

ÉCOLE NATIONALE DE SANTÉ PUBLIQUE
ENSEIGNEMENT SUR LA GESTION DES CRISES DE SANTÉ PUBLIQUE
21-25 Novembre 1994

LES CRISES ET LEUR GESTION

- RECUEIL BIBLIOGRAPHIQUE -

Patrick LAGADEC

1994

CAHIER N° 2

GESTION DE CRISE

Présentation Générale

Ce recueil bibliographique réunit un certain nombre de textes pouvant venir en appui à l'enseignement sur le thème de la gestion des crises de santé publique.

Il complète les ouvrages de synthèse sur le sujet⁰ en rendant accessibles nombre de textes qu'il est souvent difficile de se procurer.

A côté de textes d'auteurs, des notes de lecture sont également proposées. Se présentant comme des contractions des documents originaux, elles indiquent leur source de façon précise de telle sorte que l'on puisse se rapporter à l'original (les pages correspondantes dans l'original sont indiquées au fil de la note, entre parenthèses).

Les textes sont regroupés autour de grands thèmes centraux qui, dans un souci de confort d'utilisation, font l'objet de cahiers séparés :

CAHIER N°1 : CADRAGE GÉNÉRAL

- A. Autour du concept de crise
- B. Perspective : "More and worse disasters"
- C. Décision, crise et santé publique
- D. Risque, crise : question sociale, enjeu politique

CAHIER N°2 : GESTION DES CRISES

- A. Actions réflexes face à une crise
- B. Gestion générale de crise
- C. Communication médiatique
- D. Communication avec le public
- E. Problèmes de préparation et de planification
- G. Deux synthèses : Communication ; Apprentissage

CAHIER N°3 : ÉTUDES DE CAS

- A. L'accident
- B. Le produit contaminé
- C. La discussion sociale
- D. Une situation spécifique : les crises terroristes

⁰ Notamment :

DAB, William, 1993 : *La Décision en santé publique - Surveillance épidémiologique, urgences et crises*, Editions Ecole Nationale de la Santé Publique, Rennes, 1993.

DAB, William, Marcel GOLDBERG, Emmanuèle MENGUAL, Christian ROLLET, 1993 : *Décideurs tous risques - Du bon usage de l'épidémiologie*, ENSP Editions - Editions Frison-Roche.

DAB, William, Patrick LAGADEC : "Environnement industriel et santé publique - Le rôle du facteur « santé » dans les crises liées à l'environnement », rapport pour le Service de l'Environnement Industriel, Ministère de l'Environnement, Février 1993.

LAGADEC, Patrick : *Etats d'urgence, Défaillances technologiques et déstabilisation sociale*, Le Seuil, Coll. «Science ouverte», Paris, 1988.

LAGADEC, Patrick : *La Gestion des Crises - Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Paris, février 1991.

LAGADEC, Patrick : *Apprendre à gérer les crises*, Les Editions d'Organisation, Paris, juin 1993.

SOMMAIRE DU CAHIER N°2

GESTION DE CRISE

A. Actions réflexes

BENSAHEL, Jane G., 1980 : "How to Stop a Crisis from Snowballing".....2

B. Gestion Générale : les organisations face aux crises

FINK, Steven, 1986 : *Crisis Management*..... 4

MULLER, Rainer, 1985 : «Corporate Crisis Management»..... 5

ROSENTHAL, Uriel, 1986 : «Crisis Decision-Making in the Netherlands»..... 8

C. La dimension psychologique : individus, groupes, populations

FINK, Steven, 1986 : *Crisis Management – Planning for the Inevitable*..... 12

SMART, Caroline, Ilan VERTINSKY, 1977 : «Designs for Crisis Decisions Units»..... 14

JANIS, Irving, 1982 : *Groupthink*..... 19

QUARANTELLI, E. L., 1989 : " The Social study of disasters and mass communication"..... 26

D. Communication médiatique

SCANLON, Joseph, 1991 : *Media Relations and Emergency Management*..... 29

METROPOLITAN POLICE, 1991 *Civil Emergenies and the Media*..... 32

DRAPER, Norman, 1986 : «Training Managers to "Meet the Press"»..... 35

WESTERN UNION : «When Every Second Counts...».....37

FINK, Steven, 1986 : *Crisis Management – Planning for the Inevitable*..... 39

SCANLON, Joseph, Dan POTTIER, 1970 : *What Can I Say When Words Can Kill ?*..... 42

E. Communication avec le public sur les risques

HANCE, Billie Jo , Caron CHESS, Peter M. SANDMAN : *Improving Dialogue with Communities
– A Risk Communication Manual for Government*.....47

F. Préparation et planification

PHELPS, Norman L., 1986 : «Setting Up a Crisis Recovery Plan».....	65
MITROFF, Ian, Terry C. PAUCHANT, Paul SHRIVASTAVA, 1988 : «The Structure of Man-Made Organizational Crises».....	67
FINK, Steven, 1986 : <i>Crisis Management – Planning for the Inevitable</i>	72

G. Leçons tirées de l'étude des crises internationales

ALLISON, Graham T. : <i>Essence of Decision - Explaining the Cuban Missile Crisis</i>	76
BELL, Coral M. : «Decision-making by Governments in Crisis Situations».....	81
EBERWEIN, Wolf-Dieter : «Crisis research - the State of the Art a Western View».....	83
GARTHOFF, Raymond L. : «Cuban Missile Crisis».....	87
HERMANN, Charles F. : «Types of Crises and Conclusion for Crisis Management».....	90
HERMANN, Charles F. : «Some Issues in the Study of International Crisis».....	92
MILBURN, Thomas W. : «The Management of Crises».....	95
NEUHOLD, Hanspeter : «Principles and Implementation of Crisis Management Lessons from the Past»..	99
PROPOSITIONS SUR LES SITUATIONS DE CRISE, Annexe, in Ch. F. Hermann (ed.).....	102

CONSTRUCTION DU CAHIER N°2

Un certain nombre de synthèses sont disponibles sur le sujet. Outre les ouvrages de Patrick LAGADEC (*La Gestion des crises pour un traité élargi, Apprendre à Gérer les crises pour un exposé plus concis*), on consultera notamment les deux livres suivants :

Ten BERGE, Dieudonnée, 1990 : *The First 24 Hours. A comprehensive guide to successful crisis communications*, Basil Blackwell, Oxford.

FINK, Steven, 1986 : *Crisis management. Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association.

Nous avons retenu ici quelques éclairages particuliers, centrés autour de thèmes spécifiques :

A. L'action réflexe

Alors que l'annonce d'une situation grave est annoncée, comment ne pas perdre tous ses moyens, retrouver ses capacités après le choc ?

BENSAHEL, Jane G. : «How to stop a Crisis from Snowballing. The Immediate action taken after a crisis often makes it worse rather than better», *International Management*, December 1980, pp.24-25...

B. Gestion Générale

Quelles sont les régularités d'une situation de crise ? Que faire ? Comment faire ? Quelles ornières éviter ?

FINK, Steven, 1986 : *Crisis Management – Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association, (135 West 50th Street, New York, NY 10020)...

MULLER, Rainer : «Corporate Crisis Management», *Long Range Planning*, vol 18, October 1985, pp.38-48.....

ROSENTHAL, Uriel : «Crisis Decision-Making in the Netherlands», *The Netherlands' Journal of Sociology*, Vol. 22, n° 2, October 1986, pp. 103-129...

C. La dimension psychologique : individus, groupes populations

Les hypothèses de base sur lesquelles on fonctionne instinctivement dès lors qu'il est question de situation extrême – hypothèses qui façonnent les plans de crise – sont notamment que les individus responsables et les groupes agissent rationnellement, que populations agissent de façon dangereusement irrationnelles et sont promptes à sombrer dans la panique et des comportements anti-sociaux. Les recherches sur les crises montrent que ces conceptions sont largement à revoir.

Le stress pèse fortement sur les responsables et leur faculté de gestion, les groupes de décideurs peuvent être sujets à des phénomènes particulièrement redoutables, les populations ne succombent généralement pas à la panique.

On trouvera une synthèse de ces question dans *La Gestion des Crises*, p. 77-90. Nous proposons ici quelques textes, et notamment celui de Janis, qui devrait sans nul doute conduire le lecteur à se reporter au livre dans son entier qui est certainement l'un des ouvrages majeurs sur le sujet de la gestion des crises par des groupes de haut responsables.

FINK, Steven, 1986 : *Crisis management. Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association.

SMART, Caroline, Ilan VERTINSKY, 1977 : «Designs for Crisis Decisions Units», in *Administrative Science Quarterly*, December, 1977, Vol. 22, pp.640- 657.

JANIS, Irving, 1982 : *Groupthink- Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1982 (2nd Ed.)

QUARANTELLI, E. L., 1989 : " The Social study of disasters and mass communication" in Lynne MASEL WALTERS, Lee WILKINS, Tim WALTERS, *Bad Tidings - Communication and Catastrophe*, Edited by Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1989, pp. 1-19. (365 Broadway, Hillsdale, New Jersey 07642)

D. Communication médiatique

Cette question est abondamment traitée depuis quelques années. C'est en effet sur ce point que les cultures et pratiques étaient jusque récemment les moins prêtes, et sur ce point que maints échecs ont été scellés. On pourra trouver une synthèse générale des difficultés rencontrées, des réponses souhaitables, des problèmes en suspens dans P. LAGADEC, *La Gestion des crises*, p. 111-141; 200-205 ; 263-271.

FINK, Steven, 1986 : *Crisis Management – Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association, (135 West 50th Street, New York, NY 10020)...

SCANLON, Joseph : *Good News and Bad News : Media Relations and Emergency Management*, Prepared for presentation at seminar at the Emergency Planning College, Easingwold, January, 1991.

METROPOLITAN POLICE, *Civil Emergenies and the Media*, Metropolitan Police Service, 1991 (MSDG 21/2/91).

DRAPER, Norman : «Training Managers to "Meet the Press"», *Training*; Vol. 23, n° 8; August.1986, pp. 30-38.

WESTERN UNION TELEGRAPH COMPANY: «When Every Second Counts...», *Crisis Communications Planning*

SCANLON, Joseph, Dan POTTIER : *What Can I Say When Words Can Kill ? The Ultimate Public Relations Assignment : Spokesperson During a Hostage Incident*", Prepared for the International Conference on the theme of "Media and Crisis", Laval University, 4-7 October 1990, a conference scheduled to mark the twentieth anniversary of Canada's "October crisis".

E. Communication avec le public sur les risques

Les crises – et tout particulièrement les crises de santé publique – conduisent à devoir communiquer directement avec les personnes concernées par un risque, ou une perception de risque. Ici aussi, les attitudes de fond pèsent de façon déterminante sur la "réussite" ou l'échec de ces dialogues avec les collectivités concernées.

De nombreux ouvrages traitent de cette question. On se reportera par exemple à :

GOW, H.B.F., OTWAY, H. (edits), 1990 : *Communicating with the Public about Major Accidents Hazards, Proceedings of a European Conference organized by the Commission of the European Communities (DG XI)*, in collaboration with the Joint Research Centre (Ispra), 30 May-1 June 1989, Eslevier, London.

KASPERSON, Roger, Pieter Jan STALLEN (edits), 1991 : *Communicating Risks to the Public, International Perspectives*, Kluwer Academic Publishers, London.

JUNGERMANN, H., , R.E. KASPERSON, P.M. WIEDEMANN (edits), 1988 : *Risk Communication, Kernforschungslage Jülich GmbH, Proceedings of the International Workshop on Risk Communication, October 17-21, 1988, Jülich.*

Nous avons repris ici un manuel élaboré par une équipe conjointe de responsables et de spécialistes de la perception des risques, qui se présente comme une des meilleure synthèses disponibles sur le sujet en offrant une réflexion directement opérationnelle.

HANCE, Billie Jo, Caron CHESS, Peter M. SANDMAN : *Improving Dialogue with Communities – A Risk Communication Manual for Government*, Submitted to New Jersey Department of Environmental Protection, Division for Science & Research (Cook College, Rutgers University, 122 Ryders Lane, New Brunswick, NJ 08903), January 1988.

F. Préparation et planification

La gestion de crise commence bien avant l'épreuve. Un certain nombre d'auteurs s'efforcent de dégager des principes d'action en prévention et préparation.

- PHELPS**, Norman L. : «Setting Up a Crisis Recovery Plan», *Journal of Business Strategy*; Vol. 6, n° 4, 1986, pp. 5-10
- MITROFF**, Ian, Terry C. **PAUCHANT**, Paul **SHRIVASTAVA** : «The Structure of Man-Made Organizational Crises», a General Theory of Crisis Management», *Technological Forecasting and Social Change*, 33, 1988, pp.83-107
- FINK**, Steven, 1986 : *Crisis Management – Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association, (135 West 50th Street, New York, NY 10020)

G. Leçons tirées des crises internationales

La question des crises internationales a fait l'objet de nombreux travaux de recherche, depuis de longues années. Il n'est pas possible de méconnaître ces études : la fertilisation croisée entre ce champ et celui des crises de nature technique et sociale est assurément féconde.

- ALLISON**, Graham T. : *Essence of Decision - Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little, Brown and Company, Boston, 1971, 338p.
- BELL**, Coral M. : «Decision-making by Governments in Crisis Situations», in D. FREI (ed.) *International Crises and Crisis Management: An East-West Symposium*, Praeger Publishers, New York, London, Sydney, Toronto;1978, pp.50-58
- EBERWEIN**, Wolf-Dieter : «Crisis research - the State of the Art a Western View», in D. FREI (ed.) *International Crises and Crisis Management: An East-West Symposium* Praeger Publishers, New York, London, Sydney, Toronto;1978, pp.50-58
- GARTHOFF**, Raymond L. : «Cuban Missile Crisis», , *Foreign Policy*, Fall 1988, n° 72, pp.61- 80.
- HERMANN**, Charles F. : «Types of Crises and Conclusion for Crisis Management», in D. FREI (ed.), *International Crises and Crisis Management: An East-West Symposium*, Praeger Publishers, New York, London, Sydney, Toronto;1978; pp.29-41
- HERMANN**, Charles F. : «Some Issues in the Study of International Crisis», in Ch. F. Hermann (ed.), *International Crises : Insights from Behavioral Research*, The Free Press, New York; Collier-Macmillan London, 1972; pp.3-17
- MILBURN**, Thomas W. : «The Management of Crises», in Ch. F. Herman (ed.), *International Crises : Insights from Behavioral Research*, The Free Press, New York; Collier-Macmillan London, 1972, pp.259-277.
- NEUHOLD**, Hanspeter : «Principles and Implementation of Crisis Management Lessons from the Past», in D. FREI (ed.), *International Crises and Crisis Management: An East-West Symposium*, Praeger Publishers, New York, London, Sydney, Toronto;1978, pp.4-18.
- APPENDIX, in Ch. F. Hermann (ed.), , *International Crises : Insights from behavioral research*, The Free Press, New York; Collier-Macmillan London, 1972 (pp.304-320).

H. Deux synthèses

Deux articles récents font un point sur la communication en situation de crise : ce qui a été appris depuis plusieurs années, ce qui pose encore problème, ce qui risque de poser difficulté à l'avenir ; et sur l'apprentissage : les connaissances, l'état des lieux, les résistances, les stratégies à développer.

A - L'ACTION RÉFLEXE

Jane G. BENSANEL

«How to stop a Crisis from Snowballing. The Immediate action taken after a crisis often makes it worse rather than better»

International Management, December 1980, pp.24-25

RESUME

Bref article qui présente une série de conseils pour contrôler la crise le plus rapidement possible et éviter que les premières mesures post-accidentelles ne fassent qu'aggraver la situation.

Un conseil propre à cet article : "Retrouvez d'abord confiance en vous-même".

DEVELOPPEMENTS

Souvent les premières réactions face à une situation de crise contribuent à accélérer la déstabilisation de l'organisation. Certaines mesures semblent pertinentes pour enrayer ce processus et protéger les zones encore stables.

Commencez par vous-même et retrouvez d'abord confiance en vous

Avant toute action (il faut éviter d'agir n'importe comment, sous l'empire du stress) il faut se rétablir de l'annonce initiale, contrôler ses propres sentiments, reprendre confiance en soi-même. Pour cela, il faut prendre le temps d'absorber le choc. Faire du sport, se confier auprès de personnes proches hors-travail ou même essayer de travailler avec les personnes qui ont admiré vos qualités de leadership ou simplement de se souvenir de succès antérieurs. Une fois l'équilibre retrouvé, vous pouvez alors songer à planifier et engager des actions, à confier le problème à d'autres.

Retrouvez des forces grâce à la coopération et au travail d'équipe

La gestion de crise est un travail essentiellement d'équipe, d'autant plus d'ailleurs que la crise est grave (24). Réunissez votre état-major, donnez lui autant d'informations que possible, et soulignez l'importance que vous attachez à l'effort de coopération mutuelle. Evitez de simplement attribuer des responsabilités : utilisez la crise pour créer un esprit d'équipe. Il faut être clair sur les problèmes et les enjeux, en évitant toutefois de projeter optimisme ou pessimisme. En évitant toute spéculation, on contribuera à réduire les rumeurs.

N'engagez pas l'avenir; ne mettez en oeuvre que les mesures de sauvegarde immédiatement nécessaires

Etant donné la tension, utile pour faire face aux difficultés immédiates, le moment n'est guère propice aux décisions à long terme. Ne regardez pas au delà de six mois : en règle générale, l'horizon de temps sera de l'ordre de quelques jours ou quelques semaines.

Isolez les zones critiques

Essayez d'isoler le plus rapidement possible les zones posant problèmes. En particulier, évitez que la perte de moral parmi les employés n'atteigne d'autres départements. Si des licenciements sont nécessaires, faites-les le plus rapidement possible et d'abord là où ils seront sans conséquence sur la rentabilité. Une information interne devra être faite sur ces points pour éviter la propagation de rumeurs.

Le choc surmonté, analysez la situation en profondeur

Le choc initial surmonté (après un ou deux mois), analysez une nouvelle fois la situation afin d'établir des plans à long terme; évaluez avec soin les différentes facettes de l'organisation.

Analysez les opportunités ouvertes par la crise

Invariablement, une crise ouvrira des perspectives : il faut les identifier. Elle aura révélé des talents, des dévouements. Evitez que ces qualités perçues lors de la crise ne disparaissent au moment du retour à la normale. De même, ne laissez pas perdre une meilleure capacité à identifier les forces et faiblesses de l'organisation avant qu'une crise n'éclate. Tout ceci constituera un capital essentiel pour l'avenir, en cas de nouvelles situations difficiles.

B. GESTION GÉNÉRALE

Steven FINK
Crisis Management – Planning for the Inevitable
Amacom, American Management Association, 1986
(135 West 50th Street, New York, NY 10020)

Actions

1. Identifier la crise

Pour pouvoir agir, il faut une bonne intelligence de la crise: quel est le problème ? quelle en est la source? comment risque-t-il de nous affecter ? L'idée est de ne pas rester prisonnier du trait classique de toute crise : elle paraît comme un mélange d'une foule de problèmes, qu'il va s'agir de trier au mieux (71-79)

2. Isoler la crise

Il faut isoler la crise, isoler l'équipe particulière qui va la gérer (éviter que tout le monde ne fasse plus que cela), isoler (dans le sens de "traiter") l'information nécessaire au traitement de la crise (pour éviter l'étouffement) – ce qui n'exclut pas, bien au contraire, une information générale des acteurs, notamment du personnel non mobilisé directement. (80-82)

3. Réagir à la crise

Identifier, isoler la crise est essentiel. Mais il faut prendre garde à ne pas sombrer dans la sur-analyse paralysante, obsessionnelle. Une crise est un processus fluide; la décision doit également être fluide, ne pas rester prisonnière de plans rigides. Il est capital de ne pas s'enfermer dans une mentalité "bunker". Il faut des conseillers; il ne faut pas se cacher derrière eux. Il faut voir les problèmes; il ne faut pas "prendre conseil auprès de ses peurs". (83-85)

4. Après le choc initial

Dès la phase aiguë on doit se préparer à la phase chronique en commençant à considérer la question des "pourquoi". Car alors le problème des causes deviendra la question centrale. (87)

On vous demandera alors ce que vous avez su, quand vous l'avez su, ce que vous avez fait. Il est donc capital de commencer immédiatement, dès la phase aiguë, à mémoriser l'événement et vos actions. Notez ce que vous faites, vos impressions; enregistrez, filmez; et dites aux autres de faire pareil. Ces enregistrements vous seront extrêmement précieux. Dans l'immédiat vous vous retrouverez mieux face à la confusion. Dans la phase suivante, vous pourrez non seulement répondre aux questions, mais encore, en démontrant à quel point vous avez fait montre de sérieux en gardant trace de l'événement, vous montrerez du même coup votre sens des responsabilités. (88)

Ce type de mobilisation est souvent nécessaire : une crise dans une autre usine que la vôtre peut, par contagion, vous affecter aussi; une crise chez un concurrent peut également devenir vôtre. (89) Et, même si vous n'êtes pas affecté, l'expérience des autres est une bonne occasion pour vous interroger sur la qualité de vos propres systèmes. (90)

Après la crise, entamez un examen de fond. Soyez généreux dans vos louanges, parcimonieux dans vos critiques (qui est en cause : la personne ou la qualité des plans à sa disposition ? et il faut tenir compte du stress; en cas de problème évident agissez avec doigté pour remplacer la personne qui poserait problème). (91)

Rainer MULLER
«Corporate Crisis Management»
in *Long Range Planning*
vol 18, October 1985, pp.38-48

RESUME

Dans une crise, il est très improbable que les problèmes seront résolus par une action unique, ou par une action ad hoc. En dépit de l'urgence, la situation exige planification et coordination. Ceux qui ont eu des responsabilités lors d'une crise d'entreprise soulignent que la gestion de crise est un problème à trois dimensions. Elle doit couvrir :

- les problèmes stratégiques et opérationnels ;
- le problème politique qui est de savoir comment appliquer des décisions à des parties en conflit ;
- la question des structures organisationnelles nécessaires pour surmonter la crise.

L'auteur propose un cadre pour la gestion des crises d'entreprise. Au nombre des questions posées :

- 1) Quelles sont les raisons principales de l'échec de la gestion de crise ?
- 2) Comment peut-on identifier la crise avant qu'il ne soit trop tard ?
- 3) Quelles stratégies sont adaptées pour surmonter une crise ?
- 4) Comment les équipes de direction devraient-elles se structurer pour surmonter une crise ?
- 5) Quelle fonction doit prendre un leader durant une crise ?
- 6) Comment la gestion de crise peut-elle se transformer en gestion réussie de l'innovation ?

DEVELOPPEMENTS

1. La crise d'organisation : un problème à trois dimensions

Les erreurs les plus courantes dans la gestion des crises sont au nombre de trois :

1. Un traitement des symptômes et non des causes de la crise

Le plus souvent, les directions limitent leurs efforts à la correction des faiblesses superficielles.(38) Les racines de la crise sont profondément enterrées et impliquent plusieurs zones de l'entreprise. La crise n'est pas due seulement à des problèmes opérationnels mais bien à des faiblesses structurelles. Sans une compréhension en profondeur, il est impossible de développer les mesures globales et interreliées qu'exigerait la maîtrise de la crise.

2. La gestion de crise devient une action "pompier"

La tentation fréquente est de prendre des mesures immédiates, qui apportent des résultats immédiats. Mais cette improvisation échoue souvent dans le long terme par manque de principe unificateur et d'objectifs clairement définis. Pareil principe ne peut généralement découler que d'une analyse systématique de la situation. L'action "pompier" conduit fréquemment, tôt ou tard, à de graves erreurs qui ne font qu'exacerber la crise. Dans la conception comme dans l'application des mesures, la complexité et l'interrelation des problèmes doivent être comprises. En accompagnement, il faut commencer par bien définir les tâches des hauts responsables et motiver les échelons intermédiaires.

3. La gestion de crise est vue comme un problème purement technique

On bute régulièrement sur le problème de l'acceptation des décisions prises, le plus souvent dans le secret. Une attitude de ce type, "purement technique", engendre des conflits et de la résistance. En bref, la dimension politique de la gestion de crise n'est pas comprise ou est sous-estimée. La question de l'information interne, de la gestion des conflits, de la réduction des résistances est au coeur de cette gestion politique.

De ce fait, la gestion de crise est un problème à trois dimensions :

- Un problème de pertinence : il s'agit de concevoir un ensemble de mesures tout à la fois stratégiques et opérationnelles (et non de traiter les seuls symptômes superficiels).
- Un problème organisationnel : il s'agit d'adopter une structure et un style de management adapté (et non d'en rester à une action à courte vue).
- Un problème politique : il s'agit d'introduire et d'appliquer des mesures pour résoudre les conflits de fond liés à la crise (et non de se borner à la prescription de mesures "purement techniques").(39)

2. Identifier la crise et engager la gestion de la crise

Avant de pouvoir développer une gestion de crise deux conditions préalables sont nécessaires :

1) Identifier la crise

Des symptômes de crise existent souvent bien avant le déclenchement de la crise. Leur détection dépend du degré d'information et de la perspicacité de l'observateur et de sa perspicacité. Il est utile de disposer d'un système de détection précoce (mais on notera que les données très agrégées ne sont en général pas de bons indicateurs). (42)

2) La volonté d'agir

Même si des symptômes sont perçus encore faut-il vouloir agir. Il faut distinguer ici :

- *Les dirigeants* :
Il peut y avoir conviction déraisonnable qu'il n'y a pas de problème; ou crainte de prendre des mesures radicales, que l'on est souvent tenté de retarder – le seul fait de prendre des mesures de crise révélant que l'on est en crise. On préfère donc souvent traiter les symptômes.
- *Ceux qui sont affectés par les mesures et leurs représentants* :
Ils font souvent preuve d'une considérable résistance, ce qui est en général tout à fait compréhensible. (43)

Ces facteurs expliquent pourquoi les réactions sont souvent lentes, et interviennent à l'initiative de l'extérieur (le Conseil d'administration, les banques...)

3. Organiser la gestion de crise

Il faut préparer l'organisation à l'occurrence possible d'une crise et à sa maîtrise. Les questions clés sont les suivantes:

- La détermination de ceux qui sont en charge de la gestion de crise; ce peuvent être des personnes internes ou des spécialistes externes (qui seront d'autant plus nécessaires que la crise est prise en charge tardivement).
- Ces individus doivent recevoir des tâches concrètes à réaliser, autorité et responsabilité. La concentration de l'autorité permettra de gagner du temps dans la formulation et la mise en oeuvre des contre-mesures. Quoi qu'il en soit, ceux qui sont affectés doivent être suffisamment informés et consultés pour que l'on évite la menace de résistance et de démotivation.
- Il peut être préférable de mettre en place des groupes de formulation des problèmes et de proposition plutôt que de donner le pouvoir à des individus. Cela permettra d'élargir les perspectives et donnera une plus grande autorité aux décisions retenues. (44) Mais ces groupes doivent être soigneusement coordonnés et suivis.

4. Le leadership durant une crise

Le leadership durant une crise a deux fonctions :

- Garantir coopération et motivation de la direction comme des employés à travers un style de management approprié. Ce style ne peut qu'être à mi chemin entre le mode autoritaire et le mode de type "ouvert-participatif", qui ni l'un ni l'autre se sont satisfaisants. En réalité, il faut combiner des oppositions : un style énergique, déterminé et bien focalisé... mais aussi flexible pour permettre participation et coopération du plus grand nombre possible d'employés.
- Améliorer la capacité de la direction pour entreprendre les restructurations nécessaires, par des changements appropriés de personnel et d'organisation. On soulignera que le changement des hommes de direction ne saurait être une mesure isolée. Les hommes et les styles doivent être choisis en fonction du type de question posée. S'il s'agit de:
 - * Battre en retraite, il sera utile d'avoir un bon tacticien, diplomate, conscient des problèmes de conflit et apte au compromis.
 - * Consolider une position, il sera bon d'avoir quelqu'un apte à accroître l'efficacité.
 - * Passer à l'offensive, on recherchera un innovateur visionnaire, capable de faire naître de nouvelles idées. (45)

5. De la gestion de crise à la gestion de l'innovation

On retrouve pour l'innovation des problèmes semblables à ceux de la gestion de crise. Les barrières à l'innovation sont liées à des attitudes de management fondées sur des convictions comme les suivantes:

- L'innovation est nécessairement risquée et peut mettre en danger la stabilité de la firme.
- Les entreprises promeuvent généralement ceux qui ont commis le moins d'erreurs, c'est-à-dire ceux qui ont pris le moins de risques.
- Une firme n'a pas besoin d'innovation pour se développer : elle peut le faire à travers des acquisitions.

Une situation de crise oblige à sortir de la tendance consistant à gérer les succès du passé; elle est plus favorable à l'innovation.

Uriel ROSENTHAL

«Crisis Decision-Making in the Netherlands»

The Netherlands' Journal of Sociology, Vol. 22, n° 2, October 1986, pp. 103-129

Quatre dimensions d'examen, quatorze constats

1. L'organisation de la prise de décision lors d'une crise.

Les organisations bureaucratiques sont faites pour traiter de situations normales; elles sont caractérisées par une forte division du travail, des règles formelles dont l'importance est particulièrement soulignée, des rapports écrits et des procédures. Cependant, au moment d'une crise, définie par les trois éléments essentiels que sont la menace, l'urgence et l'incertitude, il faudra pouvoir compter sur d'autres mécanismes, parfois opposés – en particulier une forte capacité d'initiative personnelle d'un certain nombre d'individus. Sur ces aspects organisationnels, on peut avancer un certain nombre de propositions rendant compte des évolutions observées lors de situations de crise (tout au moins dans le cas des crises néerlandaises examinées).

Proposition 1: la prise de décision devient très centralisée

Plusieurs facteurs expliquent la montée d'influence des autorités supérieures : l'échelon local peut-être submergé, la perception que les étages supérieurs seront tenus responsables, l'importance des conséquences sociales et politiques de l'affaire. On observe de ce fait une séparation entre le lieu de l'incident et le lieu où sont prises les décisions. (113-114)

Proposition 2: les règles formelles laissent place à l'improvisation

La nécessité est mère de l'invention et donc ici de l'improvisation. Sous la pression des circonstances, les attributions officielles et juridictionnelles des intervenants deviennent beaucoup moins importantes que les capacités concrètes de prise en charge de la crise. Dans les cas étudiés, face à l'inexistence de structures locales adéquates, le gouvernement central néerlandais a dû jouer le rôle prédominant, parfois même en contradiction avec la structure politico-administrative existante. (114)

Proposition 3: les conseillers se transforment en décideurs

Outre la centralisation des décisions on observe une concentration du pouvoir de décision. Les décideurs tendent à se rapprocher des experts plutôt qu'à négocier avec les officiels dans des positions formelles. Le conseiller se transforme en véritable acteur dans la crise : la différence entre le rôle de décideur et celui de conseiller est largement éliminée. De plus, en raison du manque de temps et de l'impossibilité de recueillir une seconde opinion, les experts à disposition tendent à exercer une influence déterminante sur les autorités.

Proposition 4: les conflits politico-administratifs augmentent en intensité

Il existe une contradiction entre la nécessité de centraliser et concentrer le pouvoir de décision et celle d'une forte mobilisation au niveau local. A ceci s'ajoute la tendance à mobiliser ses propres forces plutôt que celles que l'on ne contrôle pas directement, ou des groupes extérieurs (par exemple les volontaires qui ont des actions éventuellement contre-productives). Un enjeu du conflit est l'accès au lieu réel de décision, à ne pas confondre avec les centres de prise en charge des multiples problèmes de logistique. (115)

2. Les processus d'information et de communication

Les organisations bureaucratiques peuvent être vues comme des systèmes pour traiter l'information. C'est leur structure qui détermine dans une large mesure quelle information va être traitée et de quelle manière. Plus la nouvelle information ressemble à celle qui a été traitée par le passé, plus cette information est aisée à catégoriser et à traiter selon des décisions programmées, et mieux le processus d'information bureaucratique fonctionne. L'information de crise est menaçante, nouvelle, non familière et parfois surprenante. Et pourtant, il est nécessaire de traiter rapidement l'information et de faire fonctionner la communication; les décisions programmées sont inadéquates pour ce type de situation incertaines. (107)

Proposition 5: la communication s'intensifie surtout avec les alliés plutôt qu'avec la partie adverse

Etant donné la volonté manifeste d'isoler l'adversaire, les décideurs préféreront communiquer avec les alliés. Cette tactique a comme risque d'annuler complètement l'information sur la menace d'empêcher toute négociation. En fin

de compte cela provoque incertitude majeure, circulation des rumeurs, et utilisation de techniques peu fiables pour obtenir des informations (renseignements, espionnage, etc.)(116)

Proposition 6: le volume et la vitesse de l'information vers le haut et vers le bas augmentent.

On pourrait voir là une tendance intéressante dans la mesure où serait ainsi réduits les fossés entre les parties; on constate cependant que cette augmentation très forte des communications se fait essentiellement à l'intérieur des organismes, notamment entre l'échelon central et le terrain : les ponts nécessaires ne sont pas établis entre les grands acteurs, en premier lieu avec les opposants. Bien au contraire, les coupures ne font que s'approfondir; la communication se renforce à l'intérieur de circuits spécifiques et séparés. (116)

Proposition 7: une grande partie du temps est allouée à la recherche d'informations, portant en particulier sur la menace.

La coupure avec les autres parties va rendre d'autant plus difficile le recueil d'informations. A cela s'ajoute le syndrome de la disqualification systématique des communications adverses, ou, dans les crises non conflictuelles, le phénomène du type "pas de nouvelle, bonne nouvelle".

Proposition 8: les crises précédentes introduisent des biais dangereux pour le traitement de la nouvelle crise.

Les crises précédentes tendent à masquer les problèmes immédiats, pour plusieurs raisons : des leçons inscrites de façon rigide dans des documents formels risquent de peser d'un grand poids; de plus, et de façon moins structurelle, les mêmes décideurs ont tendance à se retrouver lors de nouvelles crises. Or, "les analogies historiques et la peur de répéter les mêmes erreurs que dans les crises précédentes tendent à créer plus de problèmes qu'à n'en résoudre". En particulier, lorsqu'il faut affronter un adversaire (par exemple, un preneur d'otage) qui a tiré, lui aussi, les leçons des expériences antérieures. (117)

3. La psychologie de la prise de décision en situation de crise : la question du stress

Peur, tension, perception aiguë d'un champ d'action réduit... Ces facteurs qui vont de pair avec la crise peuvent conduire à des comportements marqués par des obsessions et des rigidités qui tendent par exemple à concentrer l'attention sur quelques aspects seulement, voire un seul aspect de l'incident. Il faut cependant noter que le stress n'est pas seulement négatif, il peut aussi conduire certaines personnes à des comportements plus innovants.(108)

Proposition 9: l'obsession du temps : les décideurs tendent à se concentrer sur le très court terme

Le manque de temps tend à provoquer un stress administratif engendrant une hyper-activité qui réduit à son tour le temps de décision. Ce "stress administratif" entraîne aussi à vouloir en finir le plus rapidement possible, ce qui conduit à stimuler des conduites dures et parfois des attitudes d'intolérance et d'intransigeance – ce facteur est d'autant plus puissant que la crise se prolonge. Il faut aussi noter de possibles différences d'appréciation sur l'urgence entre le centre de décision et le lieu de l'incident. (118-119)

Proposition 10: prisonniers d'un cadre de référence, les décideurs ne sont pas capables de redéfinir la situation

Rigidification, fixation, sont des facteurs marquants en situation de crise – et la définition initiale du problème tend à se cristalliser à mesure que la crise avance. Une assurance joue typiquement en pareilles circonstances : "cela n'est pas possible ici" (par exemple que des preneurs d'otages commencent à tuer leurs otages). On observe donc une extrême difficulté à introduire une redéfinition de la situation en cours de crise.

Proposition 11: en situation de crise, le risque de biais dus à des phénomènes de dynamique de groupe augmente

Des phénomènes de groupes, qui conduisent à de sévères myopies, affectent les cellules de décision : ainsi, lors des inondations de 1953 en Hollande, a-t-on pu ignorer toute une journée le cas de l'une des plus importantes îles concernées. De façon générale, le fait de se trouver en groupe, soumis à de fortes pressions, avec pour seule communication des communications à l'intérieur d'un réseau bien fermé, et pour norme culturelle l'unanimité, peut aisément engendrer ce risque de "pensée de groupe". (120-121)

Proposition 12: les décideurs sous-estiment leur propres capacités et sur-estiment les capacités des autres, en particulier celles des opposants

On peut également connaître la tendance inverse.

4. La rationalité de la prise de décision en situation de crise: ce qu'il en coûte de fonder ses décisions sur des principes

La menace, la pression du temps et l'incertitude rendent à peu près impossible une prise de décision fondée sur un processus rationnel. Pour comprendre les choix effectués, il semble utile d'avancer le concept de "décisions satisfaisantes". (108)

Proposition 13: l'objectif premier des décideurs sera d'arrêter la menace.

Il existe toujours le désir d'en finir à tout prix avec la menace, même au détriment d'une véritable solution de fond à la crise. (122)

Proposition 14: il est difficile d'arriver à des décisions intégrées.

Dans le contexte néerlandais, les habitudes culturelles conduisent à gérer la crise de façon très centralisée, à l'intérieur de cercles très restreints, ce qui renforce l'isolement des cellules responsables et leur incapacité à intégrer des informations et des vues qui ne sont pas les leurs. (122)

C. LA DIMENSION PSYCHOLOGIQUE : INDIVIDUS, GROUPES, POPULATIONS

Steven FINK

Crisis Management – Planning for the Inevitable
Amacom, American Management Association, 1986
(135 West 50th Street, New York, NY 10020)

La prise de décision sous stress

Il faut bien mesurer que toute crise est génératrice de stress. La crise peut en effet menacer l'équilibre psychique, la position dans l'entreprise, le statut, voire la vie même de la personne. Mais il est précieux de se dire, au même moment, que la crise peut également être une opportunité en matière de reconnaissance, de réussite professionnelle, etc. (133)

Pour faire face, il est bon d'avoir expérimenté le stress (qui sera une dimension de toute situation de crise) et d'avoir mis en place une bonne planification d'urgence qui réduira le stress : le simple fait de savoir que l'on a un plan permet de réduire le stress quelque peu.

De façon générale, le traitement de l'urgence sous stress nécessite de mettre son esprit en état de vigilance permettant d'intégrer et de traiter une large gamme d'informations. Cet état de vigilance ne doit être ni trop tendu ni trop "léger". (134-135)

Un certain nombre d'ornières sont à connaître.

- 1) La surdité : le décideur se ferme à toutes les informations et les alertes sur les risques courus (cf : Nixon durant le Watergate). (139)
- 2) L'instabilité : le décideur se range au dernier avis entendu. (139)
- 3) La négation défensive : ("tout est sous contrôle").
- 4) L'hypervigilance : c'est peut-être l'ornière la plus dangereuse; le décideur adopte un comportement de recherche frénétique de solution, se raccroche à toute possibilité sans examen critique, passe de l'une à l'autre... (140)
L'hypervigilant a de la difficulté à se concentrer sur les questions qui comptent; il ne parvient pas à élargir le spectre des alternatives à considérer.

On notera toutefois que dans les cas de danger de mort immédiat, la voie de la vigilance maîtrisée ne sera sans doute pas la plus pertinente. (141)

Pour les situations trop volatiles, le recours à un conseil extérieur permettra de mieux faire face au niveau de stress.

Plusieurs facteurs sont particulièrement déstabilisant en situation de crise :

- La découverte que tout est surdéterminé : tout effet peut avoir cinq causes, toute cause peut avoir cinq effet. La conduite du processus cognitif devient très difficile, désespérée.
- La surcharge psychologique : comme s'il s'agissait de fuir un incendie, en courant en arrière, les yeux band s, et tout en jonglant avec des grenades d goupill es.
- La peur : quelle que soit la solution retenue, on ne pourra que perdre.
- L'anxiété : il s'agit de la menace de perdre sa propre estime. (144)

Le risque est alors la régression sur des comportements archa iques qui font éclater les approches cognitives habituelles et font tomber dans un certain nombre de travers :

- La défensive et l'arbitraire.
- La polarisation des raisonnements : on voit tout en binaire, sans flexibilité.
- Les raisonnements deviennent purement égocentriques : le décideur s'isole et ne peut plus comprendre ni considérer les autres (c'est la raison pour laquelle on recherche souvent des médiateurs, capables de parler encore aux autres).
- La "ruminantion" et l'indécision, si la crise dure. (145)

Autres biais :

- La restriction du champ de cognitif : on limite le champ des alternatives considérées.
- Le filtrage des données à travers des prismes déformants.
- La recherche insuffisante des données ou la non prise en compte de données à disposition.
- La non considération des conséquences de la décision retenue. (146)

Et encore :

- Un objectif consistant à ne rechercher qu'un changement marginal, quand il faudrait considérer des interventions décisives.
- La seule attention à ce qui sera populaire.
- Un poids trop important donné aux analogies historiques : le passé est certes instructif, mais il ne faut pas en rester prisonnier, car c'est bien le présent qu'il s'agit de traiter.
- Une action fondée exclusivement sur des plans d'urgence généraux, sans considération suffisante aux conditions spécifiques.

Il faut bien comprendre que le stress est moins provoqué par la situation elle-même que par sa propre réaction à la situation. Pour abaisser le niveau de stress, et donc limiter les erreurs stratégiques, les erreurs cognitives, le risque de tomber dans des ornières, on veillera à développer :

- 1) Une planification de crise, qui permettra de réduire la pression imposée par la situation. Cela réduit d'autant le surcroît de pression psychologique, les réactions de négation, la paralysie, l'inertie.
- 2) Une capacité d'examen des décisions : l'idée est de ne pas prendre de décision seul, dans le vide –ce qui ne signifie pas "réunir une commission". Cette capacité d'intelligence est un outil permettant de soumettre les options à l'épreuve de la réalité. L'isolement total du décideur conduit à de graves erreurs.
- 3) Le brainstorming, ce qui ne signifie pas, là encore, la décision par des comités. Il faut s'employer à identifier le plus grand nombre d'alternatives possibles. Ceci peut être formalisé par représentation graphique (arbre représentant toutes les possibilités). Bâtir des diagrammes force à se représenter les conséquences d'une ligne d'action. Ecrire les options oblige à clarifier le borbier mental dans lequel on se débat. (146)

De façon générale, on évitera de se poser la question du "pourquoi?". Pourquoi cela doit-il m'arriver, à moi ? C'est là un luxe que l'on ne peut s'offrir. La seule question doit être la suivante : "Maintenant que cela m'arrive, qu'est-ce que je vais faire ? " (150)

Caroline SMART and Ian VERTINSKY
 «Designs for Crisis Decision Units»
 in *Administrative Science Quarterly*,
 December, 1977, Vol. 22, pp.640- 657.

RESUME

Les décisions clés, lors d'une crise, sont souvent faites par un petit groupe d'individus fortement liés. Ce groupe, qui fait face à la nécessité d'une remise en forme des procédures de prise de décision et d'une mobilisation de ressources, connaît un haut de degré de stress physique et psychologique. Le stress, la surprise, le manque de temps, et la menace qui porte sur des buts essentiels caractérisent la situation de crise (Hermann,1972). Malheureusement, ces attributs de la crise exposent la prise de décision et l'application des décisions aux mauvais fonctionnements. Cet article développe un modèle conceptuel du processus de décision, ciblé sur les pathologies qui peuvent apparaître, et propose des mesures préventives pour accroître les capacités des cellules de décision. (640)

DEVELOPPEMENTS

1. Un modèle conceptuel

Les éléments essentiels du modèle de prise de décisions sont indiqués ci-dessous (641):

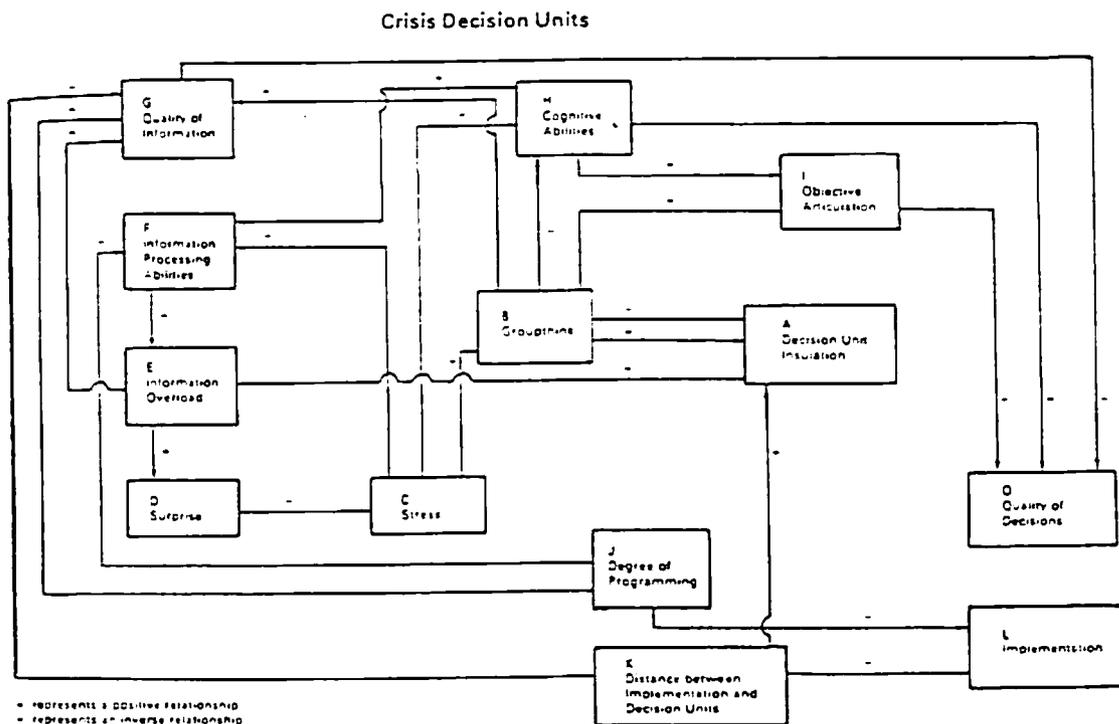


Figure: A conceptual model of crisis decision and implementation processes.

La qualité de la décision (cadre O) est fonction inverse du poids des erreurs suivantes :

- Rejet d'une ligne d'action correcte.
- Acceptation d'une mauvaise solution.
- Résolution d'un faux problème.
- Résolution correcte du vrai problème, mais trop tardivement.

Cette qualité de la décision dépend de trois facteurs :

- Qualité de l'information en entrée (cadre G).
- Qualité de l'évaluation (cadre I).
- Capacités cognitives (cadre H).

La qualité de l'information en entrée dépend de l'aptitude du système à :

- Absorber effectivement le flux d'information sans surcharge (cadre E). La surcharge d'information conduit à une attention sélective source de dysfonction, à une rétention d'information, des délais, et à des distorsion dans le flux des communications.
- Réduire le bruit dans les canaux de communication. Le bruit dépend de la distance existant entre les unités de l'organisation (distance au sens psychologique et pas nécessairement géographique) (cadre K). (640)

La qualité de l'évaluation (qui suppose une bonne articulation entre objectifs et compromis) dépend de deux facteurs :

- Le phénomène du "groupthink", lié à la dynamique d'un groupe sous stress, qui introduit également des filtres pathologiques dans le traitement de l'information.
- Les capacités cognitives, pour interpréter l'information, générer des options de façon créative, calculer et faire des choix entre diverses options. Ces capacités cognitives sont influencées par le phénomène du "groupthink" (cadre B) et par le stress (cadre C).

La mise en oeuvre (cadre L) dépend de la distance entre les unités de décision et les unités d'application (cadre K), et de l'aptitude d'adaptation organisationnelle du système (cadre J).

La qualité des décisions permet de réduire sensiblement la pression sur l'organisation et la mise en oeuvre. (641)

2. Pathologies de prise de décision

Un processus de décision consiste en l'articulation d'objectifs, la génération d'options alternatives, l'évaluation de leur faisabilité, l'évaluation des conséquences d'alternatives données, et en un choix de la variante qui contribue au mieux à la réalisation des objectifs organisationnels.

Les pathologies sont les suivantes :

1. La réduction des processus cognitifs

A mesure que les processus cognitifs deviennent plus étroits, la génération d'alternatives et le calcul des conséquences sont plus sérieusement affectés. Holsti (1971, p. 62) a suggéré que "une crise grave tend à rendre tout à la fois plus nécessaire et plus improbable une approche stratégique créative".

Le processus de décision créatif suppose l'apport d'idées d'une grande variété d'individus reflétant une diversité d'expériences et d'expertises. (642) Durant une crise, au contraire, on observe une tendance à une contraction de l'autorité (Herman, 1963). Ce glissement vers le haut conduit à une réduction du nombre des personnes impliquées.

Plus cette contraction s'opère, plus le niveau de stress augmente, chaque personne ressentant une responsabilité accrue en cas d'échec, et une plus grande pression pour un affichage d'autorité.

Le stress :

- Réduit les capacités d'analyse; des indices sont laissés de côté. Ces capacités d'analyse diminuant, le comportement perd de sa capacité d'adaptation, et la décision qui en résulte est souvent de faible qualité.
- Tend à forcer l'attention sur les problèmes à court terme.
- Développe de la rigidité dans les processus de résolution de problème; il réduit en effet la capacité d'un individu pour le raisonnement abstrait et sa tolérance à l'ambiguïté (Beier, 1951, Smock, 1955, Loomis, 1960). Il peut s'ensuivre une incapacité à identifier les conséquences des options engagées.

En bref, la tension et la fatigue "produisent généralement des actions qui ne sont que des caricatures du comportement en situation normale" (Nathan, 1975, p. 259)

2. La distorsion de l'information

Durant les crises, les changements dans les capacités de traitement de l'information dans l'ensemble de l'organisation contribuent également à réduire l'efficacité de la prise de décision. Le nombre des canaux de communication entre

l'unité de décision et le reste de l'organisation est réduit (en raison de la tendance à la centralisation notée précédemment et du gros volume d'information qui doit être traité par un petit nombre de personnes.

Cette surcharge, couplée à la nécessité de répondre rapidement, oblige les décideurs à utiliser un nombre limité de canaux, et donc à réduire leurs sources d'information internes comme à limiter leur champ de perception. On voit se développer des mécanismes tels que l'omission, les délais de réponse, le filtrage, un traitement incorrect de l'information pour pouvoir faire face à la menace immédiate. (643)

Il faut aussi compter avec le filtrage qu'opère toute organisation, entre les niveaux hiérarchiques. L'information perd en quantité comme en qualité au fur et à mesure qu'elle passe à travers tous les filtres.

Il faut encore prendre en compte le problème de la sous-information, qui conduit l'individu à combler le vide en se saisissant d'informations incorrectes ou non pertinentes, sans discrimination.

3. Les pathologies de groupe

La situation classique est celle d'un groupe homogène de responsables de haut niveau; forte cohésion et leadership affirmé sont des caractéristiques du groupe. Ce dernier connaît un certain isolement du reste de l'organisation, en raison d'un sens aigu de ses responsabilités, d'une confiance et d'un appui mutuels. Janis a avancé que l'on observe alors une détérioration de la capacité mentale, de l'examen des faits, et du jugement moral. Cohésion, isolement, leadership affirmé sont des conditions favorisant l'apparition du phénomène, qui se traduit par 8 symptômes :

- 1) Les membres du groupe développent une illusion d'invulnérabilité, qui génère un optimisme excessif et encourage des décisions à très haut risque.
- 2) Les membres du groupe négligent les signaux d'alerte et les retours d'information qui pourraient obliger à un réexamen de la décision. Des essais sont faits pour rationaliser le statut quo.
- 3) Les membres du groupe développent une foi sans borne en leur propre moralité. Les conséquences éthiques et morales d'une décision peuvent donc être totalement ignorées.
- 4) Les membres du groupe adoptent des vues stéréotypées de leur adversaire; ce dernier sera considéré comme immoral et trop diabolique pour tout essai de négociation. ou trop stupide et trop faible pour que l'on se soucie de prendre quelque contre-mesure que ce soit.
- 5) Le groupe applique des pressions directes sur tout membre qui exprimerait des doutes sur la ligne suivie. Les ramifications potentiellement négatives d'une décision ne sont jamais discutées. De la sorte, la recherche de consensus est renforcée.
- 6) Les membres du groupe pratiquent l'auto-censure. Ils évitent toute déviation par rapport au consensus de groupe en choisissant de rester silencieux sur leurs doutes et leurs appréhensions. Ceci ne correspond pas à une perte de confiance dans ses propres idées, mais à la crainte de perdre l'approbation des autres membres du groupe. L'hypothèse selon laquelle le silence signifie l'acquiescement renforce l'auto-censure.
- 7) Les membres du groupe partagent l'illusion selon laquelle l'unanimité signifie la vérité.
- 8) Le groupe génère des gardiens de la pensée ("mindguards"), des membres auto-désignés, qui tentent de protéger la cellule de décision de l'information qui pourrait mettre en question les croyances partagées.

4. Le manque de flexibilité dans l'organisation

Les organisations établissent des procédures standards pour la vie au jour le jour. Elles assurent un alignement des interprétations entre les émetteurs et les récepteurs des messages, et accroissent le caractère prévisible des réponses aux stimuli. A cette fin, les procédures établissent un répertoire limité de message et de signification. L'économie des communications est atteinte au prix de la pauvreté de l'expression. Les situations nouvelles sont ignorées ou forcées dans le moule; il leur est apporté des réponses en rapport avec les conditions classiques, ou pas de réponse du tout.

Les situations de crise impliquent souvent des discontinuités franches qui exigent un réalignement des ressources, des rôles, des fonctions, ce qui fait éclater le réseau habituel de communication. Le "dés-apprentissage" qui serait nécessaire d'opérer en urgence en situation de crise est souvent plus difficile que l'apprentissage. Ces procédures sont profondément enracinées dans la culture de l'organisation. (646)

5. L'absence de préparation à la décision

Le degré de préparation commande directement le niveau de stress, largement lié à la surprise et à la capacité de réponse de l'organisation. L'absence d'expérience aiguise le stress, l'organisation n'ayant pas à disposition de répertoire de réponses. Moins l'événement est familier et plus l'effort d'adaptation sera important.

Il peut aussi y avoir stress en cas d'occurrence subite d'une situation qui n'est pas totalement inconnue. Mais dans ce cas le stress n'est que de courte durée.

Face à l'incertitude, on ressent le besoin de développer un modèle approprié de répertoire de réponses. Mais la formation des concepts est un processus qui prend du temps. On manque des points de repère propres aux situations classiques.

6. Les échecs de mise en oeuvre

La situation de crise exige une mise en oeuvre rapide et précise des décisions. Dans les grandes organisations, la plupart des problèmes l'appui de nombreuses personnes pour toute mise en oeuvre de solutions. Les unités devant appliquer une décision peuvent fort bien ne pas être motivées; des canaux de communication souffrant de bruit et des procédures rigides peuvent retarder la réception des messages et le déroulement de l'action; des unités opérationnelles peuvent ne pas comprendre les ordres.

La mobilisation pour faire face aux crises peut détruire les modèles organisationnels existants. L'incertitude produite par le remaniement organisationnel peut renforcer la tendance des unités à s'engager dans des mouvements négatifs pour préserver leurs territoires.(248) L'exposition différentielle à la crise peut exacerber les différences de perception, de priorités entre les unités – ce qui risque de renforcer les conflits.

Enfin, outre cette résistance des unités, on note que les systèmes de contrôle eux-mêmes, qui devraient signaler rapidement aux unités centrales ce qui appelle corrections souffrent souvent de rigidité dans leur programmation, et, de ce fait ne signalent pas les défaillances de mise en oeuvre.

3. Prescriptions pour la gestion de crise

Il faut d'abord noter que toute prescription a un coût. Les actions possibles sont donc indiquées ci-dessous avec les inconvénients qu'elles véhiculent aussi.

1) Prévenir un consensus prématuré

Un leadership dominant peut conduire à une convergence sur une variante unique. L'antidote est ici de favoriser l'expression des diverses opinions. Le leader s'abstiendra de faire des évaluations critiques et agira d'abord pour guider la discussion. Cette conduite s'avère souvent plus difficile à admettre pour les membres du groupe, habitués à la plus grande déférence envers le leader. L'expression critique peut ainsi avoir des retombées négatives sur le moral et les conditions de travail du groupe.

Ne pas faire connaître sa position peut aussi se faire au dépens de la compétence du groupe, ainsi privé d'un de ses bons (ou d'un des meilleurs) éléments. (649) Un autre risque est que le groupe aboutisse à une décision absolument inacceptable pour le responsable. Le rôle approprié pour le leader est donc quelque part entre les deux extrêmes.

L'exploration et l'examen critique d'une large gamme de variantes est aussi très consommateur en temps, ce qui manque parfois le plus en situation de crise. Pareil examen va aussi augmenter la charge d'information, déjà trop élevée. Il en va de même de l'invitation d'experts extérieurs, qui, de surcroît, fait courir le risque de fuite.

Pour garantir que la perspective du long terme n'est pas oubliée, le leader pourra assigner à tel ou tel une fonction de vigilance particulière sur ce point. Il convient d'éviter l'addition à la file de décisions arrêtées pour les seules exigences du court terme.

2) Prévenir la distorsion de l'information

Il importe de mettre en place des techniques de filtrage et de suivi de l'information; on peut aussi trouver de meilleures formes de présentation. Les circuits courts sont possibles, mais ils ont leurs inconvénients.

Pour contrer la tendance aux préjugés sur le partenaire, le jeu de rôle, le développement de scénarios sont des techniques utiles. Mais ces techniques sont à développer dans la phase d'apprentissage à la gestion de crise.

3) Prévenir les pathologies de groupe

Là encore, pour éviter l'illusion d'invulnérabilité et la prise de risque irréfléchie, le jeu de rôle et le développement de scénarios sont des techniques utiles (mettre à jour les pires conséquences des options étudiées aidera à étudier leur sérieux).

De même, pour prévenir les rationalisations qui évacuent tous les signaux d'alarme, un membre du groupe devrait se voir assigner le rôle d'avocat du diable. (652) Le principe sous-jacent est ici que le conflit est le meilleur moyen pour faire émerger les hypothèses cachées. Il reste cependant le danger que l'avocat du diable ne soit bientôt

"domestiqué". Un avocat de diable institutionnalisé peut, paradoxalement, conduire à un sens indu de sécurité. Une manière d'éviter cela est de faire une rotation dans la fonction d'avocat du diable.

Les pressions pour l'unanimité peuvent être contrecarrées en éclatant le groupe. Pour protéger les opinions minoritaires, la technique Delphi peut être utile – surtout pour les problèmes très pauvrement structurés.

4) Prévenir les rigidités organisationnelles

Les organisations tentent sur ce point d'élargir le répertoire des solutions programmées pour inclure davantage de situations de crises potentielles ou d'élargir les marges d'initiative des individus. Le premier remède se fait au dépens d'une plus grande lourdeur et complexité; le second fait perdre sur le plan de la standardisation. (652)

5) Améliorer la préparation des décisions

Pour réduire l'effet de surprise, une organisation doit être engagée dans des exercices fréquents d'anticipation d'événements rares. Il est possible de former des unités spéciales de réflexion (special intelligence groups) dont la responsabilité majeure serait d'identifier les événements rares susceptibles de survenir. Le problème de ces centres indépendants est qu'ils peuvent souffrir d'un isolement et d'une perte de crédibilité. Il est peut-être possible de contourner la difficulté en opérant une rotation des membres de ces unités.

Une autre piste est naturellement de préparer des plans d'urgence.

6) Prévenir les échecs d'application

Un premier point touche aux capacités générales de l'organisation. On y trouve (655) :

- La participation aux processus de décision : c'est un levier important pour une meilleure motivation et compréhension, essentielles à la mise en oeuvre d'une décision.
 - L'apprentissage aux plans d'urgence, qui permet l'efficacité des unités d'application.
- Ces solutions relèvent en grande partie d'un travail devant intervenir avant la crise.

Un second point consiste en un certain nombre de modifications de base de la structure de l'organisation. Il s'agit de prévoir une structure propre aux situations de crise¹.

¹ P. L. : il faut noter que ce type de proposition est souvent fermement combattu par nombre de spécialistes qui insistent sur la nécessité de ne pas bouleverser le mode de fonctionnement s'il y a situation de crise.

Irving L. JANIS

Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes
Houghton Mifflin Company, Boston, 1982 (2nd Ed.)

RESUME

Les conditions de fonctionnement des cellules de crise favorisent l'apparition de biais spécifiques à la dynamique des groupes : unanimité, sur-optimisme, déconsidération des partenaires, non-discussion de la moralité des actes engagés en raison d'une moralité auto-conférée une fois pour toutes, auto-désignation de "gardiens" de cet isolement protecteur, etc. La situation de stress, mais aussi des modes de fonctionnement organisationnel préalables interviennent dans le développement de ces biais. Il en résulte des conséquences dommageables sur la qualité des décisions prises. Un certain nombre de règles de fonctionnement – qui ne sont cependant pas d'un coût nul – devraient permettre de limiter ce problème.

Quelques fiascos exemplaires sont étudiés, et sont opposés à d'autres affaires qui, à l'inverse, ont été bien mieux traitées.

DEVELOPPEMENTS

I — EXPOSES DES THESES GENERALES

1. Processus de décision et biais de groupe

Un certain nombre d'exigences sont à observer dans les processus de prise de décision si l'on veut parvenir à de bons résultats :

- 1) Examiner à fond une large palette de variantes.
- 2) Etudier les objectifs et les valeurs en jeu.
- 3) Soupeser avec soin les coûts, les inconvénients, et les risques plus subtils de conséquences négatives, tout autant que les conséquences positives, qui peuvent découler de ce qui est apparu dès l'abord comme le mode d'action le plus avantageux.
- 4) Rechercher continuellement des informations pertinentes pour évaluer les variantes.
- 5) Prendre soigneusement en considération les avis d'experts à qui sont présentés ces variantes, même lorsque les nouvelles informations ou les jugements recueillis ne confortent pas la ligne d'action initialement préférée.
- 6) Avant d'établir un choix ultime, réexaminer les conséquences positives et négatives des principales variantes, y compris celles qui ont été considérées à l'origine comme inacceptables.
- 7) Préparer dans le détail la mise en oeuvre de l'option retenue, en portant une attention spéciale aux plans d'urgence qui pourraient être nécessaires si différents risques liés à cette option devaient se matérialiser. (136)

Des phénomènes de groupe, qui ont de fortes chances d'affecter des personnes en situation de stress, de responsabilité et d'isolement, sont susceptibles d'affecter aussi ce type de processus.

On connaît les limites des individus : états passagers d'euphorie, de peur, de colère qui peuvent réduire l'efficacité mentale; points d'aveuglement chronique, dus aux préjugés de la personne; insuffisances dans le traitement de l'information, qui empêche une personne unique de bien percevoir la complexité des conséquences liées à une décision apparemment simple. La réponse classique à ces limitations est de recourir à des groupes. (2)

Mais les groupes ont aussi leurs limites. On connaît les grandes manifestations de groupes qui peuvent gêner les processus de décision : paniques collectives, boucs émissaires. Mais, bien plus fréquemment, on assiste à des phénomènes plus feutrés : conformité d'esprit, mauvais jugements collectifs que l'on ne perçoit pas en raison d'une atmosphère conviviale. On assiste notamment à ces processus de rejets sur le mode "des gens de notre qualité ne prennent pas ce type d'élucubration au sérieux". La vigilance insuffisante et la propension à prendre des risques excessifs sont l'une des limites des groupes. Le présent livre vise ce genre de processus, marqués souvent par une grande finesse. Les membres du groupe ne sont pas, par exemple, écrasés par un chef; mais, collectivement, ils vivent un ensemble de contraintes subtiles, que le leader peut renforcer par inadvertance. Ces contraintes empêchent les participants d'exercer leurs capacités critiques, d'exprimer clairement leurs doutes, qui iraient à l'encontre d'un apparent consensus général. (3)

Les travaux de psychologie sociale ont bien mis en évidence la tendance des groupes à ériger des normes, à imposer de la conformité, à rejeter les déviants, à développer des images stéréotypées et déshumanisées des groupes extérieurs, à se rallier à des jugements collectifs polarisés parfois marqués par un conservatisme extrême, parfois au contraire par une propension à une prise de risque plus forte qu'aucun des membres du groupe n'aurait osé retenir seul. (3-5)

De la sorte, une approche de la prise de décision via la dynamique des groupes apparaît utile, à côté des autres modèles tels ceux rappelés par Allison. L'hypothèse est que les décideurs les plus brillants et les plus hauts placés ne sont pas immunisés contre les phénomènes qui affectent les autres responsables ou simples citoyens.

Le terme de "pensée de groupe" ("groupthink") sera utilisé pour désigner un mode de fonctionnement d'individus qui, profondément impliqués dans un groupe fortement marqué par la cohésion, déploient bien plus d'efforts pour assurer une unanimité de groupe que pour parvenir à un examen réaliste des lignes d'action envisageables. Le terme renvoie donc à une détérioration de l'efficacité mentale, de la capacité à tester la réalité, de l'aptitude au jugement moral – détérioration résultant de pressions internes au groupe. (9)

L'idée d'une telle ligne de questionnement trouve son origine dans la constatation suivante : pour bien des fiascos, en matière de politique internationale, la responsabilité de groupe est apparue flagrante. Et l'on ne put qu'être frappé de voir à quel point des hommes brillants, participant à des groupes fortement marqués par une tendance à la cohésion, pouvaient avoir produit des décisions de mauvaise qualité.

Dans pareils cas les 7 critères d'examen indiqués précédemment n'étaient pas respectés :

- 1) Les discussions du groupe se limitent à l'étude de quelques variantes (souvent seulement deux) sans examen d'une large gamme d'alternatives.
- 2) Le groupe n'étudie pas les objectifs à atteindre ni les valeurs impliquées par les choix retenus.
- 3) Le groupe ne réexamine pas l'option initialement préférée par une majorité de ses membres du point de vue des risques cachés et des inconvénients qui n'ont pas été considérés lorsque l'option en question a été évaluée à l'origine.
- 4) Le groupe néglige des lignes d'action qui ont été jugées comme non satisfaisantes à l'origine : il ne consacre que peu de temps, ou aucun temps, à l'examen des gains non évidents qui ont pu échapper à l'analyse, ou à la façon de réduire les coûts apparemment prohibitifs qui ont conduit à rejeter la variante en question.
- 5) Le groupe ne tente guère d'obtenir des informations d'experts qui permettraient une estimation des gains et des pertes à attendre des diverses variantes.
- 6) Les avis extérieurs (experts, médias, critiques) sont pris en compte de façon sélective et biaisée : si du temps est consacré à discuter les avis qui confortent l'option retenue, les avis contraires tendent à être passés sous silence.
- 7) Les membres du groupe passent peu de temps à délibérer sur les modes par lesquels la ligne politique retenue pourrait être contrecarrée en raison d'inerties bureaucratiques, sabotée par des opposants, ou entravée par des accidents (qui arrivent aux meilleurs plans). Dès lors, ils ne travaillent pas sur les plans d'urgence qui seraient nécessaires pour faire face aux problèmes qui pourraient survenir et mettre en danger le succès de l'option retenue.

On fait ici l'hypothèse que le facteur "dynamique des groupes" joue un rôle important dans ces insuffisances, même si de nombreux autres facteurs sont à considérer : analyse ("intelligence") erronée, surcharge d'informations, fatigue, préjugés générateur d'aveuglement, ignorance... (10) Ou encore : erreur du responsable, politique générale inadaptée, groupes très peu cohérents, marqués par des rivalités bureaucratiques telles qu'elles empêchent tout examen réel des problèmes en cause (les participants ne valorisant pas le traitement de l'affaire, tout affaires qu'ils sont à régler leurs problèmes de pouvoir).

Les cas retenus par l'auteur sont choisis en fonction de deux critères :

- ils ont été marqués par le travail de groupes présentant un haut degré de cohésion;
- la prise de décision fut particulièrement défectueuse.

Ces cas montrent que les membres d'un groupe connaissant de fortes pressions à l'unanimité tendent à se conformer aux décisions prises par leur groupe, et à considérer cette "loyauté" comme une des formes les plus élevées de la moralité. (11) Cette loyauté exige de chacun des membres qu'il évite de soulever des questions prêtant à controverse, de mettre en cause les arguments pourtant faibles, de plaider pour un fonctionnement de groupe moins calfeutré.

La "pensée de groupe" qui se développe dans les groupes marqués par une forte cohésion (si ce facteur est absent on connaît d'autres problèmes pouvant également conduire à des fiascos) se marque par une tendance à l'uniformité, au sur-optimisme, au manque de vigilance, à la perception faussée et caricaturale des groupes extérieurs perçus comme marqués par la faiblesse et l'immoralité.

L'idée n'est pas de préconiser la dissolution des groupes, mais de mieux connaître ces tendances pour s'en prémunir – et ainsi mieux tirer parti des capacités des groupes. L'examen est important pour les groupes placés en situation de

crise puisque cette propension à la "pensée de groupe" est d'autant plus marquée que les membres d'un groupe subissent des pressions psychologiques fortes, partagent les mêmes valeurs, connaissent de vifs besoins d'affiliation – ce qui est souvent la situation des cellules de crise. (12)

La thèse centrale de l'ouvrage est ainsi résumée : " Plus un groupe est marqué par une certaine chaleur interne et par l'esprit de corps, plus le danger est grand de voir les facultés de pensée critique et indépendante laisser place à de la 'pensée de groupe', qui tend à produire des actions irrationnelles et déshumanisantes dirigées à l'encontre des groupes extérieurs". (13)

2. Le syndrome de la "pensée de groupe"

La pensée de groupe se manifeste par huit symptômes que l'on peut regrouper sous trois titres principaux :

A) La sur-valorisation du groupe

1. Une illusion d'invulnérabilité, partagée par la plupart ou tous les membres du groupe, qui crée un optimisme excessif et encourage à prendre des risques extrêmes.
2. Une croyance non discutée en la moralité inhérente au groupe, qui pousse à ignorer les conséquences éthiques et morales des décisions prises.

B) Une pensée fermée

3. Des efforts collectifs de rationalisation pour minorer les avertissements ou d'autres informations qui pourraient conduire à reconsidérer les hypothèses avant que l'on ne confirme des décisions antérieures.
4. Des vues stéréotypées de l'adversaire, considéré comme trop diabolique pour réellement souhaiter une négociation, ou trop faible et stupide pour contrecarrer les mesures prises à son encontre, aussi risquées soient-elles. (174)

C) Des pressions à l'uniformité

5. De l'auto-censure pour ne pas s'écarter du consensus apparent, reflétant l'inclination de chacun à minimiser à ses propres yeux l'importance de ses doutes et de ses contre-arguments.
6. Une illusion partagée d'unanimité, alimentée par l'auto-censure et par l'hypothèse selon laquelle le silence signifie l'accord.
7. Des pressions directes sur tout membre qui exprime des arguments forts allant à l'encontre de quelque stéréotype, illusion, engagement du groupe... ce phénomène établissant clairement que la dissension est contraire à ce qui est attendu de tout membre loyal.
8. L'émergence de "gardiens de la pensée" du groupe ("mindguards"), auto-désignés, qui protègent le groupe des informations défavorables qui pourraient fêler la satisfaction partagée sur l'efficacité et la moralité des décisions prises.

Lorsque ce type de fonctionnement prédomine, il y a de fortes chances pour que l'on observe les conséquences suivantes (175) (mais ce n'est cependant pas un résultat absolument automatique : la probabilité est seulement forte qu'il en soit ainsi - 245) :

1. Un examen incomplet des variantes.
2. Une étude incomplète des objectifs.
3. Un défaut d'examen des risques liés au choix préféré.
4. Un défaut de réexamen des variantes rejetées initialement
5. Une recherche d'information de piètre qualité
6. Des biais sélectifs dans le traitement de l'information à disposition
7. Un défaut de mise en place de plans d'urgence. (175)

Un certain nombre de conditions préalables tendent à conduire à de tels processus de groupe. Il y en a de trois grands types :

A. L'existence d'un groupe marqué par un haut degré de cohésion.

B. Des problèmes organisationnels :

1. L'isolement du groupe, qui ne peut recevoir des avis mettant en question ses jugements.
2. Un manque de tradition en matière de leadership impartial : le leader, de par son prestige et son pouvoir, tendra à susciter davantage le ralliement à ses vues que des observations critiques de la part du groupe.
3. L'absence de normes exigeant des procédures et méthodologies adéquates pour la prise de décision (établissement de bilans pour chacune des options en discussion, par exemple).
4. Une homogénéité du milieu de référence des membres du groupe (groupe social, idéologie), qui risque, là encore, de conduire à des consensus prématurés.

C. Le contexte de crise :

1. Une pression élevée en provenance de l'extérieur; une menace qui ne laisse guère d'espoir de parvenir à une solution meilleure que celle du leader (surtout si le leader a clairement exprimé ses préférences : chacun tendra à se conformer à ses jugements).
2. Une auto-considération faible, temporairement induite par :
 - a) des échecs récents qui rendent plus visibles les insuffisances des membres du groupe;
 - b) des difficultés excessives qui réduisent la confiance en soi;
 - c) des dilemmes moraux : absence apparente d'alternatives autres que celles qui violent les normes éthiques. (176-177 et 244)

Quelques compléments

1. Il faut éviter de se laisser entraîner hâtivement dans des raisonnements par trop "psychologisants". Il sera bon, avant d'émettre une hypothèse de ce type, de se poser les questions suivantes :

1. Qui a pris les décisions stratégiques? Essentiellement un responsable seul, ou bien y a-t-il eu décision de groupe à un degré significatif ? Dans ce dernier cas, ces personnes formaient-elles un groupe marqué par la cohésion ?
2. Dans quelle mesure la politique retenue est-elle le résultat de procédures de prise de décision défectueuses ?
3. Peut-on discerner des symptômes de "pensée de groupe" dans les délibérations du groupe ?
4. Les conditions qui favorisent la "pensée de groupe" étaient-elles présentes ? (194)

De façon générale, seules les décisions pour lesquelles le consensus d'un groupe interne joue un rôle clé dans la détermination de la politique choisie sont à retenir pour examen de l'hypothèse "pensée de groupe". Encore une fois, de nombreuses causes peuvent être intervenues pour conduire à l'échec : sabotage, réalisation de mauvaise qualité par les intervenants extérieurs au groupe de décision, accidents imprévus au-delà du contrôle des décideurs, malchance... De façon générale, plus il y a de conditions de base non satisfaites dans la liste des 7 clés identifiées précédemment et plus il y a de chances de connaître un fiasco. (195)

2. Les groupes connaissant des problèmes de non-cohésion ne sont pas plus à l'abri des fiascos, bien au contraire : il s'agit alors de collections de personnes se bornant à considérer le seul intérêt de leur organisation, sans préoccupation pour le problème lui-même. (246) Ce type de configuration de groupe est susceptible de produire des fiascos encore plus graves que dans le cas des groupes marqués par une forte cohésion. (247) L'optimum est sans doute un groupe connaissant une tendance modérée à la cohésion, contrôlée par des pratiques administratives pertinentes. (248)

3. Le problème pour les membres d'un groupe marqué par une forte cohérence n'est pas tant qu'ils s'abstiennent de formuler leurs réserves, mais qu'ils finissent par penser que les propositions faites sont les bonnes – sans tenter de les examiner de façon critique. Ils ne connaîtront guère de pressions vives de la part du groupe car ils prendront rarement des positions pouvant menacer l'unité du groupe.

4. Le risque de "pensée de groupe" sera d'autant plus important que chacun des membres du groupe tirera grand avantage à appartenir au club de l'élite. Le risque est bien moins marqué lorsque l'aiguillon général est la satisfaction d'avoir l'opportunité de fonctionner de façon compétente. (248)

5. L'accroissement des pressions externes, qui favorisent l'apparition de "pensée de groupe", peut aussi, au contraire, susciter un réveil critique. A l'inverse, on peut trouver des processus d'aveuglement même en situation externe relativement calme. (254)

6. Il faut aussi envisager des processus de désaffiliation brutale, lorsque les membres d'un groupe ressentent soudain un risque personnel non compensé par une protection de groupe, et que s'ensuit une logique de "sauve-qui-peut" comme on en vit dans l'affaire du Watergate. S'effondrent alors tous les aveuglements qui avaient permis de masquer les illusions du groupe. (253) Le même désengagement s'opère lorsque le leader n'inspire plus suffisamment confiance. (254)

7. Un groupe confronté à des très difficiles problèmes moraux tendra aussi à rechercher une aide dans un unanimité de groupe. On verra alors utilisées des formules dont le vague ne fait que cacher les dilemmes ressentis par chacun (ainsi : "on ne fait pas d'omelette sans casser des oeufs"). Cette tendance touchera cependant moins ceux qui ont une confiance en eux hors du commun.¹ (256)

3. Prévenir les phénomènes de "pensée de groupe"

Il ne s'agit évidemment pas d'éviter les problèmes de groupe en se passant des groupes. Mais on peut songer à trois recommandations principales, qui ont certes aussi leurs effets indésirables (mais qui peuvent également être utiles pour éliminer des problèmes n'ayant rien à voir avec le problème de "pensée de groupe") :

¹ Ainsi le chef d'orchestre Sir Thomas Beecham qui dit un jour : "Je n'ai fait qu'une erreur dans ma vie, et ce fut lorsqu'à une occasion j'ai pensé que j'avais tort, alors qu'en réalité j'avais raison" ("I have made just one mistake in my entire life and that was one time when I thought I was wrong but actually I was right").

1. Le responsable du groupe de crise doit assigner le rôle d'évaluateur critique à chaque membre du groupe, en encourageant le groupe à accorder une forte priorité à l'expression des objections et des doutes. Cette pratique doit être renforcée par l'acceptation, de la part du responsable, de critiques sur ses propres jugements, ceci pour décourager le silence sur les désaccords. (262)

Pareille disposition devrait limiter le risque de consensus hâtif. Le leader doit montrer qu'il est susceptible d'être influencé par ceux qui sont en désaccord avec lui. Au contraire, il ne suivra pas cette ligne s'il montre quelque impatience à l'endroit de toute intervention qui ne va pas selon ses vues, ou s'il exprime une forte désapprobation par des expressions verbales ou non verbales.

Cette forme de conduite de groupe n'est cependant pas sans inconvénients :

- Elle prolonge les discussions, ce qui peut être d'un coût insupportable lorsque la situation exige des solutions immédiates.
- Elle risque de fêler le groupe en générant des sentiments de rejets, de colère, de dépression.

On peut cependant penser que les cellules de crise sont composées de personnes aptes à trouver des expressions judicieuses de leurs vues critique. Cette ligne de l'expression critique autorisée semble donc à retenir, mais avec les précautions nécessaires.

2. Les responsables, lorsqu'ils assignent une mission d'investigation à un groupe de décision stratégique, doivent rester impartiaux au lieu de poser dès l'abord leurs préférences et attentes. Cela exige de chaque responsable qu'il limite son exposé de départ à des déclarations non biaisées sur le champ du problème et les limitations des ressources disponibles, et qu'ils ne plaident pas pour des propositions spécifiques qui auraient ses faveurs. Cette approche laisse les membres du groupe libres de développer une atmosphère d'examen ouvert et d'explorer de façon impartiale une large palette de variantes.

L'avantage escompté de ce mode de fonctionnement est d'éviter de mettre en place une norme de groupe qui appelle une conformité aux vues du responsable. (263)

Le risque est un clivage entre le responsable et son groupe : ayant perdu à l'origine des travaux l'opportunité d'imposer ses vues, un leader inflexible risque de mal supporter les recommandations finales du groupe. Ne supportant pas ces résultats, le responsable risque de devenir plus directif que jamais. Ce mode de fonctionnement ne doit sans doute être retenu que pour des responsables capables de se montrer effectivement non directifs. (264) On trouve donc des avantages à un positionnement en retrait du responsable (par exemple ne pas apparaître lors des premières réunions pour ne pas influencer le groupe – comme le fit Kennedy lors de l'affaire des missiles pour certaines réunions), mais il faut bien comprendre que ses retours dans le groupe risquent d'être délicats si ce groupe est parti sur des pistes qui ne plaisent guère à leur leader : on s'expose alors à des clashes importants, non dépourvus d'effets traumatiques (avec un responsable contraint d'utiliser son pouvoir, et des collaborateurs éprouvant du ressentiment pour avoir vu leurs jugements dépréciés). (307)

3. L'organisation devrait suivre des procédures administratives prévoyant la mise en place de plusieurs groupes d'analyse et d'évaluation indépendants, travaillant sur la même question stratégique, chacun de ces groupes ayant un leader différent.

Cette pratique, appuyée par de nombreux spécialistes des sciences administratives pour des motifs d'un autre ordre, préviendrait l'isolement du groupe exécutif, bientôt incapable de prendre en compte des jugements indépendants établis par des experts extérieurs.

L'objection tient aux risques de fuite, qui peut éventuellement être contrecarré par de nouvelles mesures de sécurité. Un autre inconvénient est de faire rentrer en force des problèmes intra-organisationnels dans le traitement du problème. Et surtout, le fonctionnement en parallèle de plusieurs groupe risque de conduire à une situation où personne ne se sent plus responsable. C'est d'abord le typique "Let George do it" qui devient bientôt "George l'a certainement déjà fait". (264) Il faut maîtriser ces difficultés en adoptant des règles spécifiant bien les responsabilités de chaque groupe, définissant le rôle de chaque participant, soulignant que la loyauté première attendue est une loyauté envers l'organisation dans son ensemble et non une unité particulière. Si des règles de sauvegarde ne peuvent ainsi être introduites, le fonctionnement multi-groupe peut être pire que le risque de "pensée de groupe". (265)

Pour contrer la tendance à l'isolement

4. Tout au long de la période durant laquelle la faisabilité et l'efficacité des variantes sont étudiées, le groupe stratégique devrait se diviser de temps à autre en sous-groupes se réunissant séparément, sous la présidence de responsables différents, et se réunir ensuite pour aplanir leurs différences. (265)

Le travail en sous-groupe devrait prévenir la tendance à développer des normes de recherche hâtive de consensus et assurer que les hypothèses retenues sont examinées de façon critique avant qu'un consensus ne soit scellé.

5. *Chaque membre du groupe stratégique devrait discuter périodiquement les délibérations du groupe avec des collaborateurs de confiance appartenant à sa propre unité, et rapporter (sans biais) les réactions de ceux-ci au sein du groupe.*

L'hypothèse est que ces collaborateurs peuvent être sûrs du point de vue de la confidentialité. Une autre hypothèse est que ces autres unités possèdent des expertises et des cultures différentes dont on peut attendre des critiques indépendantes.

6. *Un ou plusieurs experts extérieurs ou des collègues qualifiés à l'intérieur de l'organisation devrai(en)t être invité(s) à chaque réunion et devrait être encouragé(s) à mettre en question les vues des membres du groupe.*

Pour éviter toute attitude de suffisance de leur part, ces visiteurs devraient être choisis parmi les associés de toute confiance, retenus pour leur capacité à saisir rapidement des idées nouvelles, pour leur perspicacité dans la recherche des pièges, leur sensibilité aux questions morales, et leur habileté verbale dans l'expression de leurs critiques. (267) Cela fut fait lors de l'affaire des missiles de Cuba. Il faut notamment prêter attention au fait que ces visiteurs ne sont pas neutralisés ou que la démarche ne soit vidée de son sens. Tout d'abord, leur intervention doit prendre place bien avant que le groupe n'ait atteint un consensus, et avant que les membres du groupe n'aient forgé leurs convictions. Ensuite, le visiteur doit être invité à exprimer clairement ses doutes et malaises et non tenu dans un silence respectueux. En troisième lieu, après la prise de parole de l'invité, le président de séance doit appeler à une discussion ouverte sur les objections exprimées par le visiteur au lieu de passer à un autre sujet.

Pour contrebalancer les biais de leadership

Il s'agit ici de contrer les pratiques de conduite de groupe qui introduisent des biais dans les délibérations du groupe et établissent la recherche de conformité comme norme informelle.

7. *Lors de toute réunion consacrée à l'évaluation des options stratégiques possibles, au moins l'un des membres du groupe devrait se voir assigner le rôle de l'avocat du diable.*

Ceci est à retenir lorsqu'il n'est pas possible de demander à chacun des membres du groupe de jouer ce rôle. Le problème rencontré est que cet avocat du diable risque d'être bientôt "domestiqué" et fort peu critique : il en reste à ce qu'ils considèrent comme de la critique acceptable par le groupe. On peut même en arriver, comme ce fut le cas dans l'administration Johnson, à une pratique prévoyant la discussion par avance des critiques à faire. (268) le dispositif ne devenant finalement qu'un moyen permettant d'assurer, pour les archives, que la décision a été précédée de discussion critique. L'institutionnalisation de l'avocat du diable peut finir, selon la remarque d'Alexander George, par devenir un facteur de confort supplémentaire pour le groupe, assuré que le travail critique a bien été mené, et que l'histoire retiendra de façon favorable le traitement de l'épisode.

La solution n'est pas de tout rigidifier et formaliser, ni de mener un travail d'avocat du diable de façon aussi brutale que peu polie. L'avocat du diable doit conserver son esprit critique, savoir exprimer ses vues sous une forme civile ("N'avons nous pas, peut-être, examiné un peu rapidement..."; "Ne devrions-nous pas porter attention au fait que..."). Le responsable doit pour sa part insister sur le fait que les membres du groupe ont à prêter une grande attention aux critiques avancées, et faire examiner une à une, et de façon sérieuse, les objections produites. Il existe toujours le risque que l'avocat du diable se mette en position de grande vulnérabilité en raison de ses critiques : cela aurait pu coûter fort cher à Robert Kennedy, qui, lors de l'affaire de Cuba, prit son rôle avec beaucoup de fougue; il était heureusement le frère du Président. Une possibilité serait de faire tourner ce rôle entre les membres du groupe les plus talentueux, ce qui préviendrait du même coup, le risque de domestication rapide de la fonction.

8. *A chaque fois que la question stratégique discutée implique un pays ou une organisation rivale, un temps suffisant (éventuellement une réunion entière) devrait être consacré à étudier tous les signaux en provenance du partenaire et à élaborer des scénarios multiples sur les intentions des adversaires. (268)*

Il s'agit de contrer l'illusion partagée d'invulnérabilité, la tendance à ignorer les signaux d'alarme. Comme l'a noté Schelling : "contrairement à ce qui se passe dans un film, dans la vie réelle il n'y a pas de fond musical pour nous avertir des points forts". Il faut ici contrer la pauvreté des anticipations du groupe – surtout si celui-ci est embourbé dans l'unanimité et l'auto-satisfaction, (qui font tenir tout signal d'alarme comme concernant seulement des points mineurs pouvant être ignorés en toute sécurité).

Prévoir un temps pour un examen approfondi des risques potentiels doit sans doute constituer une exigence institutionnalisée. Il faudra sans doute aussi savoir mettre en scène ces expertises de façon un peu percutante; il faut parvenir à faire sortir le groupe de ses assurances tranquilles – et Cassandre a toujours tendance à être rejetée. Pour prévenir, au contraire, une sur-réaction de la part du groupe des décideurs, on veillera à présenter au nombre des scénarios une ligne plus bénigne. Et des sauvegardes supplémentaires pour prévenir ces sur-réactions

instinctives peuvent être nécessaires. Par exemple, le responsable pourra demander aux membres du groupe d'évaluer chacune des mises en garde formulées; pour réaliser ce travail, les membres du groupe pourront poser comme hypothèse qu'il y a sans doute une part de vérité et une part d'exagération dans chacune des propositions qui ont été avancées. On peut aussi envisager des jeux de rôles mettant en scène la partie adverse (les positions d'aveuglement prises à Hawaï à la veille de Pearl Harbor n'auraient pas résisté longtemps à ce type de traitement).

9. Après avoir atteint un consensus préliminaire sur ce qui semble constituer la meilleure alternative politique, le groupe devrait tenir une réunion de la "dernière chance" au cours de laquelle il serait demandé à chacun d'exprimer de façon aussi vivante qu'il le peut tous ses doutes résiduels, et de repenser l'ensemble de la question avant de faire un choix définitif. (270)

Au cours de cette réunion, chacun sera invité à mettre en question son plus cher argument. Pour cette réunion, on pourra choisir un lieu différent du lieu de réunion classique, en privilégiant cette fois la recherche d'une ambiance moins formelle. (271)

Problèmes éthiques

Il est certain que toute amélioration des capacités de gestion de crise peut servir des buts nobles comme des buts qui le sont moins. A chaque scientifique de déterminer, dans chaque situation, s'il convient de prêter un concours ou non à des responsables désireux de renforcer leur efficacité.

Les dangers de cette approche

Cette réflexion constitue un danger si l'on en retire l'impression :

- que ces phénomènes de groupe sont la seule source d'erreur pour les groupes de responsables;
- que la priorité doit être donnée aux sauvegardes à mettre en place pour éviter ces difficultés;
- que ces sauvegardes sont à mettre en oeuvre sans considération des coûts induits;
- qu'il faut se mettre à transformer les cellules de gestion de crise en groupes thérapeutiques.

Mais, à l'inverse, on pourra tirer avantage d'une vigilance accrue à ces phénomènes de groupes; les efforts pour réduire l'isolement du groupe, limiter les pratiques de leadership excessivement directives, qui conduisent notamment à des consensus prématurés. L'idée n'est pas de transformer cette préoccupation en obsession; mais de se donner la faculté de s'interroger sur ce problème de la pensée de groupe à chaque fois qu'apparaissent des signes d'auto-suffisance, de consensus prématuré. Ainsi, un responsable alerté sur le problème pourra par exemple prendre le soin de solliciter tous les avis avant que le groupe ne prenne une décision finale. Des adaptations judicieuses de procédures peuvent aussi être introduites, sans pour autant ramener constamment l'attention du groupe sur ce risque particulier. (276)

On notera enfin qu'il est plus facile de prévenir le phénomène que de le traiter une fois qu'il est survenu. Toute critique sera très mal vécue, tout argument en terme de dynamique de groupe renforcera les défenses. Il vaudra mieux alors s'en tenir à des présentations tout à fait "rationnelles". La stratégie à suivre est plutôt d'introduire des mécanismes de prise de décisions pour les temps de non-crise, qui tiennent compte de ce risque de "pensée de groupe"; de faire entrer ces mécanismes dans la pratique normale — et d'espérer que cette pratique normale sera conservée en situation de crise. (309)

E. L. QUARANTELLI

«The Social Science Study of Disasters and Mass Communication »

in Lynne MASEL WALTERS, Lee WILKINS, Tim WALTERS

Bad Tidings - Communication and Catastrophe

Edited by Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1989, pp. 1-19.

(365 Broadway, Hillsdale, New Jersey 07642)

RESUME

Cette contribution contient cinq développements successifs : une brève histoire des recherches sur les catastrophes; les enseignements essentiels retirés de ces efforts, et en particulier ceux qui touchent à la mythologie existant dans le domaine; un aperçu des recherches ayant plus précisément porté sur les questions de communication; les thèmes abordés; les besoins en matière de recherche.

DEVELOPPEMENTS

Le problème des "communications de masse" – approche qu'il faut préférer au simple questionnement sur les médias – n'est guère apparu dans les premiers travaux sur les catastrophes (la première étude datant de 1920, Prince, sur Halifax 1917). Ces études furent ciblées sur les réactions des victimes (Chicago, 1950-54), le comportement des groupes (National Academy of Sciences, 1951-62), la préparation et la réponse des organisations et collectivités (DRC, 1963). Tout au plus le problème de l'alerte par le moyen des radios fut-il examiné. De façon générale d'ailleurs, les recherches en sciences sociales des années 60 faisaient peu de place aux problèmes de communication de masse, si l'on excepte le champ du marketing. Un biais ne favorisait pas non plus le développement de pareilles investigations : le double rôle des communicants – tout à la fois reporters et participants à la dynamique générale en raison précisément de leurs reportages – n'était pas reconnu.

Depuis les années 1960 les recherches sur les catastrophes ont connu une croissance extraordinaire et ont énormément gagné en qualité. Des enseignements importants ont pu en être retirés :

- Les êtres humains répondent remarquablement bien au stress extrême. Ils ne cèdent pas à la panique: ils ne se livrent que rarement à des comportements anti-sociaux. Les victimes ne deviennent pas "folles", elles ne présentent pas de problèmes mentaux retardés.
- Les responsables n'abandonnent pas leur poste, pour remplir leurs devoirs envers leurs familles.
- Les survivants n'attendent pas passivement l'aide extérieure, mais engagent eux-mêmes les premières interventions d'urgence.
- Les centres d'hébergement sont peu utilisés par les victimes et évacués.
- Les problèmes essentiels viennent paradoxalement des organisations, dont les interventions deviennent souvent une source de difficultés dans la phase post-catastrophe.
- Les problèmes organisationnels tiennent souvent à leur inaptitude à mobiliser les ressources pertinentes, à assurer communication et coordination intra- et inter-organisationnelles, à traiter les problèmes de la phase post-catastrophe.

Les recherches récentes sont très nombreuses, multipliant les études empiriques et commençant à poser des questions théoriques sur le fonctionnement des médias. Plusieurs facteurs ont contribué à cette croissance. L'intérêt que le DRC a porté à ces problèmes; les événements sociaux (émeutes) de la fin des années 60 et du début des années 70 qui montrèrent aux chercheurs l'importance du rôle des médias en situation de turbulence; et surtout : la mise sur pied d'un groupe d'étude sur le rôle des médias en situation de catastrophe, à l'initiative de la National Academy of Sciences en 1978 (Disaster and Mass Media, 1980).

Cependant, s'il y a beaucoup d'études, il faut souligner que le champ à couvrir ne l'est que très partiellement. Si l'on part d'une matrice distinguant d'une part les médias internationaux, nationaux, locaux, et d'autre part les sujets portant sur les communicants, les contenus, les publics, les conséquences des messages, on peut mettre à jour de grandes lacunes. Par exemple, on ne trouve guère de travaux pour l'échelon international, le plus grand nombre des études avait porté sur l'échelon local. Il en va de même pour les études sur les publics, encore maigres (certaines ont souligné que les messages ne parvenaient pas à atteindre tous les publics, en particuliers les minorités); également pour le point de l'impact des messages sur les comportements.

De très nombreux terrains restent donc à documenter. Mais le plus important tient aux grandes évolutions que l'on connaît aujourd'hui. Il faut compter avec les changements qui marquent les catastrophes elles-mêmes, plus

importantes tant du point de vue quantitatif que qualitatif (en raison des technologies impliquées, de la densification des populations, de la plus grande interdépendance des phénomènes sociétaux). Il faut aussi prendre en compte les transformations qui apparaissent dans le domaine des communications : réseaux de transmission d'information (ordinateurs par exemple), nouveaux moyens des médias. Une anecdote : lors d'un incendie étudié par le DRC, on a vu le directeur des secours utiliser un reportage télévisé pour arrêter ses décisions, et simultanément, répondre à une interview télévisée, un autre journaliste lui demandant une description de la situation.

Tous ces moyens nouveaux rendent plus complexes les phénomènes d'interaction et de feed-back. Nous n'en sommes plus au média intervenant dans un seul sens dans la délivrance d'informations. Cela va transformer les problèmes de mobilisation de ressources, d'échange d'informations, de coordination.

Ces dernières remarques sont importantes : il y a une tendance des chercheurs et planificateurs à partir des expériences passées. Les évolutions actuelles exigent des démarches plus prospectives.

D. COMMUNICATION MÉDIATIQUE

Joseph SCANLON

Good News and Bad News : Media Relations and Emergency Management

Prepared for presentation at seminar at the Emergency Planning College, Easingwold, January, 1991.

Médias et catastrophe

0. Présence et vitesse des médias

12 décembre 1985, Gander, Terre Neuve, 256 morts.

Although neither the airport tower operator nor anyone else was immediately sure what had happened, the media got a call within 15 minutes. And, after an incoming flight had located the crash site, a steward from that plane phoned a local radio station with that information. Firefighters and police hadn't reached the scene; but the media were informed and spreading the news. By the end of the day, about 300 media personnel were in or en route to Gander, some as far away as London. (1)

1. Les médias sont partie intégrante du système organisationnel de réponse : depuis la formation des perceptions générales avant l'événement, jusqu'à l'après crise, en passant par l'alerte et l'information durant l'accident. (1)

The media are very much a part of emergency incidents and not only at the impact or response stage. They affect the way people and organizations think about disaster. They are crucial to effective warning systems. They can help or hinder response. They are a main vehicle for post-incident public information. They influence the way outsiders will perceive and react to what has happened.

2. Les médias partagent l'information entre eux lors des crises.

sharing during disasters become a prominent norm.

L'avant désastre

3. Les médias participent à la formation de la perception générale des catastrophes par les populations. En particulier, ils renforcent la croyance dans les mythes classiques de la panique, de l'émeute, de l'abandon de poste, etc. Ces mythes entraînent parfois des carences graves, telles la non information sur une menace pour "éviter la panique".

Worried about panic, officials hold back legitimate warnings. Concerned about victim behavior, they force evacuations. Worried about looting, they invoke massive security. And it's not just police or firefighters, ambulance or hospital personnel who act this way. The media have refrained from issuing official warnings for fear of causing a panic. (4)

4. Pour changer cette tendance, il est nécessaire d'intégrer les médias dans la préparation des désastres. Ils doivent être partie intégrante de l'éducation du public, qui doit intervenir par un mix de différents canaux de communication.

One way to change the way the media perceive disaster is to involve them in the planning process and in exercises. Another is to get the media involved in public education. (4)

5. Il est aussi nécessaire de brancher les médias sur le système d'alerte. Il faut notamment déterminer quel média atteint quelle population et à quels moments.

It means understanding what media reach what audiences when.

6. Il faut aussi informer les médias sur la nature des désastres et de leur traitement. Un certain degré de chaos et de confusion est inévitable.

"It is inevitable, given a widespread disaster, there will be a certain amount of chaos and confusion. No matter how effective the disaster planning and how efficient the response there will be a time when no one will know what has happened or what is happening. The media must be made to understand this so they will not report the lack of information as if it were a function of official incompetence". (5)

Warning Period

7. Les médias sont indispensables pour donner l'alerte; pour asseoir la crédibilité des messages également, d'autant plus que les gens ont tendance à rechercher confirmation d'un premier message. L'absence du partenaire médiatique peut conduire à une défiance.

"If the media are important to pre-disaster education, they may well be crucial to effective warning systems. ... But having the media involved in a warning system is also important because persons hearing a warning from one source may check it out on another. The absence of media from a system may create disbelief about other warnings.

"It has been observed repeatedly that people seldom react with protective behavior to a single warning message. Rather, they typically seek confirmation of the warning... when people get a message that says, 'This is it', they seem to require a second message which emphasizes the point by saying, 'This is really it' " (5, citation de Beach, Horace, Management of Human Behavior in Disaster, Ottawa, National Health and Welfare, 1957, p. 57)
Malheureusement, les médias peuvent subir des problèmes : perte de courant par exemple, comme ce fut le cas à Edmonton.

An effective warning system requires the same warning message – identifying the threat, who is affected and what they should do – must come from all possible sources, including the media. If this is to work, the media must be aware of potential threats, aware how information about them will reach them, capable of putting out accurate, prompt warning messages. This will happen only if officials educate the media before warnings occur. (6)

Impact

8. Les médias ont du mal à resituer l'événement dans un contexte plus large; notamment, ils vont souvent omettre de préciser ce qui n'a pas été touché. Pour les officiels, il est toujours très difficile de gérer ce moment de l'impact, car l'information manque. Les médias peuvent toujours meubler par des détails, des anecdotes; les officiels doivent donner de l'information précise et vérifiée, tout en luttant contre les effets d'une information débridée.

Post-Impact

9. Les médias posent encore des problèmes.

– De par leur nombre

Congestion des lignes téléphoniques, irritation des victimes, etc. Cela est arrivé à Lokerbie, 21 décembre 1988. A Dryden (nord de l'Ontario après un crash d'avion), les lignes de téléphone de l'hôpital ont été congestionnées plusieurs heures, les survivants ont dû demander l'assistance de la police pour échapper aux médias. Les hélicoptères peuvent conduire à une saturation de l'espace aérien, les radio-téléphones peuvent rendre inopérants ceux des autorités.

Les médias vont aussi interroger des victimes perdues, renforçant le mythe, d'autant plus que suivront des interviews de responsables sûrs d'eux-mêmes, laissant voir que seules les institutions agissent.

– De par leur action

The media also tend to distort what happens. They focus on destruction rather than what remains. They talk to upset victims, rather than those who have coped. They take their lead from what Quarantelli calls the command post, from apparently calm, cool, controlled officials. They thus reinforce the view destruction is widespread, that victims are dazed, confused, and in shock and that emergency agencies are the only ones able to cope. (9)

A number of authors have suggested that in the wake of disaster, the media be asked to report what has not happened. They argue that by reporting the good news the media will reassure many outsiders, reducing the number of persons who will call and ask for information.

Recovery

10. The media may be essential for communication with survivors, especially if these have scattered.

11. Mais, après la phase de l'urgence immédiate, il peut y avoir d'autres difficultés pour les officiels. Par exemple, il peut être difficile et dangereux de continuer à prendre des décisions très visibles, telle l'évacuation. L'apparente inaction sera plus difficile à médiatiser.

QUE DIRE ? QUE FAIRE ?

1. First, even before information has been collected and assimilated, it is possible to inform media how emergency agencies are responding. They will have a great deal to report about the official response long before detailed information about the impact of the disaster is available.

2. At the same time, arrangements must be made to set up a media relations centre and to appoint someone to deal with the media.

3. But there is more. Efficient disaster response requires systematic collection and collation of information; so those at the EOC (Emergency Operations Centre) know what's happening and can share information about appropriate

response decisions. It also needs a parallel collection system aimed at determining the things the media want to know. It's important to realize that the media, in the wake of a disaster, may be asking one set of questions – how many dead, how many injured, how much damage – while officials are asking others – has every area been searched, are all the injured to hospital, are all transportation arteries open, is perimeter control secure? (9-10)

Leçon 1 : Souligner ce qui n'est pas affecté.

Leçon 2 : Information collection is crucial.

The best way to control the media reports a disaster is for emergency agencies to become increasingly valuable as key sources, forcing the media to turn to them for up-to-date and accurate information. (11)

Leçon 3 : Des briefings sur site. Mais cela peut être difficile si le mal est très étendu, s'étend sur plusieurs juridictions, etc.

Leçon 4 : It is helpful to remind journalists that in the wake of disaster no one no matter how well prepared will know precisely what has happened. That's why initial statements have to focus on what is being done, rather than what is known.

Leçon 5 : It make sense to provide background briefings. It is also crucial that such briefings include any relevant technical information – even if this has been previously released. It is essential these background session be repeat as new media arrive.

Leçon 6 : If there is any suspicion the media may be wary of official sources, it may even be wise, before an incident, to make sure the media are aware of competent scientific and technical experts, so accurate information and accurate assessments will be available. (11)

Leçon 7 : Si site contrôlable, un périmètre de sécurité où est donnée l'information. Mais à l'intérieur du périmètre, des règles strictes sont appliquées. Les médias choisissent de jouer le jeu : information et obéissance ou pas d'informations. Si pas de site contrôlable tout se jouera sur la capacité des autorités à recueillir de la bonne information.

If the emergency agencies are efficient about gathering and sharing information, they will soon become far better informed than the media. If they make what they know available to the media through regular briefings, they will soon become the dominant source of information. Information is by far the most effective form of influence if not control. (12)

Leçon 8 : S'il y a vraiment trop de journalistes, la seule solution sera le pool, qui sera accepté puisque les médias fonctionnent sur la base d'un partage d'informations. Et pour être sûrs d'en tirer le mieux parti, ils désigneront les meilleurs d'entre eux pour ce pool.

Leçon 9 : Avoir des systèmes de communication indépendants et protégés.

Leçon 10 : Faire du monitoring constant pour détecter rapidement les erreurs, qui vont se répandre très vite, toujours en raison du partage de l'information.

Leçon 11 : De la même manière les autorités doivent être prêtes à corriger immédiatement leurs propres erreurs.

In the confusion of disaster, some mistake will occur, some official reports will be inaccurate. It is important the media (and through them the public) are assured that any such errors, once spotted, will be promptly and candidly corrected. Spokespersons must also be willing to admit ignorance, willing to say repeatedly, "at this point, I don't know but I will try to find out and I will certainly let you know when I do" (12-13)

Leçon 12 : préparer différentes info pour les différents médias. Inondations à Florence : les médias locaux pensent aux gens; les médias lointains aux musées.

Metropolitan Police
Civil Emergencies and the Media
Metropolitan Police Service, 1991 (MSDG 21/2/91).

RESUME

Les médias sont des systèmes où opèrent des professionnels qui méritent tout d'abord respect et reconnaissance. On doit leur répondre avec professionnalisme. Il faut avoir en tête leur modèle de fonctionnement, et les préparations précises à mettre en place pour les satisfaire, et s'inscrire ainsi dans une logique positive de couverture d'un événement.

DEVELOPPEMENTS

Pour bien des intervenants, les médias sont une race insupportable liant cynisme et rapacité. En fait, les journalistes sont sur place pour faire leur travail et il est judicieux de les aider à le bien faire –même si une minorité pose de difficiles problèmes.

Le développement de bonnes relations, professionnelles et efficaces permet de mieux assurer :

- une couverture plus sympathique pour les victimes;
- une couverture plus positive du rôle et des actions des responsables en charge;
- un fond de bonne volonté lorsque de l'aide est nécessaire (restriction, publicité);
- une plateforme solide, lorsqu'il faut agir contre quelques individus qui ont agi par excès ;
- une plus grande confiance du public ;
- une plus grande auto-considération professionnelle des responsables ;
- un meilleur moral dans l'organisation ;
- un traitement plus sympathique dans des circonstances difficiles.

Vue des médias

Les catastrophes constituent l'essence même d'une information clé. Elles impliquent des personnes et tout particulièrement des gens ordinaires avec qui chacun peut s'identifier, qui sont devenues victimes d'événements extraordinaires. Il y a peu d'autres situations aussi fortes médiatiquement. Et ce qui est dit est très précisément suivi par tous les responsables.

Vue des victimes

Elles sont moins sensibles négativement aux agissements des médias. Même : elles ressentiront très négativement un défaut de couverture.

Les besoins immédiats des médias

Le service de presse devra monter en puissance pour effectuer un service 24h/24. Ses fonctions :

- couvrir le directeur de crise à ses points de presse et être à son service (son information, son autorisation de publication, son approbation pour l'organisation matérielle des lieux, son accès immédiats aux meilleurs conseils);
- être présent sur le site et probablement aussi en d'autres endroits (hôpitaux) ;
- être présent au centre de presse général ;
- répondre au téléphone ;
- mettre en place des moyens ;
- organiser des conférences de presse ;
- suivre les médias et organiser des points de presse ;
- établir les liaisons voulues avec les autres organismes.

Le service de presse doit tout particulièrement être en mesure de fournir très rapidement :

- es points d'observation pour les médias, tout en évitant les interférences avec le travail des sauveteurs ;
- un flux d'informations précises et à l'heure voulue, avec indication claire des incertitudes, des variables, des aspects légaux, des demandes adressées aux médias. Des conférences de presse à des intervalles pertinents, pour récapituler, résumer, et mettre en commun les efforts des agences impliquées;

- un centre de presse, essentiel comme lieu de coordination et de focalisation de vos efforts. Des officiers de presse doivent être clairement identifiables (brassards).
- des responsables de haut niveau : leur présence est très appréciée par les médias et le public; une bonne organisation peut limiter ses pertes de temps.

Attention :

- ce qui est diffusé par les médias étrangers reviendra rapidement sur les médias nationaux ;
- ce qui est dit au départ a une grande importance : pour donner le ton, montrer que l'organisation est disponible, et disposée à donner de l'information et de l'aide. Si cela n'est pas fait, tout conduit à ce que les médias se tournent vers des sources non officielles, avec des résultats prévisibles.
- les conférences de presse doivent être tenues, ce ne sont pas des conversations.
- prendre contact avec les télécoms, pour le centre de presse, et pas seulement pour l'accident.
- de nombreuses personnes, victimes ou non, voudront parler aux médias, ce qui relâche la pression sur d'autres et satisfait les médias;
- l'organisation doit avoir un stock d'informations pouvant intéresser les médias, et permettre de maintenir le lien dans les moments de vide.
- il est utile de monter des centres de presse intégrés, où se retrouvent l'ensemble des agences impliquées.

Conférence de presse

- Il faut savoir ce que disent, ce qu'attendent les médias.
 - Localisation : une grande pièce, proche du centre des opérations et des téléphones (laisser les ailes pour les équipes de TV)
 - Annoncer la tenue, le moment, les modalités (déclaration + questions) et s'y tenir.
 - Si on ne souhaite pas accorder d'interview en fin de conférence de presse, le spécifier dès le départ.
 - On peut répondre qu'on ne sait pas, mais on doit spécifier quand on pourra répondre.
 - Préparer une déclaration préliminaire comprenant :
 - * une description des événements et de l'intervention ;
 - * l'état de la situation et des intervenants ;
 - * toute information ou appel que vous voulez voir spécialement noté par les médias.
 - Eviter tout jargon; expliquer toute contrainte légale. Eviter toute explication partielle, dites tout ce que vous pouvez.
 - Décider de qui sera à la table, qui présidera, quelle sera la durée de la conférence de presse, qui traitera de quelle question, et quel sera le signal de la fin de la conférence.
- assurez-vous du fait que vous avez votre magnétophone en train de tourner.
- faites une entrée en bon ordre et asseyez vous dans l'ordre des fiches indiquant vos noms : l'entrée est filmée; attention ! soyez professionnels.
- Sachez que des flashes et des caméras opéreront tout au long de la conférence : oubliez-les. Répondez à la personne qui vous a posé la question, pas à la salle, dans le vide. Si vous tentez de regarder une demi douzaine de personnes, vous aurez l'air incertain, peu maître de vous, mal à l'aise.
- L'officier de presse ou le président devra lancer l'ensemble :
"Bonjour. Puis-je vous présenter, depuis la gauche...
Mr. Le commissaire... a une déclaration préliminaire à vous faire, dont une copie vous sera distribuée en fin de séance. Nous pourrons prendre ensuite des questions pendant 15 minutes, après quoi lui et ses collègues devront rejoindre leur poste de travail.
Vous savez qui nous sommes, et nous vous serions reconnaissant si vous pouviez nous dire qui vous êtes quand une question est posée.
En raison de votre nombre, j'indiquerai qui est le prochain d'entre vous invité à poser une question. S'il vous plaît, assurez-vous qui nous puissions bien voir que vous avez une question à poser.

Durant la conférence, une autre personne doit noter la force profonde des questions et les réponses; et prendre soigneusement note de tout ce qui n'a pas pu faire l'objet d'une réponse immédiate. Ce qui peut laisser le chairman plus assuré de dire "nous ne savons pas, mais nous essayerons de savoir et nous viendrons à vous".

3 ou 4 minutes avant la fin, commencez à annoncer " Mesdames et messieurs, nous avons encore le temps pour deux autres questions. "

Et en finale : "Nous devons malheureusement nous arrêter ici. Nous espérons tenir une autre conférence de presse à environ XXX. Le bureau de presse vous tiendra informé et si quelque question se pose durant ce moment, ils feront tout ce qui leur est possible pour vous aider".

Visite des VIPs

Points négatifs :

- le moment (ce n'est jamais le bon)
- le dérangement ;
- des réactions hostiles du public.

Points positifs

- bon pour le moral ;
- intérêt du public;
- réassure le public;
- valeur de Public Relation à long terme;
- formation de l'opinion;
- permet d'obtenir davantage d'assistance.

Globalement, les avantages peuvent l'emporter si tout est bien géré.

Points importants :

- Tout arranger : qui vient, quand, où, qui va les accompagner, qui ils vont rencontrer, où ils vont aller, combien de personnes dans le groupe, où vous pouvez les briefer, quels arrangements avec les médias. Un itinéraire est nécessaire, même de base.

- Briefing :

* à l'avance, briefer ses propres gens, briefer les visiteurs sur qui ils vont rencontrer et où ils vont aller.

* à leur arrivée, vous devez briefer vos visiteurs : dernier état de la situation, nombre de victimes, ressources appliquées, ressources complémentaires souhaitées (si besoin). