien pour les forcer à mettre en place le plan qu'ils nous ont soumis » (Interviewé 3)

En second lieu, c'est au niveau des compagnies elles-mêmes que la diffusion du concept reste limitée. Bien des années après l'adoption des SGS, beaucoup d'employés n'ont qu'une connaissance superficielle de sa mise en place et des impacts que ça implique sur leur travail au quotidien.

« Railway employees largely had less to say because many told us they were unaware of SMS or had not been trained in its objectives. » (Lewis et al., 2007: 67)

- **La culture de sécurité :** La mise en place de SGS efficace constitue un changement de culture au sein de l'industrie ferroviaire. Or d'après les différents rapports ainsi que les entrevues avec l'entité syndicale, il y aurait un décalage entre les objectifs avoués de certaines compagnies ferroviaires et ce qui se passe à l'échelle des employés. Les règles établies à l'interne sont en contradiction avec le principe des SGS. C'est plus une culture fondée sur la crainte et la discipline qui y prévaut. Les manuels internes deviennent de plus

en plus volumineux à tel point que peu d'employés en ont pris connaissance. Il y a une règle pour tout.

« Le livre de sécurité est aussi gros que le livre des règlements. Le livre de sécurité sert à prendre en défaut l'employé au lieu de servir à améliorer la sécurité. » (Interviewé 3)

« Un des symptômes qui démontre à quel point le système [culture de sécurité interne] est malade c'est la difficulté qu'ont les compagnies ferroviaires à recruter des travailleurs et à les conserver » (Interviewé 2)

Et au lieu d'adopter une approche proactive pour mitiger les risques, il est plutôt question d'établir, suite à un accident ou un incident, quelle règle l'employé n'a pas respectée, pour enclencher des mesures disciplinaires. L'attitude des chemins de fer serait « à rejeter la faute et à punir » plutôt qu'« à éduquer et à remédier à la situation » (Lewis *et al.*, 2007). Or une telle approche a tendance à favoriser la peur, la méfiance et le manque de participation et de déclaration d'incidents des employés, ce qui peut avoir des effets désastreux sur la prévention des risques et la sécurité.

« Les modifications [des normes de sécurité] qu'il y a eu au fil des années c'est suite à des incidents, suite à des accidents. Donc, c'est des modifications qui sont faites réactivement, plutôt que proactivement, une partie, en tout cas » (Interviewé 2).

« Malgré le fait que des documents éducatifs sur la culture de sécurité avaient été diffusés aux compagnies ferroviaires, la culture de sécurité n'était pas évaluée formellement et n'était pas consignée lors des inspections réglementaires ou des vérifications. La faible culture de sécurité de la MMA a contribué à la perpétuation de conditions et de pratiques dangereuses, et a compromis la capacité de la MMA de gérer efficacement la sécurité » (Bureau de la sécurité des transports du Canada, 2014: 144)

- **Les analyses coûts-avantages :** Il est communément admis que s’agissant du transport ferroviaire « une bonne sécurité fait les bonnes affaires ». Cette maxime est souvent utilisée par les chemins de fer pour répondre à la critique selon laquelle « le profit passe avant tout ». Il n’en reste pas moins que pour déterminer quelles mesures de sécurité sont intéressantes, l’industrie ferroviaire a recours à l’analyse « coûts-avantages ». Ce critère suggère qu’une mesure est intéressante quand ses avantages dépassent ses coûts. Or, le fait d’attribuer une valeur monétaire à des cas de blessures ou des décès est perçu par plusieurs acteurs comme « faire passer les profits avant la sécurité ». C’est d’autant plus vrai en l’absence de critères prédéfinis. Car, bien que largement utilisée au sein de tous les pays de l’OCDE, cette méthode d’analyse coûts-avantages est très peu documentée

« Les exploitants et les organismes de réglementation ferroviaires savent depuis longtemps que certaines mesures de sécurité sont plus rentables que d’autres et que certaines mesures peuvent ne pas valoir le coup, même si elles sont susceptibles d’entraîner une réduction des accidents. Toutefois, d’une manière générale, les critères pour déterminer quelles mesures sont intéressantes ne sont pas très clairs ». (Forum International des Transports [FTI-OCDE], 2010).

« Ça fonctionne d’une drôle de façon [les SGS]. Ça fonctionne avec des évaluations de risque. Ça marche avec une loterie. Ils se sont dit il y a une chance sur un million que ça arrive, il y a beaucoup de chance qu’on investira pas l’argent. Parce qu’on se dit en bout de ligne ça n’arrivera pas. Et puis si ça arrive, on vivra avec » (Interviewé 3).

5.2.2. Lacunes reliées aux normes mises en place par les compagnies ferroviaires ayant contribué à l’accident

Plusieurs lacunes, relatives à la mise en place de normes de sécurité adaptées par les compagnies ferroviaires, ont été relevées dans les différents rapports d’examen et

d'audit. Mais le rapport de l'enquête du BST fait ressortir quant à lui celles ayant contribué à la survenue d'accident aussi tragique que celui de Lac-Mégantic. Parmi les dix-huit causes et facteurs contributifs (voir annexe 4), cinq relèvent directement des normes mises en place par la Montreal, Maine Atlantic (MMA). Il s'agit du fait que :

- MMA n'avait pas une gestion efficace des risques étant donné que son SGS ne fonctionnait pas de façon efficace. Des éléments clés manquaient, alors que d'autres n'étaient pas utilisés de façon optimale.
- L'entreprise avait effectué des changements opérationnels majeurs au sein de son réseau, mais n'a pas pour autant évalué et géré les risques y afférents.
- La compagnie avait une culture de sécurité peu développée, ce qui a permis la reproduction de conditions et de pratiques dangereuses, compromettant la gestion efficace des risques.
- Les employés de MMA n'étaient pas formés et surveillés adéquatement pour s'assurer de leur compréhension et de leur respect des règles.
- La réparation des équipements est défectueuse et non conforme aux standards en la matière.

Pour ce qui des faits établis quant aux risques, parmi les dix-sept identifiés par le BST, cinq sont directement attribuable à des facteurs internes à la MMA, à savoir :

- L'exploitation des trains par un seul opérateur sans identification des risques et mise en place des mesures d'atténuation a fait que le niveau de risque soit plus élevé.
- Le mauvais état des rails et des éclisses a causé des dommages qui ont augmenté le risque de déraillement.
- L'absence d'analyses systématiques d'échantillons du pétrole brut à intervalles réguliers a permis la mauvaise classification du produit.
- Le classement inadéquat du pétrole brut a contribué à ce qu'il n'ait pas été transporté adéquatement.
- La non-conformité des wagons-citernes DOT-111 pour le transport de matières liquides inflammables.

En plus de ces défaillances en matière de mise en place de normes de sécurités adéquates, il y a aussi une récurrence de tels constats au sein de plusieurs chemins de fer en plus de la MMA, sans qu'il y ait pour autant des ajustements. L'ensemble de ses éléments fait ressortir des lacunes en matière de mise en place des normes de sécurité. Bien qu'il ne soit pas possible de déterminer clairement toutes les raisons derrière, il est indéniable que la surveillance défaillante de Transports Canada n'a pas permis d'anticiper les risques qui en ont découlés. Les entreprises ferroviaires qui transportent le pétrole brut, du moins certaines, ne géraient pas efficacement leurs risques de façon proactive et semblent prioriser les profits en réduisant les coûts reliés à la sécurité. Les pratiques de MMA, loin d'être une exception, sont largement répandues.

« Étant axées sur la marché [les compagnies ferroviaires] doivent réduire leurs coûts et l'un des raccourcis est de couper sur la sécurité, car elles font un arbitrage entre des coûts réels [immédiats] et une probabilité d'un accident [lointain]... à titre d'exemple vous avez la réduction des opérateurs de train à un seul membre à bord, ce qui a un impact sur la sécurité. Il y a aussi des diminutions de la maintenance des trains, des rails pour réduire les coûts » (Interviewé 1)

« La sécurité ferroviaire est plus imposée. Les compagnies des chemins de fer vont suivre les réglementations. Elles vont demander des modifications de la réglementation pour aider la fluidité des transports, plus en rapport avec l'argent qu'ils vont faire. Oui, la sécurité, mais est-ce que c'est à 100%, moi je pense, d'après mon expérience, non » (Interviewé 3).

« Tout ça pour dire : est-ce qu'on veut vraiment la sécurité ? Dans la pratique, il semble que le profit passe avant la sécurité » (Interviewé 2).

De plus, les chemins de fer ne semblent pas avoir ajusté leurs pratiques pour tenir compte de l'augmentation rapide des quantités de pétrole brut transportées, une marchandise particulièrement dangereuse. Le rapport du BST a, clairement, fait

ressortir que le pétrole de schiste de la formation de Bakken, que transportait MMA, est extrêmement volatile, et donc propice à provoquer des explosions, bien plus qu'un pétrole ordinaire. Le gouvernement américain a même diffusé un communiqué spécial suite à l'accident du Lac-Mégantic, pour tenir compte du potentiel explosif de ce pétrole. Cependant, il n'a pas été étiqueté comme tel, et a été affrété comme étant une marchandise avec un risque modéré. Or, une gestion effective des risques comme prescrite par le système des SGS consiste en une anticipation de ce genre de risques, en mettant en place des mesures d'atténuation. Il s'agit d'étiqueter correctement le produit, pour qu'il soit transporté dans des contenants adaptés et que certains contrôles soient effectués à différents niveaux, tout au long du trajet.

5.3. Lac-Mégantic : une légitimité fragilisée

Au-delà de la tragédie humaine et écologique pour la société, l'accident du Lac-Mégantic a déclenché une crise de légitimité pour les compagnies ferroviaires de transport de marchandises. La surmédiatisation de l'évènement, des circonstances l'entourant et des défaillances relevées a donné lieu à un procès public de l'industrie. Il y a eu une prolifération sans précédent d'articles de presse, de reportages, de rapports et de communiqués d'ONG et de groupe de réflexions pour dénoncer publiquement l'irresponsabilité conjointe de l'industrie des chemins de fer et du gouvernement fédéral.

Un des aspects controversés qui a été mis de l'avant est la déréglementation silencieuse de l'industrie, qui aurait priorisé les intérêts économiques des entreprises au détriment de la sécurité de la population. Les arguments mis de l'avant reposent essentiellement sur les conséquences de l'introduction des SGS. D'un côté, ils sont assimilés à de l'autogestion et de l'autoréglementation par les compagnies. Étant donné qu'à travers ces mécanismes, ces dernières avaient toute la latitude de gérer les risques à l'interne tout en étant impliquée dans la formulation des règles qui édictent comment doit se faire cette gestion. Et d'un autre côté, ils sont considérés comme une délégation par

Transports Canada de la gestion de la sécurité publique aux chemins de fer. Du moment où elle avait donné plus de liberté de gestion aux entreprises, sans s'assurer qu'un niveau minimal de sécurité soit assuré. L'accent est mis sur la réduction du nombre d'inspections et d'inspecteurs sur le terrain, malgré la croissance du trafic, et l'absence de suivi et de pouvoir de coercition quand des infractions sont relevées.

"CSC [Canadian Security Council] strongly urges the government to reinstitute the authority of Transport Canada....[deregulation] allows rail companies to regulate themselves, removing the federal government's ability to protect Canadians and their environment, and allowing the industry to hide critical safety information from the public." Emile Therien Président du Conseil canadien de la sécurité⁵.

« There has been a wave of deregulation in that sector, as in many other sectors, and the federal government has been very complicit in letting companies dictate the rules of the games. » Stephen Guilbeault Cofondateur et directeur du groupe environnementaliste Équiterre⁶.

