

# Stratégies de communication en situation de crise

Patrick LAGADEC

Laboratoire d'économétrie de l'Ecole polytechnique

---

A l'heure du risque majeur les défaillances technologiques (catastrophiques ou anodines) peuvent poser aux organisations responsables de redoutables problèmes de communication — entraînant paralysie opérationnelle et effondrement d'image particulièrement préoccupants. Le manque d'outils et surtout les habitudes de repli développées dans un passé qui ne nécessitait pas des mobilisations internes aussi fortes, des réseaux externes aussi développés, des liens aussi forts avec les médias et l'opinion, conduisent souvent à des échecs spectaculaires.

L'expérience montre qu'avant de songer à des greffes nouvelles en matière de techniques de communication, il convient de s'arrêter sur plusieurs thèmes fondamentaux de réflexion : les réflexes immédiats, qui jouent dès qu'il y a menace de difficulté et condamnent régulièrement à des effondrements instantanés ; les insuffisances des dispositifs organisationnels existants, et les ajustements qui permettraient une action plus cohérente en situation de turbulence ; les difficultés rencontrées dans la conduite des communications publiques, et les grandes options possibles en ce domaine ; les « cultures » enfin, qui imprègnent la vie des organisations et constituent la matrice des pratiques actuelles ou envisageables.

## PRESENTATION

A l'ère du risque technologique majeur [1] [2]\*, les organisations apparaissent vulnérables aux événements accidentels — gravissimes ou supposés tels — qui n'appartiennent pas au champ de l'expérience coutumière. Plusieurs facteurs, qui souvent se conjuguent, donnent en effet à ces défaillances un haut pouvoir de déstabilisation : ampleur du phénomène (c'est le point le plus évident, mais non le plus pernicieux) ; durée du processus accidentel et de ses effets ; incertitude technique ; enjeux socio-économiques ; éclatement des réseaux d'« acteurs » (multiplication du nombre des intervenants, divisions internes, conflits externes) ; pression des médias... On passe de l'univers de l'accident à celui de la crise [3] [4] [5].

Dans ce contexte de haute turbulence, la mise en relation — la communication — devient un facteur stratégique de première importance. Communications internes aux organismes concernés, communications entre organisations, communications vers le public à travers les médias (ou

par voie directe dans les cas d'urgence extrême) : l'expérience montre la nécessité de maîtriser ces multiples lignes d'information.

Et pourtant, même les meilleurs organismes s'embourbent, parfois presque instantanément et de façon caricaturale lorsqu'ils doivent répondre à pareilles sollicitations. Qu'il y ait crise en raison de l'énormité des faits immédiats (comme à Bhopal [6] [7] ou à Mexico-San Juan Ixhuatepec [8]), ou pour cause d'incertitude sur les effets ultimes et de trouble sur les attitudes des responsables (accident de Taft en Louisiane [9] ; fûts de dioxine de Seveso [10] ; naufrage du Mont-Louis [11] ; transformateur au pyralène de Reims [12]...), l'événement vient souvent révéler de redoutables insuffisances. Le cas de Mississauga (évacuation de 216 000 personnes, pour 3 à 6 jours, de la banlieue de Toronto) reste encore l'exemple rare d'une affaire difficile magistralement maîtrisée, notamment en matière de communication [13].

---

\* Les nombres entre crochets se réfèrent à la bibliographie en fin d'article.

Au sein des réseaux officiels, les actions concertées font régulièrement défaut. La pression permanente des médias est un autre défi. Le public, plus averti et plus exigeant que par le passé, parfois soupçonneux a priori en raison des comportements adoptés jusque récemment en matière d'information, développe une suspicion résolue au premier signe d'incohérence, un rejet radical à la moindre trace de dissimulation : une difficulté ou faute de communication conduit rapidement au procès d'intention tout azimut — véritable gangrène pour toute situation post-accidentelle délicate.

Il y a là un champ très étendu de questions. Ainsi par exemple : comment réagir face à une catastrophe de grande ampleur ? Comment maîtriser des événements qui, même s'ils sont tenus — parfois avec raison, parfois à tort — pour des « fantasmes » par des responsables, peuvent se révéler tout aussi déstabilisants sinon davantage que les précédents ? Il est trop tôt pour apporter des réponses définitives, encore moins des solutions tactiques. Nous voudrions seulement ici — à travers quatre thèmes de réflexion — placer des points de repère, élargir quelque peu les marges de liberté des intervenants.

#### I. EVITER L'ECHEC INSTANTANE : ELEMENTS POUR UN CONTRE-MANUEL DE COMMUNICATION D'URGENCE

S'il n'y a pas de recettes assurant le succès face à une crise, il existe en revanche des méthodes très simples garantissant l'échec.

a) Avant même que l'événement survienne, on peut avoir mis en place des conditions générales pré-critiques : une prévention insuffisante, une information inadaptée sur les risques existants et les dispositifs d'urgence, une crédibilité limitée, une légitimité fragile. Lorsque l'événement survient, ce contexte réduira à néant les meilleurs efforts de communication. Les réactions se cristalliseront autour de ces conditions générales qui seront dénoncées comme inacceptables.

Donnons-en deux illustrations. Avant que n'éclate l'affaire des fûts de Seveso, Hoffmann-La Roche avait entamé un programme d'ouverture vers le public ; mais de longues années de fermeture ne purent être oubliées aisément. Très vite, alors que les fûts demeuraient introuvables, une réaction de suspicion hostile frappa la firme bâloise : « Ça, c'est bien Hoffmann-La Roche ! ». Résumant ainsi la réaction publique à l'endroit de son entreprise, un responsable de la firme nous confiait : « Nous avons été rattrapés par notre passé ». Les efforts de la cellule de presse ne parvenaient pas à percer cette image du passé, revivifiée il est vrai par nombre d'indices. Et, de l'avis de nos interlocuteurs bâlois, cette affaire, apparemment modeste, représenta une crise plus

aiguë pour l'entreprise que ne l'avait été l'accident de Seveso.

Le second exemple a trait aux dispositifs d'alerte. Il s'agit des moyens mis en œuvre par Union Carbide à Institute — usine sœur de celle de Bhopal, qui allait connaître une alerte sérieuse le 11 août 1985 (elle aussi d'ailleurs, de l'avis des responsables de Union Carbide rencontrés, plus critique pour le groupe et son image que le désastre du 3 décembre 1984). Si l'on en croit Newsweek, qui avait enquêté au moment de Bhopal, peu de gens autour de l'usine américaine savaient quels comportements adopter en cas d'alerte. Certes, aux dires du porte-parole de l'établissement, une lettre leur avait été adressée à ce sujet chaque année depuis 1975 — mais peu l'avaient reçue. Et Newsweek précise : « S'ils l'avaient reçue, ils auraient bien pu être encore plus déroutés. Selon la lettre, deux coups de sirène de trois secondes signifiaient un feu ou une urgence médicale ; trois coups de trois secondes : une fuite de gaz ; des coups de deux secondes toutes les trois secondes pendant deux minutes, avec des coups de deux secondes toutes les 30 secondes jusqu'à la fin du danger : un accident majeur. Les instructions sur les comportements à adopter étaient aussi déroutants : « Si le vent souffle favorablement, restez où vous êtes. Si le vent souffle dans votre direction, évacuez perpendiculairement au vent ». Et la lettre ajoutait : « Dans certains cas on peut voir les vapeurs sous forme d'un nuage blanc. Cependant, comme cela n'est pas toujours le cas, ne vous fiez pas à ce que vous voyez » » [14, pp. 40 et 44].

De façon générale, un contresens de base est ici à éviter : la crise (pour paraphraser Foch) « n'attend pas les vertus de la dernière heure ». On ne saurait oublier :

- Ni l'impératif de prévention, comme le soulignait récemment le directeur du Health and Safety Executive britannique à l'adresse des industriels lors d'un récent symposium à Londres (sur le thème « l'industrie chimique après Bhopal ») : « Craignez davantage le manque de prévention que l'information du public » [15] [16].
- Ni l'information préalable sur les risques existants, comme le prévoit l'article 8 de la directive Seveso : « Les Etats membres veillent à ce que les personnes susceptibles d'être affectées par un accident majeur provenant d'une activité industrielle notifiée au sens de l'article 5, soient informées, d'une manière appropriée, sur les mesures de sécurité et sur le comportement à adopter en cas d'accident » [17].

Diagnostic N° 1 (a) : on ne rattrape pas l'irresponsabilité à coup de « bonne » communication, fût-elle inspirée des meilleures techniques de marketing.

b) Lorsque l'événement survient, une série de réflexes peuvent encore engendrer des catastrophes médiatiques, mais cette fois immédiates. Il y a là un scénario classique, dont il faudrait pouvoir se dégager :

- le silence lourd d'embarras ;
- les déclarations hâtives sur le mode « il ne s'est rien passé et d'ailleurs tout est sous contrôle » ;
- les démentis, jusqu'à ce que la presse « découvre le pot-aux-roses » ;
- les attitudes de fermeture conduisant à des combats sur le mode « David contre Goliath » ;
- l'incapacité à donner des détails sur l'événement, les précédents, les risques similaires ;
- une attitude de dissimulation donnant à penser que l'affaire est un véritable écheveau et que toute recherche déterminée permettra d'arracher des « aveux », toujours plus dévastateurs pour les responsables et fabuleux pour les médias.

Le cas du Mont-Louis (qui coula le 25 août 1985) a montré combien on pouvait exceller dans ce type de scénario : en 24 heures, avant même que les organismes responsables aient distribué leurs rôles et mis en place une réplique, les habitudes de communication avaient fait un mal considérable. Mutisme, consignes de silence, déclarations inexactes furent relevés avec précision et insistance par l'AFP. Une image structurée rapidement toute la perception de l'affaire : celle de la dissimulation. Elle déferla sur l'ensemble de la presse française : Le Monde (éditorial, 28/8) : « Silence » ; Libération (28/8) : « Uranium : silence, on a coulé » ; VSD (30/8) : « La loi du silence » ; Le Quotidien de Paris (31/8) : « Une cargaison plus dangereuse qu'on ne l'a dit » ; L'Express (31/8) : « Un dossier entouré d'une étonnante discrétion » ; Le Point (3/9) : « Les miasmes du secret » ; Le Canard Enchaîné (5/9) : « Le silence de la mer » ; Le Journal du dimanche (16/9) : « Ce que la France a caché » ; etc. Un simple incident et une conviction était renforcée, préparant des crises ultérieures : « nucléaire » ne peut s'allier qu'à dissimulation. Un semis fort dommageable si, un jour, une petite alerte dans une centrale devait nécessiter un confinement des populations : combien accepteraient d'accorder leur confiance aux autorités ?

On trouve des éléments similaires dans l'affaire de l'explosion du transformateur EDF de Reims : ignorance des signaux d'alerte (et même rejet des mises en garde précises en provenance d'officiels ayant eu connaissance de la « bombe » médiatique qui allait exploser) ; jeu de « chaises musicales » pour localiser un interlocuteur responsable ; affirmations pleines de suffisance, avant enquête ; action en justice mettant en cause telle habitante de l'immeuble, coupable d'avoir laissé dans la cave deux ou trois cartons ; propos aussi

peu « diplomatiques » que méprisants, etc. Jusqu'au point où, quel que soit le diagnostic définitif, le capital de crédibilité de l'exploitant ne permettrait pas de recouvrer — sauf changement radical d'approche — la sérénité souhaitée.

En bref, deux recettes apparaissent quasiment infaillibles pour mettre en place les conditions d'une crise (même sur des événements qui ne sont pas de portée considérable) :

- bâtir un embrouillamini dans lequel les catégories du vrai et du faux restent aussi insaisissables que les acteurs en position de responsabilité ;
- offrir cet embrouillamini à la curiosité d'observateurs convaincus, à force de faux pas de la part des responsables, que chaque voie d'interrogation donnera lieu à un enchaînement sans fin de « révélations ».

Diagnostic N° 1 (b) : les premières réactions fondées n'interviennent souvent qu'après la construction de boubiers dans lesquels les responsables perdent beaucoup de leur marge de manœuvre technique, de leur crédibilité, voire de leur dignité.

Une perception des faiblesses existant avant le choc de l'événement, un relevé des ornières « naturelles » à éviter sont des préliminaires indispensables. Soulignons-le : les consignes de réplique pour situation critique devraient ainsi comporter un point initial intitulé : « ce que vous ferez presque certainement et que vous devez à tout prix éviter ». Il convient de prévenir tous les modes de réponse donnant la conviction aux personnes extérieures qu'il serait irresponsable de prêter la moindre confiance aux officiels.

## II. METTRE EN PLACE DES DISPOSITIFS ADAPTES A L'ACTION EN UNIVERS ECLATE

En dépit du développement récent de quelques règles nouvelles dans certaines organisations, le diagnostic est ici encore préoccupant. Pour faire bref, on dira que nos organisations ne disposent généralement pas :

- \* de capteurs les alertant sur la survenue d'anomalies ;
- \* de règles d'information interne permettant une remontée-flash de l'information critique ;
- \* de règles de déploiement rapide de réseaux externes adaptés à une situation exceptionnelle ;
- \* de cellules de direction aptes à s'assurer que le problème est traité dans toute sa globalité.

**Diagnostic N° 2 :** On assiste plus régulièrement à un recroquevillement des organisations sur elles-mêmes, à des éclatements internes rendant impossible la mise en place de stratégies de réponse à la hauteur de l'enjeu.

Reprenons brièvement ces quatre points.

La question des capteurs d'anomalies est importante, en raison du facteur temps, essentiel en situation de crise aussi bien pour des raisons opérationnelles que de communication. Si les phénomènes massifs ou clairement inscrits au cœur des préoccupations de l'organisme sont généralement bien perçus, il n'en va pas de même pour les situations dans lesquelles le rapport signal/bruit n'est pas suffisamment net. Souvent, les seuils de détection d'anomalies restent en dessous des exigences de ce qui est nécessaire en matière de communication (les états-majors ne sont alertés que lorsque l'affaire s'étale déjà à la une des journaux, et que la situation s'est bien envenimée) [18]. Souvent, la crise a comme origine un terrain de second ordre pour l'organisation (il s'agit de déchets et non de produits nobles, de simples fûts et non d'une usine classée, d'un produit chimique et non d'une matière radioactive, d'un petit transformateur et non d'une centrale nucléaire, d'une usine en voie d'abandon et non d'un site sous haute surveillance...) et le délai de perception en est d'autant allongé.

La viscosité des communications internes (qui s'aggrave — jusqu'à la paralysie — s'il faut transmettre des informations incertaines et inquiétantes), les conflits (jusque dans les états-majors), conduisent bientôt à l'« ilotage » de chacun des sous-systèmes de l'organisation... au moment précisément où les meilleures interrelations seraient nécessaires.

De la même manière vis-à-vis de l'extérieur. La crise nécessiterait la construction immédiate de réseaux ad hoc ; l'établissement de relations avec les niveaux stratégiques de chacune des autres organisations intervenantes. Les difficultés techniques, les intérêts en jeu, les concurrences, la méconnaissance de l'environnement, les habitudes de fonctionnement à l'intérieur de lignes de démarcation farouchement défendues, conduisent également au recroquevillement sur soi. Si des essais sont tentés pour prendre contact avec tel autre acteur, ils le sont régulièrement à des niveaux insuffisants, et la démarche tourne court — confortant chacun dans l'idée qu'il est préférable de bien rester « chez soi », sans soulever de « questions prématurées ».

Au moment où une situation imprévue vient bousculer les habitudes, les objectifs et les rôles, une action précoce des niveaux hiérarchiques les plus élevés serait sans doute utile pour animer la réponse des uns et des autres. Une telle action

est rarement observée : à l'intérieur des organisations, les mêmes lignes de protection et de démarcation sont des références fondamentales qu'il n'est pas aisé de mettre en cause. Souvent, les acteurs en première ligne répugnent à voir une intervention des hauts étages de l'exécutif ; et ces derniers — absorbés par d'autres tâches, conscients aussi des risques personnels que l'on encourt à trop s'approcher d'une crise — ont les mêmes réticences : ils n'interviennent qu'en phase terminale, lorsque les difficultés sont telles que les marges de manœuvres ont été considérablement réduites par ceux qui ont été laissés sans directive. L'idée serait ici de donner plus de cohérence à la réponse des appareils éclatés que sont les organisations, plus de consistance à la réplique de ces systèmes de pouvoirs (dont la subtilité des modes de fonctionnement n'égale pas toujours l'efficacité). Typique cette situation d'un responsable venant d'être désigné comme volontaire pour parler lors de telle grande émission de radio : aucune réunion, aucune stratégie commune, seulement ce « conseil » glissé entre deux portes au subalterne envoyé au front : « attention, ça peut être dangereux... ». Dans tel autre cas, un haut responsable nous confiait son étonnement à constater que son supérieur hiérarchique était systématiquement indisponible lorsqu'il fallait affronter micros et caméras.

On pourra certes objecter que le flou et l'indétermination des responsabilités sont une protection pour les organismes. Il n'est pas sûr cependant que cette stratégie du fumigène soit véritablement la plus pertinente à long terme.

Des règles peuvent aider à établir peu à peu de nouvelles normes en ces domaines. Ainsi ces procédures de notification interne adoptées par Union Carbide à la suite de la catastrophe de Bhopal. Le groupe a défini les accidents majeurs appelant information immédiate des plus hauts responsables de la firme [19] :

- les événements donnant lieu à plusieurs décès ;
- une explosion ou un feu susceptible de recevoir une publicité nationale ;
- l'explosion d'une bombe ou la découverte d'explosif dans une installation de U.C. ou à proximité ;
- un déversement ou autre accident d'environnement susceptible de recevoir une large publicité ;
- un accident mettant en cause la sécurité d'un produit et susceptible de recevoir une large publicité ;
- toute menace ou allégation concernant les installations ou du personnel de groupe et susceptible de recevoir une large publicité ou d'exiger une décision rapide au niveau de la direction générale.

Dans la même ligne, la direction des communications du Gaz de France a fait savoir au personnel de l'entreprise qu'il devait notifier au siège tous les événements pouvant avoir une répercussion dans les médias. La même politique a été introduite à Electricité de France : information interne rapide ; information automatique des médias locaux en cas d'accident nucléaire.

### III. LA PAROLE PUBLIQUE : REPERES ET QUESTIONS

Que dire aux médias ? Que dire au public ? Comment traiter le gravissime, l'incertain, ce qui n'est peut-être que fantasme (mais peut avoir de redoutables conséquences économiques) ?

On trouve ici des règles clairement exprimées. Par exemple par le directeur des communications de Dow Chemical-Canada, qui expose les leçons tirées par son entreprise d'un certain nombre de crises [20, p. 3] :

1. « Dès le début, le public doit être informé de façon complète, fréquente et exacte, à travers les médias. Ce travail doit être assuré par un ou deux porte-parole de haut rang dont la crédibilité est essentielle. Ils doivent comprendre la situation et être en mesure de l'expliquer calmement et clairement en langage courant. Les premières 24 heures d'une crise sont capitales.
2. Si cela n'est pas fait, il se produira rapidement un vide en matière d'information publique — qui sera comblé par des rumeurs ou de faux bruits bien pires que la réalité.
3. En pleine crise, garder le silence est, à tort ou à raison, un signe de culpabilité.
4. Il ne suffit pas de se contenter d'affirmer au public que tout est sous contrôle et qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter. Pour être crédible, il faut fournir des détails précisant comment on parvient à pareille conclusion.
5. Il est vital de comprendre que les journalistes ont, heure par heure, des délais à respecter. Les informations doivent toujours être exactes, conséquentes et à jour, même si on ne peut répondre immédiatement à toutes les questions ».

Mais, au-delà de ces pétitions d'ouverture, la réserve est souvent observée. En vérité, les questions posées inquiètent fortement. Le problème des médias suscite des réserves massives :

- crainte du sensationnel et des suites que pourraient provoquer la diffusion de fausses nouvelles ou même de nouvelles exactes (J. Scanlon rapporte ainsi, dans le domaine des prises d'otages, le cas de médias indiquant aux agresseurs l'emplacement des tireurs d'élite, et leur

suggérant d'augmenter sensiblement le niveau de leur demande de rançon — ce qui se traduisit effectivement par de nouvelles exigences [21] — ; dans le domaine des accidents, on cite par exemple le cas d'un reportage radio qui obligea, devant l'émotion provoquée, à interrompre une opération de sauvetage pourtant jugée indispensable) ;

- blocage en raison du caractère trop technique des problèmes à discuter (notamment la question des probabilités) ;
- recul devant les effondrements possibles en matière d'image de marque s'il y a publicité développée sur l'affaire ;
- refus, à l'idée que les médias seraient davantage des entreprises commerciales à la recherche de part de marché que des organes d'information des citoyens ;
- rejet, à l'idée que les médias sont des pouvoirs incontrôlables, agissant en toute impunité (impossibilité de corriger un effet média, impossibilité de demander des comptes sur les écrits et leur source, sur les montages, etc.) ;
- suspicion profonde, tel organe de presse apparaissant manipulé par l'un des acteurs du conflit (ou même telle campagne de presse étant perçue comme menée par un concurrent particulièrement offensif).

A ces blocages en nombre répondent des contre-blocages, tout aussi solides, de la part des médias :

- conviction qu'il y a tromperie en matière d'information ;
- méfiance sur la capacité des responsables ;
- craintes sur la liberté qui sera laissée à la presse ;
- agacement aigu de voir surgir les attaques classiques contre la presse : en particulier l'accusation de succomber au catastrophisme, au « sensationnel » (la question fut au centre de bien des débats dans l'affaire de Three Mile Island [22] [23]).

Vis-à-vis des populations, les réserves sont également très vives. On redoute le piège du « suivisme » : tant de cas sont évoqués dans lesquels il a été sage de ne pas succomber aux « fantasmes ».

Avec ce tableau pour décor, on observe trois types de choix stratégique pour la communication en situation de crise :

1. La transparence : ce fut le choix retenu par exemple par les autorités canadiennes lors de la catastrophe ferroviaire de Mississauga. L'idée : la seule épreuve insoutenable pour des populations est le doute sur la véracité du discours des responsables, non la gravité des faits

ou le poids des incertitudes. Journalistes, populations, victimes seront donc clairement informés de la situation et de ses évolutions possibles. Cela pour assurer la robustesse des dispositifs opérationnels mis en place, la crédibilité des responsables, la liberté d'information du citoyen.

2. La discrétion modulée : c'est le choix le plus classique, surtout dans notre vieille Europe imprégnée de l'idée que tout pouvoir doit jouer un rôle d'avant-garde protectrice pour des citoyens immatures. Conscients aussi des jeux de forces qui s'épanouissent en situation de haute perturbation, les officiels mesurent à chaque instant ce que l'on peut dire, quand le dire, par quel canal ; on identifie ce qu'il faut garder comme informations par devers soi, pour ne jamais être en « rupture de stock », et toujours pouvoir intéresser les journalistes — sans perturber davantage le réseau complexe de tous les partenaires à considérer (responsables publics et privés, clients, syndicats, etc.). Bref, avec les médias, il s'agit de pratiquer un jeu qui a ses règles de fair play, mais qui n'exclut pas le panachage avec quelques silences bien gardés, quelques offres d'informations alléchantes mais peu pertinentes, etc.
3. La dissimulation : il s'agit ici du choix pour l'information zéro, ou tout au moins le minimum de communication externe. Le cas de la disparition des fûts de dioxine de Seveso en Europe en 1983 fut, par exemple, un modèle du genre. Au besoin, toutes les ressources de la manipulation des faits, des hommes, des experts, des groupes, des réseaux seront éventuellement utilisés ; ce sont Machiavel et Clausewitz réadaptés pour les grandes batailles de communication.

Il faut s'arrêter à cette dernière option qui souvent exerce une grande fascination. Elle a l'avantage de la simplicité et de l'efficacité immédiate : un pouvoir non partagé s'exerce toujours avec plus de facilité. Une première question est naturellement celle de savoir si la position est tenable face à un journalisme d'investigation, et si, de façon générale, on possède véritablement les moyens de cette politique dans des sociétés d'information relativement ouvertes. A l'inverse, la réflexion peut être faite qu'en y mettant le prix cette stratégie a toute chance de réussir dans un bon nombre de cas, les échecs étant passés par profits et pertes (on n'a pas toujours la malchance, par exemple, de se trouver confronté à des administrés vigilants, à des journalistes déterminés). Le tout est alors d'éviter l'événement qui viendrait jeter une lumière crue sur les pratiques utilisées ; d'éviter d'avoir jamais à rendre des comptes sur le plan de l'éthique individuelle et collective.

**Diagnostic N° 3 :** Les tensions qui se développent en situation de crise conduisent souvent à

de grandes hésitations sur la voie à suivre en matière de communication publique. La stratégie de la dissimulation, apparemment la plus aisée, pourrait être privilégiée à l'avenir à l'occasion d'une prise de conscience soudaine de la gravité des enjeux du risque majeur : il y a là matière à réflexion.

Selon nous, à l'ère du risque majeur, une économie n'est guère viable sans un minimum de confiance entre acteurs sociaux — et ce capital ne peut s'acquérir sans long investissement : une pratique continue des méthodes de l'ombre aurait des conséquences de fond assez préoccupantes pour la pérennité des organisations, pour la pérennité d'une société de liberté.

Mais les options et pratiques évoquées dans les pages qui précèdent ne naissent pas spontanément. Elles s'enracinent dans la « culture » des organisations. C'est là une autre dimension à prendre en considération.

#### IV. UN EXAMEN AU FOND : COMMUNICATION DE CRISE ET CULTURE DES ORGANISATIONS

Les cultures — réflexes, mentalités, valeurs — qui imprègnent les grandes organisations déterminent fortement les pratiques de communication. En situation de crise, alors que les tensions augmentent, ce poids des cultures internes se fait plus déterminant que jamais. Deux traits de cette culture apparaissent régulièrement dans les cas étudiés :

- l'incapacité à envisager le doute en matière technique : la seule évocation de l'incertitude lève immédiatement des angoisses profondes chez nombre de responsables ;
- l'incapacité à tisser des relations avec des personnes étrangères à l'organisation : fondamentalement, toute question venant de l'extérieur est vécue comme agression déplacée.

Reprenons ces deux points.

Pour ce qui a trait aux appréciations d'ordre technique, le doute réfléchi n'est pas obligatoirement signe de « trahison » vis-à-vis du progrès scientifique. La complexité des systèmes actuels, des représentations et analyses exigent là aussi de se départir d'attitudes propres au XIX<sup>e</sup> siècle. On constate cependant que l'ouverture sur la lucidité est souvent rangée dans la catégorie de l'inacceptable : des diagnostics techniques définitifs sont même parfois établis sans enquête ; très vite, sur un dossier, une lecture « maison » semble s'imposer à tous — y compris aux niveaux les plus élevés. Il y a là un obstacle structurel au fonctionnement correct des capteurs d'anomalies évoqués précédemment. Lorsque les évidences se rappellent aux responsables — par le bon soin

des médias ou de populations excédées de constater tant d'aveuglement — la crise est souvent difficilement maîtrisable.

Quant au rapport du système avec l'environnement, il faut percevoir qu'un décalage de fond est intervenu. Le risque majeur fait sentir ses effets au-delà de l'enceinte industrielle et concerne la collectivité dans ses multiples composantes. Il en découle que sa maîtrise exige une approche globale, peu coutumière. Davantage : la collectivité, potentiellement affectée, peut exiger quelque regard sur le fonctionnement des entités sources de risques. Ces changements sont sans doute irréversibles. Y répondre par les seuls arguments de la compétence technique, du secret industriel ou de l'intérêt national sont à l'évidence insuffisants : les légitimités aujourd'hui nécessaires — surtout en cas d'accident majeur, ou même de simple alerte — exigent des stratégies plus élaborées.

**Diagnostic N° 4 :** en cas d'événement non coutumier, les signaux d'alerte ne parviennent pas à passer le mur de certitude protégeant l'organisation, ses hommes et ses techniques. Face à une situation pétrie d'incertitude, et se développant largement à l'extérieur, l'organisation arrive régulièrement trop tard et de façon peu adaptée : une situation de crise échappe par nature à ceux qui, prisonniers d'un esprit « Maison », ne voient au-delà que « barbares » indignes.

Il est urgent de renforcer les capacités des uns et des autres en ce domaine. La première priorité en matière de formation serait sans doute de monter des exercices de simulation, permettant à chacun de percevoir, ne serait-ce qu'un instant, des rationalités qui lui sont étrangères — point de départ obligé pour l'approche de toute situation de crise.

## CONCLUSION

La complexité de ce champ d'action exige la poursuite de la réflexion sur ces sujets. Un point est sûr cependant : la communication en situation de crise représente aujourd'hui un problème régulièrement non maîtrisé, conduisant à des difficultés aiguës.

Or, maîtriser la communication est indispensable pour garder quelque action sur une crise. Comme l'écrit J. Scanlon :

- « Une situation d'urgence est, entre autres choses, une crise de l'information, et elle doit être traitée comme telle » [13, p. 31].
- « Il faut bien s'attendre à ce que, pendant une crise, ceux qui veulent savoir ce qui se passe, s'adressent à quelqu'un ou à quelque organisation qui pourront les renseigner. » [13, p. 30].
- « Si une organisation veut être considérée comme importante lors d'une urgence, elle doit

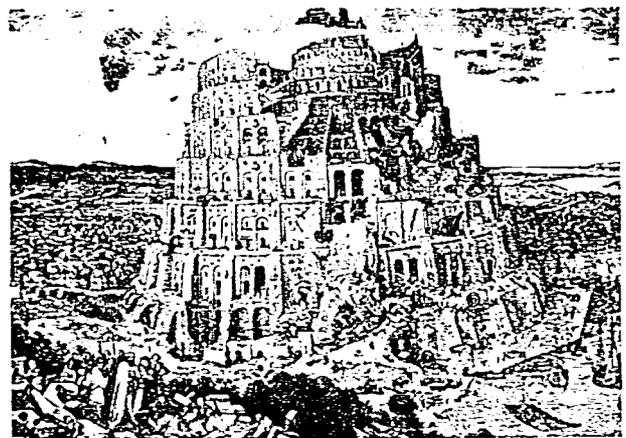
s'assurer qu'elle sera en mesure d'opérer durant cette urgence — et que cette capacité opérationnelle comporte bien l'aptitude à fournir toute information qui pourra être demandée [13, p. 30].

- « ...dans une très large mesure, qui maîtrise l'accès à l'information, qui est à la source de l'information, devient le centre stratégique des opérations ; si vous n'avez pas de systèmes de communication satisfaisant, si vous n'êtes pas en mesure de donner de l'information, vous perdrez la capacité de maîtrise opérationnelle, et celle-ci ira à qui a cette capacité d'informer » [24, p. 17].
- « ...les communications sont si importantes dans la phase post-accidentelle que les centres d'information peuvent fort bien devenir également les centres de contrôle opérationnel » [25, p. 429].

Pour vaincre la tendance à l'échec que l'on observe trop souvent, des dispositifs organisationnels, des réflexions stratégiques sont nécessaires. Et aussi des choix de politique générale d'entreprise sur le statut à accorder à la communication dans les organisations, sur le statut à accorder plus généralement l'information vers « l'extérieur », c'est-à-dire une société de communication ouverte, pour laquelle l'accès à l'information est une valeur reconnue.

Nous ajouterons une ultime remarque. Jusqu'à aujourd'hui, les organisations ont pu s'appuyer sur leur force (capacités d'expertise, capacités financières, capacités de pression, etc.) pour pallier des faiblesses en matière de communication. Le caractère majeur des risques actuels d'une part (on en a vu une illustration à Bhopal par exemple), la montée de la violence d'autre part, invitent à des réflexions approfondies : il n'est pas garanti que des scénarios qui, jusqu'à présent, pouvaient être retenus soient encore jouables à l'avenir. Le capital de civisme de l'administré — atout essentiel en vérité — est aussi une denrée fragile.

(Texte remis en janvier 1986)



La tour de Babel.

REFERENCES

- [1] P. LAGADEC :  
 — Le risque technologique majeur - Politique, risque et processus de développement - Paris, Pergamon Press, coll. « Futuribles », 1981.  
 — Major technological risk - An Assessment of industrial disasters - Oxford, Pergamon Press, 1982.
- [2] P. LAGADEC :  
 — La civilisation du risque - Catastrophes technologique et responsabilité sociale, Paris, Editions du Seuil, coll. « Science ouverte », 1981.  
 — La civilización del riesgo - Catastrofes tecnologicas y responsabilidad social, Madrid, Editorial Mapfre, 1984.
- [3] P. LAGADEC : Le risque technologique majeur et les situations de crise, Annales des Mines, août 1984, pp. 41-53.
- [4] P. LAGADEC :  
 — From Seveso to Mexico and Bhopal : Learning to cope with crises, Conference at IIASA, Transportation, storage and disposal of hazardous materials, July 1-5 1985, Laxenburg, Vienna.  
 — De Seveso à Mexico et Bhopal : Quelques enseignements pour la gestion de crise, Préventique (AIF Services SA, 10, rue de Calais, Paris) n° 4 et 5, 1985.
- [5] P. LAGADEC : Communication strategies in crisis situation, Task Force Meeting at IIASA, 25-27 october 1985, Laxenburg, Vienna.
- [6] UNION CARBIDE : Chronology of Bhopal crisis, 2 II 1985.
- [7] A. PICOT : Bhopal, les retombées d'une tragédie, La Recherche, vol. 17, n° 175, mars 1986, pp. 412-417.
- [8] P. LAGADEC : Défaillances technologiques et situations de crises : La catastrophe de San Juan Ixhuatepec - Mexico, 19 novembre 1984, Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique, février 1985.
- [9a] E.L. QUARANTELLI : Evacuation Behavior - Case study of the Taft, Louisiana, Chemical tank explosion incident ; final Report for the Federal Emergency Management Agency. Disaster Research Center, Ohio State University.
- [9b] P. LAGADEC : Défaillances technologiques majeures et grandes situations d'urgence - le cas de l'accident survenu à Taft le 10 décembre 1979, ministère de l'Industrie et de la Recherche, Centre de prospective et d'évaluation, Etude n° 31, mars 1984.
- [10] P. LAGADEC : Stratégies de communication en situation de crise - L'affaire des 41 fûts de Seveso : une gigantesque bataille médiatique (septembre 1982 - août 1983). Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique - Service de l'Environnement industriel au ministère de l'Environnement, novembre 1985.
- [11] COGEMA : Le Mont-Louis (reprise de la couverture médias), 1985.
- [12] P. LAGADEC et Ph. DESSAINT :  
 — Communication en situation de crise - l'affaire du transformateur de Reims, film vidéo, janvier 1986.  
 — Communication in crisis situation - the Rheims transformer affair, video film, march 1986.
- [13] P. LAGADEC : L'accident de Mississauga - Toronto, d'après « The Mississauga evacuation », par I. Burton et coll., The Institute for Environmental Studies, University of Toronto, June 1982 ; Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique - Service de l'Environnement industriel au ministère de l'Environnement, avril 1983.
- [14] Newsweek, december 17, 1984.
- [15] Health and Safety Executive : News Release, 7 november (A two day international symposium : « The chemical industry after Bhopal », 7-8 november 1985, Royal Garden Hotel, London, organized by Oyez Scientific Ltd. in association with « Chemical Insight »).
- [16] P. LAGADEC : L'industrie chimique après Bhopal, un symposium international de deux jours à Londres, 7-8 novembre 1985, Préventique, avril 1986.
- [17] CONSEIL DES COMMUNAUTES EUROPEENNES : Directive du Conseil du 24 juin 1982 sur les risques d'accidents majeurs présentés par certaines activités industrielles, Journal officiel des Communautés européennes, 5.8.1982.
- [18] J. SCANLON : The Miramichi Earthquakes : The media respond to an invisible emergency, Emergency Communication Unit, ECRU field report 82/1, School of Journalism, Carleton University, Ottawa.
- [19] UNION CARBIDE : UCE area policy and procedure manual - major accident and serious occurrence notification, may 17, 1984.
- [20] D. STEPHENSON : Are you making the most of your crises ? Emergency Planning Digest, Emergency Planning Canada, october-december 1984, pp. 2-5.
- [21] J. SCANLON : Police et médias : problèmes tactiques propres aux prises d'otage et actes de terrorisme, Journal canadien de la Police, vol. 5, n° 3, 1981, pp. 139-159.
- [22] B. AUGUSTIN et J.M. FAUVE : L'accident nucléaire de Harrisburg, analyse d'une crise, Sofedir, Palaiseau, 1979.
- [23] D.M. RUBIN : What the President's Commission learned about the Media, in T. MOSS and D.L. SILLS : The Three Mile Island Accident : Lessons and implications, Annals of the New York Academy of Sciences, vol. 365, 1981 (pp. 95-106).
- [24] J. SCANLON : Crisis communications : The ever present gremlins, Emergency Communication Unit, Reference to COMCON 82, Arnprior, Ontario, 26 may 1982.
- [25] J. SCANLON : Crisis communications in Canada, in B.D. SINGES, ed. Communications in Canadian Society, Toronto, 1975.