Chiffres à l'appui, les différents articles et documents montrent comment ce manque de suivi affecte la sécurité ferroviaire, car l'industrie en profite pour reléguer la sécurité au dernier plan. Motivées par le gain, et sans contraintes réelles de la part du gouvernement, elles mettraient tout en œuvre pour réduire ses coûts liés à la sécurité. De plus, en cas de survenue d'incidents et d'accidents, les compagnies ne les déclarent pas systématiquement pour éviter d'avoir à renforcer sa gestion des risques. Selon des données du BST, publiées par la presse, de 2007 à 2013, quelque 254 accidents ou incidents n'avaient pas été signalés à l'organisme fédéral et qui ont été découverts suite à des vérifications supplémentaires entreprises par lui. Pour étayer l'ensemble de ces défaillances, les antécédents et les agissements de la MMA sont largement documentés. Cette compagnie constitue le cas typique d'un chemin de fer qui n'aurait pas pu transporter des marchandises sur des voies fédérales, et encore moins des matières dangereuses, sans les assouplissements qu'a connus la réglementation. Les

⁵ CTV News du 29 mai 2007.

⁶ CBC News du 7 juillet 2013.

différents articles et documents montrent comment c'est suite à la déréglementation, que des petites compagnies telles que la MMA ont proliféré (Bureau de la sécurité des transports du Canada, 2014; Conférence Européenne des Ministres des Transports [CEMT], 2001; Forum International des Transports [FTI-OCDE], 2010; Lewis *et al.*, 2007). Cette dernière a par ailleurs profité de cette flexibilité. Elle réduisait ses coûts en retranchant sur la formation du personnel en matière de sécurité et en affectant un seul opérateur à bord des trains, malgré les risques encourus avec 72 wagons chargés de pétrole. Elle avait par ailleurs un dossier d'infractions bien étoffé, et ce sans qu'il y ait de plan de redressement ou de sanctions de la part de l'agence gouvernementale.

Cependant, si c'est la légitimité de l'ensemble de l'industrie qui a été entachée et non pas seulement celle de MMA, c'est certes parce que les pratiques de cette dernière étaient dénoncées comme ne faisant pas exception. Mais aussi en raison du rôle joué par l'industrie dans la promotion de cette déréglementation jugée excessive. Plusieurs articles et documents ont dénoncé le lobbying intense des chemins de fer. Ils révèlent que la dérégulation et son maintien au Canada sont le résultat, d'une trentaine d'années de lobbying par l'industrie. Cette dernière a d'ailleurs un lobby assez puissant au Canada, l'Association des Chemins de fer du Canada (ACFC). Cette dernière a eu 697 rencontres de lobbying, entre 2008 et 2012, et 131, les six premiers mois de 2013, et ce sans compter celles entreprises par les compagnies individuellement. À titre d'exemple, CPR en a eu, quant à lui, 477. Ces rencontres ont eu lieu avec des députés de la Chambre des Communes, des représentants de Transports Canada, ceux du BST et les membres du cabinet du Premier ministre. L'un des motifs de ces rencontres était « informer le gouvernement concernant le transport de matières dangereuses, incluant les mesures volontaires et réglementaires, les volumes, les clients et les mesures de sécurité pour leur assurer que les régulations actuelles du transport de matière dangereuse sont suffisantes » (Commissariat au lobbying du Canada, 2015).

L'ensemble des informations citées ci-dessus avaient été diffusées au grand public, de façon continue et ce pendant près de deux ans. L'évènement a continué à faire partie de l'actualité pendant longtemps compte tenu des controverses qu'il a soulevées. D'une part, des groupes sociaux, le grand public et des ONG exigeaient du gouvernement plus de mesures de protection de la sécurité par un renforcement de la

réglementation. D'autre part, les gouvernements canadien et américain devaient se concerter pour arriver à des modifications uniformes afin de ne pas affecter le trafic entre les deux pays. Mais, en même temps, l'industrie s'opposait à certaines des nouvelles mesures proposées ce qui ne faisait qu'accentuer les critiques à son encontre.

5.4. Discours de développement durable

De par la nature de leur activité, les compagnies ferroviaires ont longtemps été considérées comme étant non durables. D'une part, c'était dû à la vétusté de leurs équipements connus pour être extrêmement énergivores. Et d'autre part, c'était en raison du fait que leurs opérations se soient développées grâce au transport de charbon. Cependant, au cours des dernières décennies, leurs performances financières combinées aux avancées technologiques leur ont permis de procéder au renouvellement de leur flotte en se dotant d'équipements avec une plus grande efficacité énergétique. Bien que ces initiatives aient un impact positif sur l'environnement, elles ont été principalement motivées par la réduction de coûts inhérents à la consommation excessive de carburants et à la fréquence d'incidents ralentissant le cours des opérations (Canadian National, 2012, 2014; Canadian Pacific Railways, 2013, 2014; Forum International des Transports [FTI-OCDE], 2010). Il n'en reste pas moins, que sur le plan du discours, les chemins de fer mettent de plus en plus de l'avant de telles actions pour démontrer leur engagement envers des pratiques plus durables.

Par ailleurs, certaines ont même entrepris de publier des rapports sur la durabilité et la responsabilité sociales, ces dernières années. Il s'agit, notamment de CPR qui a à son actif trois rapports sur la responsabilité sociale depuis 2009, mais aussi de CN qui entrepris cette démarche bien avant en publiant au deux ans un rapport sur la durabilité, et ce depuis 2006. Néanmoins, du point de vue des ONG et des syndicats, ces publications de rapports ainsi que les trophées gagnés en tenant compte des initiatives en matière de responsabilité sociale et de durabilité ne sont que des stratégies marketing de la part des compagnies pour redorer leur image.

« Si vous regardez les discours sur la gestion responsable, les initiatives, c'est un réponse à l'image négative, aux attaques des environmentalistes....les compagnies se disent qu'ils [les gouvernements] risquent de nous réglementer, alors ils vaut mieux démontrer que nous prenons les choses en charge. » (Interviewé 1)

5.4.1. Campagnes de préservation de la légitimité

Bien que le discours de développement durable ait été quelque peu présent bien avant l'accident du Lac-Mégantic, il a connu une évolution suite à la crise de légitimité qu'a suscitée cet évènement. D'une part, l'ensemble de l'industrie a cherché à l'intégrer, alors qu'auparavant, il n'était porté que par les deux plus grandes compagnies ferroviaires du pays, soit CN et CPR. D'autre part, la portée et le contenu des discours de CN et de CPR ont eux aussi évolué pour tenir compte des aspects remis en cause suite à l'accident et ayant suscité le plus de controverse.

Pour ce qui est des communications relatives à l'intégration du développement durable dans le plan stratégique de l'industrie, c'est l'ACFC qui l'a initié. L'idée vient du constat fait par l'ACFC que ces membres ne tenaient pas tous compte de cette dimension dans leur planification stratégique, d'autant que « la tragédie du Lac-Mégantic avait sensibilisé tout le monde aux risques du transport ferroviaire » (l'Association des Chemins de Fer du Canada, 2016). Elle s'est inspirée de la gestion de crises similaires par d'autres associations sectorielles, qui avaient, répliqué en proposant des stratégies et des programmes. L'objectif était d'atténuer les craintes des parties prenantes en démontrant une volonté à améliorer ses performances sociales et environnementales. Ainsi, l'ACFC s'est associée avec le Network for Business Sustainability. Ensemble ils ont organisé un atelier d'une journée avec des universitaires et des ONG environnementales pour identifier les priorités dont il faut tenir compte. Suite à quoi, en concertation avec un groupe de travail interne, plusieurs grands thèmes ont été identifiés, dont la culture de sécurité, les systèmes de gestion de la sécurité, la gestion des matières dangereuses et les impacts socioéconomiques.

« La tragédie de Lac-Mégantic a sensibilisé tout le monde aux risques du transport ferroviaire. Les associations sectorielles qui représentent les producteurs et les fabricants ont répliqué à des pressions similaires en proposant des stratégies et des programmes visant à améliorer la performance sociale et environnementale de leur secteur. » Michael Gullo directeur des politiques, affaires économiques et environnementales de l'ACFC⁷.

De surcroît, plusieurs études d'impact et actes de conférences ont été faits par l'industrie ferroviaire pour démontrer comment les chemins de fer constituent « un élément de solution » aux changements climatiques. L'ACFC fait valoir qu'il est possible de faire parcourir 215 km à une tonne de marchandise en consommant seulement un litre de carburant, de même qu'un seul train peut remplacer effectivement 300 camions sur les routes. Ce qui fait ressortir les avantages écologiques de ce mode de transport et la nécessité d'équilibrage modal, car il est avant tout question de démontrer comment il peut remplacer efficacement l'industrie du camionnage. Un des principaux arguments avancés est, d'ailleurs, le fait que tenant compte des distances et des marchandises déplacées, les chemins de fer polluent quatre fois moins que le transport routier.

« Les chemins de fer ont fait la preuve que l'investissement dans les technologies et les pratiques efficaces d'exploitation permettent d'économiser le carburant et de réduire les émissions. » Michael Gullo directeur des politiques, affaires économiques et environnementales de l'ACFC⁸.

« Les décideurs politiques devraient voir le chemin de fer comme une partie de la solution aux changements climatiques. » Michael Gullo directeur des politiques, affaires économiques et environnementales de l'ACFC⁹

⁷ Interchange, printemps 2016. « Alliance stratégique. Comment les chemins de fer canadiens formulent leur stratégie de développement durable », p17.

⁸ Interchange, automne 2016. « Un élément de solution », p27.

⁹ Interchange, automne 2016. « Un élément de solution », p33.

Pour ce qui est du discours sur la durabilité de CN et de CPR, depuis la tragédie, c'est la sécurité et l'engagement envers les communautés qui sont mis de l'avant. Alors que le CN évoquait, dans son rapport sur la durabilité de 2012, une « culture de sécurité inébranlable » (Canadian National, 2012), en 2014, il est plutôt question de « bâtir en intégrant sécurité dans tout ce que nous faisons » (Canadian National, 2014). De surcroît, CN a sur son site web un long palmarès de trophées, notamment le Best 50 Corporate Citizens, le Dow Jones Sustainability Indices et le Sustainability Yearbook Silver Class distinction en 2016. Quant à CPR, il met de plus en plus de l'avant les initiatives entreprises en matière de durabilité dans ses rapports sur la responsabilité sociale qui sont désormais intitulés « Tracking Sustainability » (Canadian Pacific Railways, 2013, 2014), et ce à partir de 2013. Les deux compagnies affichent aussi fièrement, leur titre de leader pour la qualité de leurs dossiers environnementaux qui leur a été accordé par l'organisme sans but lucratif International CDP (auparavant Carbon Disclosure Project), en novembre 2015. De même qu'elles figurent désormais parmi les compagnies inscrites sur l'indice canadien de leadership en matière de divulgation climatique (CDLI), depuis 2014.

« Sustainability is good business. Sustainability is about making smart choices and making sure that you do the right thing for your shareholders, your customers, your communities, and your employees.....The tragedy at Lac Mégantic focused industry dialogue on the subject of safe train operations, and the ongoing role of railroads within communities. This is a subject that I feel very passionate about. » Hunter Harrison, Président directeur général de CPR¹⁰.

Ce changement de discours de la part des compagnies a été appuyées par l'ACFC. Depuis l'accident du Lac-Mégantic, cette dernière, met en évidence de façon récurrente, dans ses publications trimestrielles, l'attention accrue accordée par les chemins de fer à la sécurité. L'association insiste sur la rigueur et l'exhaustivité des règles en place. Elle met aussi de l'avant le niveau de sécurité et de respect de

¹⁰ Corporate Social Responsibility Report 2014, «Tracking Sustainability at CP», p2.

l'environnement supérieur du transport ferroviaire comparativement aux autres modes. Tout en insistant sur le caractère utilitaire des chemins de fers pour le déplacement des matières dangereuses, dont le pétrole brut, qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'économie canadienne. Par ailleurs, l'ACFC, défend la déréglementation comme étant, historiquement, bénéfique non seulement pour le secteur ferroviaire, mais aussi pour les clients et l'économie nationale. Elle s'appuie dans son argumentaire sur les effets néfastes de la réglementation.

*« L'Histoire l'a prouvé : la réglementation mène à un cercle vicieux de désinvestissement et d'inter financement. La déréglementation, d'un autre côté, amorce souvent un cycle vertueux ponctué de nouveaux investissements, de réductions des coûts de transport et d'avantages pour les clients comme pour l'économie en général » Michael Bourke
Président de l'ACFC.¹¹*

Les différentes communications faites avaient pour objectif de donner une image responsable et durable de l'industrie ferroviaire. Elles constituaient une réponse aux critiques à son encontre suite à l'accident du Lac-Mégantic et une tentative de restaurer une légitimité mise à rude épreuve. Le message envoyé est que les compagnies ferroviaires tiennent compte du développement durable, elles se soucient de la sécurité du public et se comportent de façon responsable. Or, malgré l'intensification des discours, peu d'initiatives concrètes ont été entreprises dans ce sens.

« Il n'y a pas d'entreprise dans ce secteur, selon moi, qui va décider d'elle-même de poser des gestes avant-gardistes, parce qu'on parle d'investissement de millions, de centaines de millions de dollars. Ils ne vont pas poser des gestes comme ça parce que ça va améliorer leur image publique. Parce qu'ils s'en foutent de leur image publique. Dans le sens ou c'est des entreprises qui sont fermées sur elles-mêmes » (Interviewé 4).

¹¹ Interchange, automne 2014. « Remettre les pendules à l'heure », p11.

5.4.2. Tentatives de maintien du statu quo

De ce qui précède, il ressort que les chemins de fers avaient intensifié les communications sur leur intégration du développement durable, et notamment sur le renforcement des mesures de sécurité. Mais au-delà du fait que malgré le foisonnement des discours peu d'initiatives concrètes ont été entreprises dans ce sens, il s'avère que, parallèlement, des actions avaient été entreprises dans le but de freiner les éventuels projets de loi pour le renforcement de la sécurité. La campagne de marketing de l'engagement envers le développement durable ne visait pas seulement le grand public, mais aussi les autorités publiques. À peine quelques jours après l'accident du Lac-Mégantic, alors que l'industrie ferroviaire disait qu'il était trop tôt pour tirer des conclusions, ses représentants avaient commencé une campagne de lobbying intensive. L'objectif était de convaincre le gouvernement que des mesures de sécurité supplémentaires n'étaient pas nécessaires. Si on tient compte des activités de lobbying effectuées, entre le 6 juillet 2013, date de la tragédie du Lac-Mégantic, et le 1^{er} mai 2015, date de l'amendement de la LSF en tenant compte des failles relevées suite à l'accident, le registre du Commissariat au Lobbying du Canada fait ressortir une activité intense.

L'ACFC a eu, à elle seule, 305 rencontres de lobbying durant cette période. Parmi ces rencontres, 41 étaient avec des représentants de Transports Canada, 11 avec ceux du Bureau de la sécurité des transports du Canada et 20 avec des députés de la Chambre des Communes. Parmi les sujets discutés :

- « *Les modifications à la réglementation du transport des matières dangereuses pour développer des standards de prise en charge de réponse d'urgence concernant les matières dangereuses* ».
- « *La modification de la façon dont le Bureau de la sécurité des transports du Canada collecte, rapporte et analyse les incidents/ accidents ferroviaires* ».
- « *Informations concernant la circulation des matières dangereuses, incluant les conditions, volumes, consommateurs et mesures de sécurité et formations de sécurité volontaires et régulatrices pour assurer que la réglementation du*

transport des matières dangereuses est adéquate et favorable à des opérations ferroviaires sécuritaires » (Commissariat au lobbying du Canada, 2015, traduction libre).

CPR quant à lui a eu 178 rencontres de lobbying, durant cette même période. Parmi lesquelles, 32 étaient avec des représentants de Transports Canada, 17 avec des députés et 10 avec le cabinet du Premier ministre. Parmi les thèmes abordés :

- « *Changements des réglementations relatives au transport des matières dangereuses relatifs aux modifications publiées dans le Canada Gazette Partie I* ».
- « *Participation dans la revue du service ferroviaire au Canada par Transports Canada relative à la révision de Transports Canada du service de transport ferroviaire de marchandise au Canada. Plaidoyer contre des réglementations additionnelles* » (Commissariat au lobbying du Canada, 2015, traduction libre).

Pour ce qui est de CN, il y a eu 650 activités de lobbying, durant ce même laps de temps. Parmi ces rencontres, 124 étaient avec des représentants de Transports Canada, 86 avec des députés, 21 avec le cabinet du Premier ministre et 19 avec les membres du BST. Parmi les sujets à l'ordre du jour :

- « *Les politiques de transports et de compétition relatives au transport ferroviaire de marchandises, tel qu'établi par la Loi sur les transports du Canada* ».
- « *L'amendement C-52 à la Loi sur les transports du Canada et à la Loi sur la sécurité ferroviaire. Le nouveau régime de responsabilité et de compensation établissant un niveau d'assurance minimal et un fond complémentaire de compensation pour couvrir les dommages résultant d'accidents impliquant certaines matières dangereuses* » (Commissariat au lobbying du Canada, 2015, traduction libre).

Cependant, les activités de lobbying pour empêcher un renforcement du cadre réglementaire entourant la sécurité ferroviaire ne se sont pas limitées aux frontières

canadiennes. Compte tenu de la caractéristique transnationale de l'industrie, la tragédie du Lac-Mégantic avait amené les gouvernements canadien et américain à revoir, conjointement, les dispositions réglementaires en place pour éviter qu'une autre tragédie n'ait lieu, causant encore plus de dommages. Ainsi, de même qu'au Canada, les révisions réglementaires aux États-Unis avaient suscité la mobilisation des compagnies ferroviaires aussi bien américaines que canadiennes. Mais contrairement au Canada, cette mobilisation ne s'est pas limitée à des rencontres de lobbying, étant donné la possibilité de recourir au financement des campagnes électorales. Ainsi, entre 2013 et 2015, l'industrie ferroviaire a dépensé au total 92.7 millions de dollars américains en lobbying au fédéral. Cette fois c'est les chemins de fer américains qui sont en tête avec BNSF Railways, qui transportait 75% du pétrole circulant par rail, et qui avait versé 21 millions de dollars américains par le biais de son holding Berkshire Hathaway. Ce dernier était suivi de près par l'American Association of Railroads (AAR) avec 17.6 millions, Union Pacific Corp avec 15.3 millions, CSX Corp avec 8.4 millions et Norfolk Southern avec 7.5 millions. Quant aux compagnies canadiennes, elles n'étaient pas en reste, notamment avec CPR qui avait déboursé 6.2 millions de dollars américains en financement de campagnes dans le cadre de ses activités de lobbying.

Néanmoins, malgré les activités de lobbying et de financements de grande envergure, les résultats obtenus par l'industrie ferroviaire s'avèrent plutôt mitigés. Si les compagnies ont réussi à sensibiliser le gouvernement quant à l'impact financier de l'imposition des nouvelles mesures dans des délais courts, elles n'ont pas réussi à maintenir la réglementation totalement inchangée. En mai 2015, la ministre des transports canadienne et le Secrétaire d'État aux transports américain ont annoncé ensemble le retrait graduel des wagons DOT-111 et leur remplacement par les TC-117. Un nouveau modèle avec une coque et une valve plus résistantes aux chocs. En sus, il est proposé d'instaurer l'obligation d'installer des freins pneumatiques contrôlés électroniquement (ECP) dans les trains transportant des matières dangereuses, pour parer à l'éventuelle défaillance des freins manuels. Aux États-Unis, le retrait total des DOT-111 doit se faire d'ici 5 ans au maximum, soit en 2020 alors qu'au Canada les délais sont échelonnés jusqu'en 2025.

« En ce qui concerne Mégantic, c'est surtout des enjeux liés à la sécurité. Moi, ça me surprend à quel point c'est long la discussion à la suite de cet accident-là. Mais ça démontre que c'est une industrie qui est un monstre en soi. L'industrie ferroviaire en général c'est un petit peu une industrie qui est quasi autosuffisante en réglementation, qui s'auto régule. Et c'est surprenant de voir qu'il y a eu si peu d'intervention politique depuis l'accident. Et là on est sur la sécurité, on n'est même pas sur l'environnement » (Interviewé 4).

CHAPITRE 6 : DISCUSSION & CONCLUSION

Le présent mémoire porte sur l'interrelation entre deux logiques institutionnelles, la déréglementation et le développement durable. Notre objectif était de comprendre comment ces deux logiques coexistent, et dans quelle mesure l'une peut primer, selon les circonstances. Ainsi, nous avons tenté d'évaluer l'impact de la déréglementation sur l'intégration du développement durable par les compagnies ferroviaires qui transportent le pétrole brut. Plus précisément, nous nous sommes intéressés aux pratiques mises en place en matière de sécurité, et comment ces dernières auraient été affectées par la déréglementation de l'industrie ferroviaire au Canada.

La littérature mobilisée a porté sur les domaines des politiques publiques, de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable ainsi que de la stratégie. Ces écrits nous ont éclairés sur les motifs et les effets de la déréglementation, sur les motivations qui poussent les entreprises à se définir comme respectueuses des préceptes du développement durable et sur l'utilisation parfois d'un tel discours comme outil de manipulation stratégique. Inspiré des concepts de plusieurs auteurs, notre cadre conceptuel suggère que la déréglementation aurait affecté négativement les mesures de contrôle de la sécurité ferroviaires de Transports Canada et par extension les normes de sécurité mises en place par les entreprises qui transportent le pétrole brut. Elle aurait aussi fragilisé la légitimité du secteur. Par ailleurs, il propose que le discours de développement durable ait été instrumentalisé par ces compagnies, pour préserver leur légitimité et maintenir la déréglementation, après l'accident du Lac-Mégantic.

6.1. Résumé des principaux résultats

En tenant compte d'un incident critique représenté par l'accident du Lac-Mégantic, nous avons voulu comprendre comment la déréglementation a façonné la mise en place du développement durable par les compagnies ferroviaires de transport de pétrole brut. Et comment ces dernières arrivent-elles à concilier ces deux logiques contradictoires, soit la déréglementation et le développement durable ? Dans le but d'y répondre, en tenant compte du cadre théorique que nous avons établi, notre travail de recherche nous a permis d'aboutir à plusieurs constats.

6.1.1. Déréglementation et rôle de surveillance de TC

Les résultats de notre analyse suggèrent que la délégation de la gestion des risques opérationnels aux chemins de fer à travers les systèmes de gestion de la sécurité (SGS) n'a pas été accompagnée par une implantation de pratiques de surveillances adaptées par Transports Canada. Par conséquent, ce dernier n'a pas été en mesure de vérifier adéquatement et de façon continue que les entreprises géraient convenablement leurs risques. Il en a résulté que sur le plan opérationnel, les SGS relevaient plus de l'autogestion de la sécurité par les ferroviaires, en l'absence de mécanismes d'inspection et de vérification effectifs de la part de l'agence gouvernementale. D'autant plus que cette dernière n'était pas à jour en matière de surveillance de la sécurité et disposait de peu de mesures coercitives efficaces pour inciter les compagnies à mettre en place les actions correctives nécessaires, en cas de constat de défaillance. Par conséquent, la déréglementation a eu des effets négatifs sur les contrôles de la sécurité ferroviaire par l'agence gouvernementale.

Nos résultats empiriques viennent conforter les constats théoriques de plusieurs auteurs. Les entreprises ont tendances à tout mettre en œuvre pour favoriser la déréglementation. Cette dernière leur permet d'échapper à la surveillance et au contrôle des régulateurs (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977). La déréglementation de l'industrie ferroviaire, en privilégiant une approche de « laisser-faire », délègue une partie de ces prérogatives aux compagnies (Cramer, 2007), qui

échappent ainsi à certains contrôles (Meyer et Rowan, 1977) et finissent par s'autoréguler (DiMaggio et Powell, 1983).

Nous avons cependant, contribué à mieux éclairer les facteurs qui font que la déréglementation affecte négativement les mécanismes de surveillance de la sécurité. Alors qu'en voulant accorder plus de latitudes aux entreprises tout en les responsabilisant davantage, la déréglementation du secteur ferroviaire devait s'accompagner par un ajustement des pratiques de contrôles et une coopération continue entre Transports Canada et l'industrie. Or, sur le plan pratique, cela ne s'est pas opéré comme prévu. L'agence de réglementation n'arrivait pas à surveiller efficacement la gestion de la sécurité internes des compagnies et avait peu de pouvoir pour contraindre ces dernières à une meilleure collaboration. Une révision de la réglementation dans ce sens n'a, d'ailleurs, eu lieu qu'après l'accident du Lac-Mégantic, suite aux recommandations du BST. Une recommandation qui avait pourtant déjà été faite, en 2007 et en 2013, lors de l'examen de la LSF et de l'audit du Vérificateur Général. De plus, il ne faut pas omettre les coupures budgétaires qu'a connu l'agence, et qui ont fait qu'au fil des ans, le nombre d'inspecteurs par kilomètre de voies ferrées se soit considérablement réduit.

6.1.2. Déréglementation et normes de sécurité mises en place

Le second constat qui ressort de notre recherche concerne des lacunes en matière de normes de sécurité mises en place par certaines entreprises ferroviaires. Alors que les faits établis ne concernent que MMA, la compagnie impliquée dans l'accident du Lac-Mégantic, les différents rapports font ressortir que la culture de sécurité défaillante de MMA, n'est pas un cas unique. Bien qu'il ne soit pas possible de déterminer clairement toutes les raisons qui expliqueraient de tels manquements, il est indéniable que la surveillance défaillante de Transports Canada y a contribué. Il nous a été difficile d'avoir un état des lieux exhaustif et clair de la mise en place des SGS par l'ensemble des chemins de fer de compétence fédérale. Cela est principalement dû à l'absence de données complètes et à jour compte tenu des retards constatés dans les missions de vérification et d'inspection de Transports Canada pour s'assurer de la présence et de

l'efficacité des SGS. Les entreprises ferroviaires qui transportent le pétrole brut, du moins certaines, ne géraient pas efficacement leurs risques de façon proactive et avaient des SGS qui n'étaient pas efficaces. De plus, elles ne semblaient pas avoir ajusté leurs pratiques pour tenir compte de l'augmentation rapide des quantités de pétrole brut transportées, une marchandise particulièrement dangereuse. C'est cette défaillance des pratiques en matière de sécurité de la part de MMA qui a conduit à la tragédie du Lac-Mégantic. De surcroît, l'absence de mécanismes de surveillance effectifs et à jour n'a pas permis d'anticiper les risques qui en ont découlés. D'autant plus, que quand bien même des constats de défaillance étaient établis par l'agence gouvernementale, elle n'avait pas le pouvoir de contraindre les compagnies à améliorer leurs pratiques.

Les résultats de notre recherche contredisent ceux du rapport du Forum International des Transports [FTI-OCDE] (2010), qui établissait que la déréglementation n'avait pas affecté négativement la sécurité ferroviaire. L'auteur du rapport, affirmait même que ses effets étaient positifs étant donné la diminution marquée du nombre d'accidents et des incidents ferroviaires. Il reconnaissait, néanmoins, l'indisponibilité de données empiriques qui supporteraient ces conclusions, et ce pour la majorité des pays membres de l'OCDE, dont le Canada. Il a aussi évoqué d'autres facteurs qui auraient pu contribuer à la réduction du nombre d'accidents, notamment les avancées technologiques en matière d'équipements de transport. Notre résultat concorde, cependant, avec les conclusions de plusieurs auteurs, bien que leurs travaux ne portent pas spécifiquement sur l'impact de la déréglementation sur les pratiques en matière de sécurité. Du point de vue d'Oliver (1991), les entreprises sont plus enclines à se conformer aux règles quand celles-ci sont renforcées par un pouvoir coercitif. Autrement, elles ont tendance soit à s'y conformer seulement symboliquement, soit à les ignorer (DiMaggio et Powell, 1983; Gómez, Orcos et Palomas, 2014; Meyer et Rowan, 1977). Ainsi, en l'absence de ce pouvoir coercitif, l'application des principes de développement durable, notamment les normes de sécurité, reste tributaire de la bonne volonté des firmes. Mais cette bonne volonté est soumise à la financiarisation des compagnies qui priorisent, souvent les considérations d'ordre économique (Kim et Lyon, 2015; Shevchenko, Lévesque et Pagell, 2016).

6.1.3. Déréglementation et légitimité

Notre analyse a fait ressortir qu'au-delà de la tragédie humaine et écologique pour la société, l'accident du Lac-Mégantic a déclenché une crise de légitimité pour les compagnies ferroviaires qui transportent le pétrole brut. La surmédiation de l'évènement, des circonstances l'entourant et des défaillances relevées a donné lieu à un procès public de l'industrie. Il y a eu une prolifération sans précédent d'articles de presse, de reportages, de rapports et de communiqués d'ONG et de groupe de réflexions pour dénoncer publiquement l'irresponsabilité conjointe de l'industrie des chemins de fer et du gouvernement fédéral. D'une part, des groupes sociaux, le grand public et des ONG exigeaient du gouvernement plus de mesures de sécurité par un renforcement de la réglementation. D'autre part, les gouvernements canadien et américain devaient se concerter pour arriver à des modifications uniformes afin de ne pas affecter le trafic entre les deux pays. Mais, en même temps, l'industrie s'opposait à certaines des nouvelles mesures proposées ce qui ne faisait qu'accentuer les critiques à son encontre. L'ensemble de ces éléments ont affecté négativement la perception du public de la légitimité de l'industrie. Ce constat nous a permis de comprendre l'impact d'un évènement critique sur la légitimité organisationnelle. La non-conformité des normes de sécurité mises en place par les compagnies ferroviaires n'avait affecté la légitimité des entreprises que suite à l'accident du Lac-Mégantic. Ce dernier, en révélant au grand jour les pratiques sécuritaires défaillantes, constitue le déclencheur de la remise en question de la légitimité de l'industrie. Par conséquent, la déréglementation de l'industrie n'a réellement affecté la légitimité de l'industrie ferroviaire que parce qu'il y a eu cet accident majeur.

Ce constat rejoint celui de Scherer, Palazzo et Seidl (2013). Un évènement critique qui dévoilerait au public des pratiques non durables d'une organisation ou d'une industrie affecte indéniablement sa légitimité. Certes, l'apparence de conformité de l'organisation aux normes établies par son environnement institutionnelle est une condition suffisante pour l'atteinte de la légitimité (Buisson, 2008; DiMaggio et Powell, 1983; Oliver, 1991). Cependant, un évènement critique peut révéler l'écart entre cette apparence et les pratiques réelles de l'entreprise. Il en résulte un retrait de la

confiance et une remise en question de la légitimité (Buisson, 2008; Scherer, Palazzo et Seidl, 2013).

6.1.4. Discours de développement durable et manipulation stratégique

En réponse aux différentes critiques, qui ont vu le jour après l'accident du Lac-Mégantic, les chemins de fer avaient intensifié les communications sur leur intégration du développement durable, et notamment sur le renforcement des mesures de sécurité. De tels discours avaient pour objectif de donner une image responsable et durable de l'industrie ferroviaire. Ils constituaient une tentative de restaurer une légitimité mise à rude épreuve. Le message transmis est que les compagnies ferroviaires tiennent compte du développement durable, elles se soucient de la sécurité du public et se comportent de façon responsable. Or, malgré l'intensification des discours, peu d'initiatives concrètes ont été entreprises dans ce sens. De plus, il s'avère que, parallèlement à ce discours, des actions avaient été entreprises dans le but de freiner les éventuels projets de loi ayant pour objectif le renforcement de la sécurité. Ainsi, la campagne de marketing de l'engagement envers le développement durable ne visait pas seulement le grand public, mais aussi les autorités publiques.

Compte tenu de cette contradiction entre les pratiques et le discours, ce dernier peut être considéré comme étant un outil de manipulation stratégique. Son objectif est la préservation d'une légitimité fragilisée et le maintien d'une déréglementation menacée. D'une part, l'industrie a tenté de redorer son blason auprès du public, en faisant ressortir son engagement envers le développement durable et son souci de la sécurité, par des communiqués de presse, des rapports de durabilité et des campagnes de communication. Et d'autre part, elle s'est mobilisée pour convaincre le législateur que les normes en place, avant l'accident, étaient suffisantes dans le but de freiner tout renforcement de la réglementation. L'engagement envers le développement durable, et notamment la sécurité, est symbolique car essentiellement porté par le discours, et non effectivement matérialisé par d'importants changements réels de pratiques.

Ce résultat rejoint les constats fait par plusieurs auteurs sur le recours des entreprises à la manipulation stratégique (Buisson, 2008; Oliver, 1991; Scherer, Palazzo et Seidl, 2013). En l'absence d'incitatifs ou de sanctions, au lieu de se conformer aux pressions, les organisations optent pour la manipulation (Oliver, 1991). S'agissant d'intégration des pratiques de développement durable, la manipulation stratégique est, d'ailleurs, la stratégie la plus utilisée par les compagnies (Scherer, Palazzo et Seidl, 2013). D'autant plus qu'un engagement envers la durabilité s'avère assez coûteux alors que les bénéfices qu'il est possible d'en tirer sont diffus.

6.2. Apports de la recherche

Après avoir présenté les résultats de notre recherche, il est important d'en clarifier les apports. À cet effet, nous avons identifié deux implications de notre travail tant pour les chercheurs que pour les praticiens.

À notre connaissance, l'impact de la déréglementation sur le développement durable n'a pas été exploré, auparavant. Et bien que certains travaux aient porté sur ses effets sur la sécurité, il était plutôt question d'un survol de la situation dans certains pays développés, et ce de façon macroéconomique. Le manque de données empiriques a été, par ailleurs, très souvent déploré. Notre travail de recherche viendrait répondre en partie à cette sollicitation, en donnant un aperçu des effets de la déréglementation sur un des aspects du développement durable, à savoir la mise en place de pratiques relatives à la sécurité. Il est important de rappeler que le développement durable s'appuie sur trois piliers ou dimensions au caractère indissociable : l'intégrité environnementale, l'équité sociale et la prospérité économique. Notre étude fait ressortir que dans un contexte de déréglementation c'est la dimension économique qui est priorisée au détriment des deux autres. En l'absence d'incitatifs forts, notamment ceux émanant de lois ou de règlements clairs, la conformité des entreprises aux attentes institutionnelles en matière de développement durable, notamment celles relatives aux dimensions environnementale et sociale, « *peut être effective ou symbolique* » (Buisson, 2008). Sauf qu'il en découle que la compagnie ayant adopté une apparence conformément à la désirabilité sociale, risque d'agir de manière différente de ce que

laisserait supposer ces apparences. Ainsi, au lieu de clairement établir, dans les rapports de durabilité de l'industrie étudiée, les actions concrètes entreprises qui impliqueraient une réorientation réelle des activités centrales de l'entreprise, il est plus question d'intentions louables tel que « souhaite encourager le développement d'actions concrètes » en matière de développement durable, « vise à promouvoir » la qualité de l'environnement, etc. Notre recherche fournit une illustration de l'instrumentalisation de ce discours et de son intensification suite à un incident critique. Les recherches de plusieurs auteurs appuient le fait que les affirmations claires de pratiques durables concrètes dans des rapports de durabilité des entreprises concernent presque uniquement le respect des lois (Buisson, 2008; Kim et Lyon, 2015; Shevchenko, Lévesque et Pagell, 2016).

De plus, le cas de l'accident du Lac-Mégantic illustre aussi comment une logique peut prévaloir sur une autre, sans raison légitime. Dans un souci de profitabilité à court terme, le développement durable a été, le plus souvent, limité au discours, laissant la voie libre à des considérations d'ordre économique (Kim et Lyon, 2015; Shevchenko, Lévesque et Pagell, 2016). De telles considérations ont mis en danger la vie de citoyens, l'environnement ainsi que la cohésion du tissu social des communautés. Ainsi, il en ressort que la priorisation d'une dimension, soit la prospérité économique dans le cas actuel, peut avoir des effets négatifs sur les deux autres dimensions, à savoir l'intégrité environnementale et l'équité sociale. Elle compromet de ce fait la mise en place réelle de pratiques de développement durable. Par ailleurs, cette responsabilité, de tenir compte des trois dimensions du développement durable, ne relève pas seulement des entreprises. Dans le cadre de la réglementation des chemins de fer, le gouvernement est tout autant responsable de la sécurité ferroviaire. Il doit impérativement mettre en place des mécanismes qui lui permettent d'assumer ce rôle de façon efficace. Des recherches (Lee et Lounsbury, 2015) ont déjà démontré comment une logique communautaire ou gouvernementale peut influencer positivement les compagnies et permettre une meilleure intégration du développement durable.

6.3. Limites et avenues de recherche

Bien que notre travail de recherche ait des implications et des apports appréciables, il comporte aussi certaines limites. La principale limite est celle inhérente à une étude de cas unique, tel qu'identifié par Yin (2014). Une telle perspective bien qu'elle permette d'approfondir la compréhension d'un phénomène ne peut prétendre à une généralisation statistique. Néanmoins, les résultats peuvent être transférables, par l'utilisation des schèmes explicatifs de l'accident du Lac-Mégantic pour expliquer d'autres cas ou contextes de recherche, tout en tenant compte de la particularité de chaque contexte.

De ce fait, une seconde étude des impacts de la déréglementation sur le développement durable qui intégrerait les compagnies américaines, et d'autres portant sur différents pays développés ayant procédé à des déréglementations, pourraient affiner davantage la présente recherche et permettre une généralisation des résultats.

BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, Howard E. et C. Marlene Fiol (1994). « Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation », *The Academy of Management Review*, vol. 19, no 4, p. 645-670.
- Audard, Catherine (2009). « Le "nouveau" libéralisme », *L'Économie politique*, vol. 44, p. 6-27.
- Bansal, Pratima (2005). « Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development », *Strategic Management Journal*, vol. 26, no 3, p. 197-218.
- Bansal, Pratima et Kendall Roth (2000). « Why companies go green: A model of ecological responsiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 43, no 4, p. 717-736.
- Bitektine, Alex et Patrick Haack (2015). « The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process », *Academy of Management Review*, vol. 40, no 1, p. 49-75.
- Bonardi, Jean-Phillipe, Amy J. Hillman et Gerald D. Keim (2005). « The Attractiveness of Political Markets: Implications for Firm Strategy » [Article], *Academy of Management Review*, vol. 30, no 2, p. 397-413.
- Buisson, Marie-Laure (2008). « Légitimité et sciences de gestion: état des lieux et perspectives », *Humanisme et entreprise*, no 4, p. 29-57.
- Bureau de la sécurité des transports du Canada (2014). *Rapport d'enquête ferroviaire R13D0054*, Bureau de la sécurité des Transports du Canada. Récupéré de <http://www.tsb.gc.ca/fra/rapports-reports/rail/2013/r13d0054/r13d0054.pdf>
- Canadian National (2012). *Rapport sur le développement durable : Engagement responsable*, Canadian National, 76 p. Récupéré de <http://www.cn.ca/fr/engagement-responsable>
- Canadian National (2014). *Rapport sur le développement durable : Engagement responsable*, Canadian National. Récupéré de <http://www.cn.ca/fr/engagement-responsable>
- Canadian Pacific Railways (2013). *Tracking Sustainability*, Canadian Pacific, 55 p. Récupéré de <http://www.cpr.ca/fr/about-cp/corporate-sustainability>
- Canadian Pacific Railways (2014). *Corporate Social Responsibility Report 2014 : Tracking Sustainability at CP*, Canadian Pacific. Récupéré de <http://www.cpr.ca/fr/about-cp/corporate-sustainability>
- Caves, Douglas W., Laurits R. Christensen et Joseph A. Swanson (1981). « Economic Performance in Regulated and Unregulated Environments: A Comparison of U.S. and Canadian Railroads », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 96, no 4, p. 560-581.
- Caves, Douglas W., Laurits R. Christensen et Joseph A. Swanson (2010). « The Staggers Act, 30 Years Later » [Article], *Regulation*, vol. 33, no 4, p. 28-31.
- Comité permanent des transports de l'infrastructure et des collectivités (2015). *Examen du régime canadien de sécurité des transports, du transport des matières dangereuses et des systèmes de gestion de la sécurité*, Chambre des communes du Canada. Récupéré de <http://www.parl.gc.ca/content/hoc/Committee/412/TRAN/Reports/RP7834953/tranrp04/tranrp04-f.pdf>

- Conférence Européenne des Ministres des Transports [CEMT] (2001). *La réforme ferroviaire*, Conférence Européenne des Ministres des Transports. Récupéré de <http://www.internationaltransportforum.org/pub/pdf/01RailReformF.pdf>
- Cramer, Barton Emmet (2007). *North American freight rail: Regulatory evolution, strategic rejuvenation, and the revival of an ailing industry* [Ph.D.], Ph.D., Ann Arbor, The University of Iowa, 426 p.
- Dacin, Tina M, Jerry Goodstein et W Richard Scott (2002). « Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 45-56.
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, p. 147-160.
- Dostaler, Gilles (2009). « Les chemins sinueux de la pensée économique libérale », *L'Économie politique*, vol. 44, p. 42-64.
- Eakin, B. Kelly, A. Thomas Bozzo, Mark E. Meitzen et Philip E. Schoech (2010). « Railroad Performance Under the Staggers Act » [Article], *Regulation*, vol. 33, no 4, p. 32-38.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Elvik, Rune (2006). « Economic deregulation and transport safety: A synthesis of evidence from evaluation studies », *Accident Analysis and Prevention*, vol. 38, no 4, p. 678-686.
- Forum International des Transports [FTI-OCDE] (2010). *La sécurité et la réforme du cadre réglementaire des chemins de fer*, Paris, Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 55 p. Récupéré de <http://www.oecd.org/publications/safety-and-regulatory-reform-of-railways-9789282102831-en.htm>
- Friedland, Roger et Robert R Alford (1991). « Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions », dans Walter W. Powell et Paul J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. 232–266.
- Gómez, Jaime, Raquel Orcos et Sergio Palomas (2014). « The evolving patterns of competition after deregulation: the relevance of institutional and operational factors as determinants of rivalry », *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 24, no 4, p. 905-933.
- Greenwood, Royston, Amalia Magán Díaz, Stan Xiao Li et José Céspedes Lorente (2010). « The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses », *Organization Science*, vol. 21, no 2, p. 521-539.
- Greenwood, Royston, Roy Suddaby et C. R. Hinings (2002). « Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 58-80.
- Hillman, Amy J. et Michael A. Hitt (1999). « Corporate Political Strategy Formulation: A Model Of Approach, Participation, and Strategy Decisions » [Article], *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 825-842.
- Keim, Gerald D. et Carl P. Zeithaml (1986). « Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making: A Review and Contingency Approach » [Article], *Academy of Management Review*, vol. 11, no 4, p. 828-843.

- Kim, Eun-Hee et Thomas P. Lyon (2015). « Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and Undue Modesty in Corporate Sustainability Disclosure », *Organization Science*, vol. 26, no 3, p. 705-723.
- La Presse Canadienne (2014). « Les compagnies ferroviaires ne déclarent pas toujours au BST les « incidents » », *La Presse*. Récupéré de http://www.lapresse.ca/actualites/national/201410/27/01-4813099-les-compagnies-ferroviaires-ne-declarent-pas-toujours-au-bst-les-incidentes.php?utm_categorieinterne=trafficedrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_vous_suggere_4813777_article_POS1
- Lee, Min-Dong Paul et Michael Lounsbury (2015). « Filtering Institutional Logics: Community Logic Variation and Differential Responses to the Institutional Complexity of Toxic Waste », *Organization Science*, vol. 26, no 3, p. 847-866.
- Leonard-Barton, Dorothy (1990). « A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal site with replicated multiple sites », *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 248-266.
- Lewis, Doug, Pierre André Coté, Martin Lacombe et Gary Moser (2007). *Stronger Ties : A Shared Commitment to Railway Safety - Review of the Railway Safety Act*, Ottawa, Canada, Transport Canada, 232 p. Récupéré de www.tc.gc.ca/tcss/RSA_Review-Examen_LSF
- Lounsbury, Michael (2007). « A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds », *The Academy of Management Journal*, vol. 50, no 2, p. 289-307.
- MacDonald, James M. et Linda C. Cavalluzzo (1996). « Railroad Deregulation: Pricing Reforms, Shipper Responses, and the Effects on Labor », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 50, no 1, p. 80-91.
- Matten, Dirk et Jeremy Moon (2008). « Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility », *The Academy of Management Review*, vol. 33, no 2, p. 404-424.
- Meyer, John W. et Brian Rowan (1977). « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, no 2, p. 340-363.
- Miles, Matthew B., A. M. Huberman et Johnny Saldaña (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*, vol. 3rd, Thousand Oaks, CA, SAGE.
- Morales, Jérémy, Yves Gendron et Henri Guénin-Paracini (2014). « State privatization and the unrelenting expansion of neoliberalism: The case of the Greek financial crisis », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 25, no 6, p. 423-445.
- Oliver, Christine (1991). « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 145-179.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques [OCDE] (1997). *La libéralisation du secteur des transports en Amérique du Nord*, Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 25 p. Récupéré de <http://www.oecd.org/trade/envtrade/2386841.pdf>
- Organisation Mondiale du Commerce (2010). *Rapport sur le commerce mondial 2010*, Organisation Mondiale du Commerce, 256 p. Récupéré de https://www.wto.org/french/res_f/publications_f/wtr10_f.htm
- Peck, Jamie (2004). « Geography and public policy: constructions of neoliberalism », *Progress in Human Geography*, vol. 28, no 3, p. 392-405.
- Pfeffer, Jeffrey et Gerald R. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Harper & Row, 300 p.

- Potrafke, Niklas (2010). « Does government ideology influence deregulation of product markets? Empirical evidence from OECD countries », *Public Choice*, vol. 143, no 1, p. 135-155.
- Scherer, Andreas Georg, Guido Palazzo et David Seidl (2013). « Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World », *Journal of Management Studies*, vol. 50, no 2, p. 259-284.
- Schneiberg, Marc et Tim Bartley (2001). « Regulating American industries: markets, politics, and the institutional determinants of fire insurance regulation », *The American Journal of Sociology*, vol. 107, no 1, p. 101.
- Shevchenko, Anton, Moren Lévesque et Mark Pagell (2016). « Why Firms Delay Reaching True Sustainability: Firms Delaying in Reaching True Sustainability », *Journal of Management Studies*, vol. 53, no 5, p. 911-935.
- Steurer, Reinhard, Markus E. Langer, Astrid Konrad et André Martinuzzi (2005). « Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations », *Journal of Business Ethics*, vol. 61, no 3, p. 263-281.
- Stigler, George (1971). « The theory of economic regulation », *Bell Journal of Economics and Management Science*, vol. 2, p. 3-21.
- Suchman, Mark C. (1995). « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 571-610.
- Thornton, Patricia H. (2004). *Markets from culture: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*, Stanford, Calif, Stanford University Press.
- Thornton, Patricia H. et William Ocasio (1999). « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990 », *The American Journal of Sociology*, vol. 105, no 3, p. 801.
- Transport Canada, TC (2016). *List of Rail Transportation Acts*, Transport Canada. Récupéré le 03 décembre 2016 de <http://www.tc.gc.ca/eng/acts-regulations/acts-rail.htm>
- U.S. - Canada Regulatory Cooperation Council, RCC (2011). *Council Regulatory Partnership Statement By Transport Canada and the United States Department of Transportation*, Transport Canada. Récupéré le 03 décembre 2016 de <http://www.tc.gc.ca/eng/acts-regulations/tc-usdot-859.html>
- Vérificateur Général du Canada (2013). *Rapport du vérificateur général du Canada*, Bureau du vérificateur général du Canada, c. 7 : La surveillance de la sécurité ferroviaire - Transports Canada. Récupéré de http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201311_07_f_38801.html
- Voronov, Maxim, Dirk De Clercq et C. R. Hinings (2013). « Institutional complexity and logic engagement: An investigation of Ontario fine wine », *Human Relations*, vol. 66, no 12, p. 1563-1596.
- Williamson, Oliver E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York, Free Press.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*, Oxford;New York;, Oxford University Press.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods*, 5th^e éd., vol. 5th, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Yin, R.K. (2016). *Qualitative research from start to finish*, vol. 2nd, New York, Guilford Press.

ANNEXE 1 – Liste des sources consultées

1. Rapports de l'industrie

Titre du document	Date	Auteur	Source
The State of the Industry Report 1 - Innovation & Safety	2014	AAR	https://www.aar.org/report1
The State of the Industry Report 2 - Economic Impact	2014	AAR	https://www.aar.org/report2
A Dialogue about Sustainability in Canada's Railway Sector	2015	RAC & IAC/NBS	http://www.railcan.ca/environment/thinking_green

2. Rapports d'organisations internationales

Titre du document	Date	Auteur	Source
La libéralisation du secteur des transports en Amérique du Nord	1997	OCDE	http://www.oecd.org/trade/envtrade
La réforme ferroviaire	2001	CEMT	http://www.internationaltransportforum.org/pub
La sécurité et la réforme du cadre réglementaire des chemins de fer	2010	FTI-OCDE	http://www.oecd.org/publications/safety-and-regulatory-reform-of-railways-9789282102831-en.htm
Rapport sur le commerce mondial 2010	2010	OMC	https://www.wto.org/french/res_f/publications_f/wtr10_f.htm

3. Audiences du Parlement et du Sénat (Service d'information et de recherche parlementaire de la bibliothèque du Parlement)

Projet de loi	Session parlementaire	Date	Source
C-11 : An Act to amend the Canada Transportation Act and the Railway Safety Act and to make consequential amendments to other Acts	39th Parliament, 1st Session	3 avr. 2006 – 14 sept. 2007	http://www.parl.gc.ca/LegisInfo/BiBillDetails.aspx?Language=E&Mode=1&billId=2172053&View=4

C-8 : An Act to amend the Canada Transportation Act (railway transportation)	39th Parliament, 2nd Session	16 oct. 2007 - 7 sept. 2008	http://www.parl.gc.ca/LegisInfo/BiIlDetails.aspx?Language=E&Mode=1&billId=3085450&View=4
C-9 : An Act to amend the Transportation of Dangerous Goods Act, 1992	40th Parliament, 2nd Session	26 jan. 2009 – 30 déc. 2009	http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?Pub=Hansard&Doc=14&Parl=40&Ses=2&Language=E&Mode=1#2604631
S-4 : An Act to amend the Railway Safety Act and to make consequential amendments to the Canada Transportation Act	41st Parliament, 1st Session	2 juin 2011 – 13 sept. 2013	http://www.parl.gc.ca/LegisInfo/BiIlDetails.aspx?Language=E&Mode=1&billId=5161708&View=4
C-52 : An Act to amend the Canada Transportation Act (administration, air and railway transportation and arbitration)	41st Parliament, 1st Session	2 juin 2011 – 13 sept. 2013	http://www.parl.gc.ca/LegisInfo/BiIlDetails.aspx?Language=E&Mode=1&billId=5926164&View=4
C-52 : An Act to amend the Canada Transportation Act and the Railway Safety Act	41st Parliament, 2nd Session	16 oct. 2013 – 2 août 2015	http://www.parl.gc.ca/LegisInfo/BiIlDetails.aspx?Language=E&Mode=1&billId=7840106

4. Rapports sur la responsabilité sociale et la durabilité

Titre du document	Auteur	Source
Responsible Canadian Energy 2012 Progress Report Summary	CAPP	http://www.capp.ca/responsible-development
Responsible Canadian Energy 2013 Progress Report Summary	CAPP	http://www.capp.ca/responsible-development
Delivering-Resp 2010 Sustainability Report	CN	http://www.cn.ca/en/delivering-responsibly
Delivering-Resp-2012 Sustainability Report-en	CN	http://www.cn.ca/en/delivering-responsibly
Delivering-Resp-2014 Sustainability Report-en	CN	http://www.cn.ca/en/delivering-responsibly
2009 Corporate Sustainability Report	CPR	http://www.cpr.ca/en/about-cp/corporate-sustainability
2013 Corporate Sustainability Report	CPR	http://www.cpr.ca/en/about-cp/corporate-sustainability
2014 Corporate Sustainability Report	CPR	http://www.cpr.ca/en/about-cp/corporate-sustainability

First cycle of the FSDS 2010-2013	Gouvernement canadien	https://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1
Second cycle of the FSDS 2013-2016	Gouvernement canadien	https://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1
DOT's Sustainability Policy Statement (June 2014)	Gouvernement américain	https://www.transportation.gov/sustainability

5. Autres publications

Titre du document	Date	Auteur	Source
Interchange	Automne 2013	ACFC	http://www.railcan.ca/publications/interchange
Interchange	Automne 2014	ACFC	http://www.railcan.ca/publications/interchange
Interchange	Printemps 2016	ACFC	http://www.railcan.ca/publications/interchange
Interchange	Été 2016	ACFC	http://www.railcan.ca/publications/interchange
Interchange	Automne 2016	ACFC	http://www.railcan.ca/publications/interchange

6. Autres Rapports

Titre du document	Date	Auteur	Source
Stronger Ties: A Shared Commitment to Railway Safety - Review of the Railway Safety Act	2007	Lewis, Doug Coté, Pierre André Lacombe, Martin Moser, Gary	www.tc.gc.ca/tcss/RSA_Review-Examen_LSF
Rapport du vérificateur général du Canada	2013	Vérificateur Général du Canada,	http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201311_07_f_38801.html
Lac-Mégantic runaway train and derailment investigation summary	2014	BST	http://www.tsb.gc.ca/eng/rapports-reports/rail/2013/r13d0054/r13d0054-r-es.asp
Examen du régime canadien de sécurité des transports, du transport des matières dangereuses et des systèmes de gestion de la sécurité	2015	Comité permanent des transports de l'infrastructure et des collectivités	http://www.parl.gc.ca/content/hoc/Committee/412/TRAN/Reports/RP7834953/tranrp04/tranrp04-f.pdf

7. Articles de presse

Titre de l'article	Auteur	Périodique	Source
Lisa Raitt, U.S. counterpart announce broad new standards for rail safety	CBC	CBC News	http://www.cbc.ca/news/canada/montreal/lisa-raitt-u-s-counterpart-announce-broad-new-standards-for-rail-safety-1.3057150
Lac-Mégantic rail disaster company MM&A files for bankruptcy	CBC	CBC News	http://www.cbc.ca/news/business/lac-m%C3%A9gantic-rail-disaster-company-mm-a-files-for-bankruptcy-1.1338481
Transport de matières dangereuses : « Lacunes critiques » dans les règles fédérales	Croteau, Martin	La Presse	http://www.lapresse.ca/actualites/dossiers/tragedie-a-lac-megantic/201401/23/01-4731665-transport-de-matieres-dangereuses-lacunes-critiques-dans-les-regles-federales.php
Deregulation a disaster for rail safety: report	CTV	CTV News	http://www.ctvnews.ca/deregulation-a-disaster-for-rail-safety-report-1.242963
Railway head's Lac-Mégantic visit panned by PR experts	Davison, Janet	CBC News	http://www.cbc.ca/news/canada/railway-head-s-lac-m%C3%A9gantic-visit-panned-by-pr-experts-1.1312430
Le rapport d'enquête sur la tragédie de Lac-Mégantic : quelles suites ?	Gakwaya, Aurélie-Zia	Gaia Presse	http://gaiapresse.ca/analyses/le-rapport-denquete-sur-la-tragedie-de-lac-megantic-quelles-suites-395.html
Trois fois plus de pétrole sur les rails et toujours les mêmes wagons fragiles Radio Canada	Gerbet, Thomas	Radio Canada	http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/national/2015/07/06/001-megantic-wagons-trains-petrole-wagons-fragiles.shtml
Railways have been lobbying against more stringent safety regulations	Gyulai, Linda	The Montreal Gazette	http://www.montrealgazette.com/news/Railways+have+been+lobbying+against+more+stringent/8654175/story.html
UPDATE 1-Crude oil fire on derailed Canadian train extinguished	Ho, Solarina	Reuters	http://www.reuters.com/article/canada-train-idUSL6N0KK2ZL20140110#vvdorCDSU2Tgsi0X.99
U.S. oil trains are taking high-stakes risks with lives: Kemp	Kemp, John	Reuters	http://www.reuters.com/article/us-oil-railway-fires-kemp-idUSKBN0LL1RH20150217#SaeruthRoIwvoPgL.99
Oil train fires reveal problematic safety culture: Kemp	Kemp, John	Reuters	www.reuters.com/article/us-oil-trains-fires-kemp-idUSKBN0M704M20150311#Otu44sq5dPopw3h.99
Les avis divergent sur l'avenir du transport ferroviaire	Krugel, Lauren	La Presse Affaires	http://affaires.lapresse.ca/economie/transports/201405/19/01-4767921-les-avis-divergent-sur-lavenir-du-transport-ferroviaire.php

Transports Canada propose de nouveaux standards pour les wagons de trains	La Presse Canadienne	La Presse	http://affaires.lapresse.ca/economie/transports/201503/12/01-4851638-transports-canada-propose-de-nouveaux-standards-pour-les-wagons-de-trains.php
Les compagnies ferroviaires ne déclarent pas toujours au BST les « incidents »	La Presse Canadienne	La Presse	http://www.lapresse.ca/actualites/national/201410/27/01-4813099-les-compagnies-ferroviaires-ne-declarent-pas-toujours-au-bst-les-incidentes.php?utm_categorieinterne=traffidriver&utm_contenuinterne=cyberpresse_vous_suggere_4813777_article_POS1
La Cour supérieure du Québec approuve le fonds d'indemnisation	La Presse Canadienne	Le Devoir	http://www.ledevoir.com/societe/justice/452488/lac-megantic-la-cour-superieure-du-quebec-approuve-le-fonds-d-indemnisation
De nouveaux standards de sécurité ferroviaire au Canada et aux États-Unis	La Presse Canadienne	La Presse	http://www.lapresse.ca/actualites/201505/01/01-4866122-de-nouveaux-standards-de-securite-ferroviaire-au-canada-et-aux-etats-unis.php
Rail firm poorly audited before Canada disaster: report	Lampert, Allison	Reuters	http://www.reuters.com/article/us-canada-railways-idUSKBN0GJ1HG20140819#1c4TIJa3t4g48Bc0.99
Canada to 'meet or exceed' U.S. rules on shipment of oil by rail	Mackrael, Kim	The Globe and Mail	http://www.theglobeandmail.com/news/politics/canada-us-unveil-tougher-rail-safety-standards-for-transporting-oil/article24208597/
Dépôt d'un projet de loi fédéral sur la sécurité ferroviaire	Marquis, Mélanie	La Presse	http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/201502/20/01-4845970-depot-dun-projet-de-loi-federal-sur-la-securite-ferroviaire.php
Trains de pétrole : les producteurs du Dakota du Nord répliquent	Mcpherson, James & Matthew Brown	La Presse	http://affaires.lapresse.ca/economie/energie-et-ressources/201405/20/01-4768342-trains-de-petrole-les-producteurs-du-dakota-du-nord-repliquent.php
UPDATE 1-U.S. Senate Republicans end bid to pare back oil train safety rule	Morgan, David	Reuters	http://www.reuters.com/article/usa-train-regulations-oil-idUSL1N10224E20150722#uVraTsVU55ZlYqrv.99
UPDATE 1-U.S. says CSX missed rail defect blamed for oil train derailment	Morgan, David	Reuters	http://www.reuters.com/article/usa-trains-csx-idUSL1N1290U520151009#J8CMgyFkKZsF6tGE.97
U.S. sets new final rule on oil, ethanol trains	Morgan, David	Reuters	http://www.reuters.com/article/us-usa-oil-trains-idUSKCN0Q32G720150729#S4Hppx7xkWZOhurY.99
Buffett may benefit as train lobby bids to weaken safety rule	Morgan, David	Reuters	http://www.reuters.com/article/2015/07/15/us-usa-train-regulations-insight-idUSKCN0POA320150715#CTskJQXA6RIRFxJG.99

Lac-Mégantic : de nouvelles accusations portées contre la MMA et 7 personnes	Proulx, Geneviève	Radio Canada	http://ici.radio-canada.ca/regions/estrie/2015/06/22/005-nouvelles-accusations-tragedie-lac-megantic.shtml
Retrait des DOT-111 plus tôt aux États-Unis qu'au Canada	Radio Canada	Radio Canada	http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/International/2014/07/23/012-wagons-citernes-dot-111-etats-unis-reglementation-securite-ferroviaire.shtml
Règlement de 200 millions \$US d'un recours lié à la tragédie de Lac-Mégantic	Rakobowchuk, Peter	La Presse	http://www.lapresse.ca/le-soleil/actualites/justice-et-faits-divers/201501/09/01-4833887-reglement-de-200-millions-us-dun-recours-lie-a-la-tragedie-de-lac-megantic.php
Le juge sermonne le Canadien Pacifique	Roy, Gabriele	La Presse	http://www.lapresse.ca/la-tribune/sherbrooke/201506/16/01-4878378-le-juge-sermonne-le-canadien-pacifique.php
UPDATE 1-North Dakota's new oil train safety checks seen missing risks	Rucker, Patrick	Reuters	http://www.reuters.com/article/usa-oil-safety-idUSL2N0WX1X820150331
Un juge américain approuve le fonds d'indemnisation	Sharp, David	Le Devoir	http://www.ledevoir.com/societe/justice/452247/lac-megantic-un-juge-americain-approuve-le-fonds-d-indemnisation
Lac-Mégantic : une requête pour autorisation d'un recours collectif a été déposée	Shingler, Benjamin	Le Devoir	http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/382986/lac-megantic-une-requete-pour-autorisation-d-un-recours-collectif-a-ete-deposee
Lac-Mégantic lawsuit targets 11 companies	Sparks, Riley	The Montreal Gazette	http://www.montrealgazette.com/news/M%C3%A9gantic+lawsuit+targets+companies/8744327/story.html
Federal government named in Lac-Mégantic class-action lawsuit	Woods, Allan	The Star	http://www.thestar.com/news/canada/2014/02/13/federal_government_named_in_lacmegantic_classaction_lawsuit.html
Leaking oil from Lac-Mégantic disaster affects nearby towns	CBC	CBC News	http://www.cbc.ca/news/canada/montreal/leaking-oil-from-lac-m%C3%A9gantic-disaster-affects-nearby-towns-1.1353859
Lac-Megantic: TSB blames railway for safety issues, Ottawa for poor oversight	Andy Blatchford	The Canadian Press CP24	http://www.cp24.com/news/lac-megantic-tsb-blames-railway-for-safety-issues-ottawa-for-poor-oversight-1.1965653

8. Sites web des agences gouvernementales canadiennes et américaines, des associations professionnelles, des compagnies et des organisations non-gouvernementales et internationales

Organisation	Acronyme	Site web
Association of American Railroads	AAR	https://www.aar.org
Bureau de la sécurité des transports du Canada	BST	http://www.tsb.gc.ca
Burlington Northern and Santa Fe	BNSF	http://www.bnsf.com
Canadian Association of Petroleum Producers	CAPP	http://www.capp.ca
Central Maine & Quebec Railway	CMQ	http://www.cmqrailway.com
Canadian National	CN	http://www.cn.ca
Canadian Pacific Railways	CPR	http://www.cpr.ca
Conférence Européenne des Ministres des Transports	CEMT	http://www.itf-oecd.org
Commissariat au lobbying du Canada,	CLC	https://lobbycanada.gc.ca
CSX Corporation	CSX	https://www.csx.com
Dakota Plains Holdings, Inc.	-	http://dakotaplains.com
Industry Association Council	IAC	http://nbs.net/about/nbs-canada/iac-council
International Transport Forum	ITF	http://www.itf-oecd.org
Montréal, Maine & Atlantic	MMA	N/A Cf. http://www.cmqrailway.com
Network for Business Sustainability	NBS	http://nbs.net
Norfolk Southern Corporation	NS	http://www.nscorp.com
Organisation de Coopération et de Développement Économique	OCDE	http://www.oecd.org
Railway Association of Canada	ACFC	http://www.railcan.ca
Rail Worl Inc.	-	http://railworld-inc.com
Transports Canada	TC	https://www.tc.gc.ca
Union Pacific Corporation	UP	http://www.up.com
U.S. Department of Transportation	DOT	https://www.fra.dot.gov
U.S. Energy Information Administration	EIA	http://www.eia.gov
U.S. Federal Railroad Administration	FRA	http://www.fra.dot.gov

ANNEXE 2 - Formulaire de consentement à une entrevue en organisation

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :

“La déréglementation et le développement durable : deux logiques institutionnelles en concurrence.

Le cas de l'accident du Lac-Mégantic”

Ce projet est réalisé par :

Chercheur Principal, directeur du projet et **professeur à HEC Montréal :** **Co chercheur et étudiante à la maîtrise à HEC Montréal :**

HEC Montréal :

Alex Bitektine

Tél : 514- 340-7244

Courriel : alex.bitektine@hec.ca

Linda Bensalah

Tél : 514-210-8104

Courriel : linda.bensalah@hec.ca

Résumé : Le présent projet de recherche tente d’explorer l’interrelation entre deux logiques de la théorie institutionnelle, omniprésentes dans nos sociétés modernes, qui sont en même temps associées à deux perspectives de recherches. La première logique institutionnelle est celle du développement durable. Quant à la seconde, c’est celle de la déréglementation et de la délégation par les gouvernements des mécanismes de supervision des questions environnementales et de sécurité aux organisations.

Le but de cette entrevue est de comprendre comment l’industrie ferroviaire intègre le développement durable, et comment cette prise en compte a évolué suite à la tragédie du Lac-Mégantic.

2. Aspect d’éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l’une ou l’autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d’éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d’éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N’hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l’équipe de recherche, le cas échéant, s’engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en

assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

Option 1 :

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par ailleurs, le nom de votre organisation sera cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

Option 2 :

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par contre, le nom de votre organisation sera cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

- **Consentement à citer le nom de l'organisation :**

J'accepte que le chercheur cite le nom de mon organisation lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Je n'accepte pas que le chercheur cite le nom de mon organisation lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom :

—

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) :

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom :

—

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) :

ANNEXE 3 - Guide d'entrevue

1. Comment l'industrie ferroviaire de transport de pétrole brut au Canada intègre-t-elle le développement durable dans ses activités ?
2. Comment s'est développée cette intégration, au fil des dernières années ?
3. Cette intégration est-elle due à des initiatives internes au sein de l'industrie, à des incitatifs externes ou bien à des contraintes réglementaires ?
4. Quels sont les facteurs qui empêchent une meilleure prise en compte du développement durable par l'industrie du transport ferroviaire du pétrole brut ?
5. Quel est le rôle du gouvernement et du cadre réglementaire dans l'adoption des pratiques de développement durable au sein de l'industrie du transport ferroviaire du pétrole brut ?
6. L'industrie a connu une vague de déréglementation ces dernières décennies. Quels en ont été les effets ?
7. Quels ont été les effets de la déréglementation sur l'approche de l'industrie en matière de développement durable ? Pourriez-vous nous donner quelques exemples ?

À la suite de l'accident du Lac-Mégantic, de nouvelles réglementations ont été adoptées aussi bien au Canada qu'aux États-Unis d'Amérique.

8. Quels sont les bénéfices attendus de ces nouvelles réglementations ?
9. Ces nouvelles réglementations sont-elles suffisantes, ou bien, est-il nécessaire d'y ajouter d'autres mesures ? Pourriez-vous développer et nous donner quelques exemples ?
10. Ces nouvelles réglementations permettent-elles d'assurer une meilleure prise en compte du développement durable par l'industrie du transport ferroviaire du pétrole brut ? Si oui, comment ? Sinon, pourquoi ?
11. Ces nouvelles réglementations permettent-elles d'assurer une meilleure prise en compte du développement durable par l'industrie ? Si oui, comment ? Sinon, pourquoi ?

ANNEXE 4 – Faits établis ayant contribué à l'accident du Lac-Mégantic selon le rapport de l'enquête du BST

Faits établis quant aux causes et aux facteurs contributifs

1. Le MMA-002 a été garé sans surveillance sur la voie principale, sur une pente descendante, et l'immobilisation du train dépendait d'une locomotive qui n'était pas en bon état de fonctionnement.
2. Les 7 freins à main qui ont été serrés pour immobiliser le train n'étaient pas suffisants pour retenir le train sans l'effort de freinage additionnel fourni par les freins indépendants de locomotive.
3. L'essai de l'efficacité des freins à main n'a pas été effectué correctement pour confirmer si l'effort de freinage était suffisant pour empêcher tout mouvement, et aucun moyen de défense physique additionnel n'était en place pour empêcher le mouvement involontaire du train.
4. Malgré des indices importants des ennuis mécaniques de la locomotive de tête, le mécanicien de locomotive et le contrôleur de la circulation ferroviaire de Bangor (Maine) ont convenu qu'aucune mesure corrective immédiate ne s'imposait, et la locomotive a été laissée en marche pour maintenir la pression d'air dans le train.
5. La défaillance de la réparation non standard qui avait été apportée au moteur de la locomotive de tête a permis à l'huile de s'accumuler dans le turbocompresseur et dans le collecteur d'échappement, ce qui a entraîné un incendie.
6. Lorsque le moteur de la locomotive a été coupé pour combattre l'incendie moteur, aucune autre locomotive n'a été mise en marche et, par conséquent, les freins indépendants n'ont plus été alimentés en air. En outre, le moteur des locomotives munies d'un système de démarrage automatique a été coupé et la pression n'a donc pu être maintenue lorsque l'air a commencé à s'échapper du circuit de freins à air.
7. Le câblage du dispositif de veille automatique de la locomotive de tête n'avait pas été installé de façon à déclencher un freinage de service lorsque les disjoncteurs du panneau électrique arrière étaient ouverts.
8. Parce que l'air s'est échappé du train à un rythme d'environ 1 livre par pouce carré à la minute, le débit n'était pas suffisant pour déclencher le serrage des freins automatiques.

9. Lorsque l'effort de freinage fourni par les freins indépendants est passé à environ 97 400 livres, de sorte que l'effort de freinage global qui s'exerçait sur le train n'était plus que de 146 000 livres environ, le train a commencé à se déplacer.
10. La vitesse élevée du train alors qu'il franchissait la courbe à proximité du branchement de Megantic Ouest a causé le déraillement du train.
11. La coque du tiers environ des wagons-citernes déraillés a été éventrée, déversant rapidement de grandes quantités de pétrole brut très volatil, qui s'est enflammé et a formé de vastes boules de feu et un feu en nappe.
12. La formation offerte et la surveillance exercée par la Montreal, Maine & Atlantic Railway n'étaient pas efficaces pour s'assurer que les membres d'équipe comprenaient et respectaient les règles relatives à l'immobilisation des trains.
13. Lorsqu'elle a apporté des changements opérationnels importants à l'échelle de son réseau, la Montreal, Maine & Atlantic Railway n'a pas cerné ni géré rigoureusement les risques en vue de l'exploitation en toute sécurité.
14. Il manquait des éléments clés dans le système de gestion de la sécurité de la Montreal, Maine & Atlantic Railway, et d'autres éléments n'étaient pas utilisés efficacement. Par conséquent, la Montreal, Maine & Atlantic Railway n'avait pas un système de gestion de la sécurité qui fonctionnait pleinement en vue de la gestion efficace des risques.
15. La faible culture de sécurité de la Montreal, Maine & Atlantic Railway a contribué à la perpétuation de conditions et de pratiques dangereuses, et a compromis la capacité de la Montreal, Maine & Atlantic Railway de gérer efficacement la sécurité.
16. Même s'il savait que la Montreal, Maine & Atlantic Railway avait apporté des changements opérationnels importants, Transports Canada n'a pas exercé une surveillance réglementaire adéquate pour s'assurer que les risques connexes étaient bien gérés.
17. Le bureau de la région du Québec de Transports Canada n'a pas assuré un suivi pour veiller à ce que les lacunes de sécurité qui se répétaient à la Montreal, Maine & Atlantic Railway soient analysées et corrigées efficacement, de sorte que des pratiques dangereuses se sont perpétuées.
18. Le nombre et la portée limités des vérifications des systèmes de gestion de la sécurité effectuées par le bureau de la région du Québec de Transports Canada, ainsi que l'absence d'une procédure de suivi visant à s'assurer que les plans de mesures correctives de la Montreal, Maine & Atlantic Railway avaient été mis en œuvre, ont

contribué au fait que des faiblesses systémiques du système de gestion de la sécurité de la Montreal, Maine & Atlantic Railway n'ont pas été corrigées.

Faits établis quant aux risques

1. Si un essai de l'efficacité des freins à main n'est pas effectué correctement, du matériel pourrait ne pas être immobilisé convenablement, ce qui augmente le risque qu'il parte à la dérive.
2. Si les freins à main de la (des) locomotive(s) en marche sont serrés pendant un essai de l'efficacité des freins à main, ceci pourrait fausser les résultats de l'essai, ce qui augmente le risque que les trains partent à la dérive.
3. Compte tenu de la variabilité de l'état des freins à main de locomotive, le fait de les inclure dans le calcul du nombre total de freins à main nécessaires peut entraîner une surestimation de l'effort de freinage, ce qui augmente le risque que des trains partent à la dérive.
4. Si du matériel est laissé sans surveillance sans que des moyens de défense physiques additionnels soient en place, ceci augmente le risque qu'il parte à la dérive et entraîne un accident.
5. Si les compagnies ferroviaires mettent en œuvre l'exploitation des trains par un seul employé sans cerner tous les risques, et si des mesures d'atténuation ne sont pas mises en place, un niveau de sécurité équivalent à l'exploitation par des équipes de plus d'une personne ne sera pas maintenu.
6. S'il n'y a aucune règle ni règlement régissant l'exploitation des trains par un seul employé, ni aucune exigence selon laquelle Transports Canada approuve et surveille les projets des compagnies ferroviaires à cet égard, il se pourrait que des trains soient exploités par un seul employé sans que toutes les mesures de défense nécessaires soient en place.
7. Si des trains sont laissés sans surveillance dans des endroits faciles d'accès, avec les portes de la cabine de locomotive déverrouillées et le levier d'inversion du sens de marche dans la cabine, il y a un risque accru d'accès non autorisé, de vandalisme et de manœuvres abusives des commandes de locomotive.
8. Si les rails et les éclisses en mauvais état ne sont pas corrigés, des contraintes additionnelles s'exercent sur les roues et sur les rails, ce qui peut causer des dommages au matériel ou à l'infrastructure, augmentant ainsi le risque de déraillement.

9. Si des analyses ne sont pas effectuées de façon systématique sur des échantillons représentatifs de pétrole brut à intervalles appropriés, il y a un risque accru que ces marchandises dangereuses seront classées incorrectement.
10. Si elles ne sont pas classées et documentées correctement, les marchandises dangereuses pourraient ne pas être transportées ou manutentionnées convenablement, ce qui augmente le risque que le public subisse des blessures, et que les biens et l'environnement subissent des dommages.
11. En l'absence d'une surveillance et d'une application efficace de la conformité aux dispositions pertinentes du *Règlement sur le transport des marchandises dangereuses* à l'égard de la classification, il y a un risque que des marchandises dangereuses classées incorrectement soient introduites dans le réseau de transport.
12. Si les wagons-citernes de catégorie 111 qui ne sont pas conformes aux normes de protection renforcées transportent des liquides inflammables, il y a un risque continu de déversement de produit et de dommages importants aux personnes, aux biens et à l'environnement lorsque ces wagons sont en cause dans des accidents.
13. Si l'expéditeur n'a pas élaboré un plan d'intervention d'urgence adéquat, agréé par l'organisme de réglementation, les ressources nécessaires pour venir en aide aux intervenants locaux pourraient ne pas être disponibles lorsque survient un accident mettant en cause de grandes quantités d'hydrocarbures liquides.
14. Si les compagnies ferroviaires ne procèdent pas à la planification ainsi qu'à l'analyse de l'itinéraire, et si elles n'effectuent pas, par la suite, d'évaluations des risques des itinéraires le long desquels des marchandises dangereuses sont transportées, des mesures de sécurité globales visant à atténuer les risques pourraient ne pas être instaurées.
15. Si Transports Canada ne procède pas à des vérifications suffisamment poussées et assez fréquentes des systèmes de gestion de la sécurité des compagnies ferroviaires, et s'il ne confirme pas que des mesures correctives sont mises en œuvre efficacement, il y a un risque accru que les compagnies ferroviaires ne géreront pas la sécurité efficacement.
16. En l'absence d'une surveillance suffisante à l'échelle nationale, Transports Canada n'a pas l'assurance requise que ses bureaux régionaux exercent une surveillance efficace des compagnies de chemin de fer régionales pour veiller à ce que les risques pour le public soient gérés convenablement.

Autres faits établis

1. Il n'a pas été possible de tirer une conclusion quant à savoir si l'exploitation des trains par un seul employé avait contribué à l'immobilisation incorrecte du train ou à la décision de laisser la locomotive en marche à Nantes (Québec) malgré sa condition anormale.
2. Le pétrole brut que le train transportait n'était pas classé correctement; il avait été affecté au groupe d'emballage III (le niveau le moins dangereux) alors qu'il répondait aux critères du groupe d'emballage II.
3. Le service d'incendie de Nantes a dû couper le moteur de la locomotive pour étancher l'huile qui coulait et alimentait l'incendie. Ces mesures étaient conformes aux instructions ferroviaires.
4. L'état de la géométrie de la voie était convenable pour la circulation existante et était acceptable pour la vitesse permise (15 mi/h) pour les trains qui traversaient la gare Megantic.
5. Malgré le défi d'avoir à intervenir dans un sinistre majeur qui n'avait pas été abordé comme tel dans le cadre de la formation pratique que bon nombre des pompiers avaient reçue, l'intervention d'urgence s'est déroulée de façon bien coordonnée et efficace.
6. Les exigences réglementaires en vigueur au moment de l'accident n'ont pas permis de s'assurer que l'assurance responsabilité de la Montreal, Maine & Atlantic Railway tenait compte d'une augmentation du risque.

ANNEXE 5 - Tableau des recommandations du BST

En janvier 2014, le BST a fait trois recommandations portant sur certaines questions systémiques de sécurité qui présentaient un risque considérable. Trois mois plus tard, il a fait le suivi pour évaluer les mesures qui avaient été prises par le gouvernement et par l'industrie. En août 2014, le BST a émis deux recommandations additionnelles.

Recommandation	Cote
R14-05 (août 2014) Transports Canada doit jouer un rôle plus actif à l'égard des systèmes de gestion de la sécurité des compagnies ferroviaires, en s'assurant non seulement qu'ils existent, mais qu'ils fonctionnent et qu'ils sont efficaces.	NOUVELLE
R14-04 (août 2014) Les compagnies ferroviaires canadiennes doivent mettre en place des moyens de défense physiques additionnels pour empêcher les trains de partir à la dérive.	NOUVELLE
R14-03 (janvier 2014) Des plans d'intervention d'urgence doivent être élaborés lorsque de grandes quantités d'hydrocarbures liquides, comme le pétrole, sont acheminées.	Entièrement satisfaisante (juin 2014)
R14-02 (janvier 2014) Les compagnies ferroviaires devraient procéder à la planification stratégique des itinéraires et améliorer l'exploitation de tous les trains qui transportent des marchandises dangereuses.	Intention satisfaisante (1) (juin 2014)
R14-01 (janvier 2014) Des normes de protection renforcées doivent être mises en place pour les wagons-citernes de catégorie 111.	En partie satisfaisante (2) (juillet 2014)

Note 1 Les compagnies ferroviaires doivent réaliser des progrès à l'égard de l'élaboration et de la mise en œuvre de nouvelles règles pour améliorer leurs pratiques opérationnelles en vue du transport des marchandises dangereuses en toute sécurité

Note 2 Bien que des progrès aient été réalisés, il reste encore du travail à faire. Aucun wagon-citerne de catégorie 111 plus ancien ne doit transporter des liquides inflammables, et une norme plus rigoureuse pour les wagons-citernes, comprenant une protection améliorée, doit être établie pour toute l'Amérique du Nord.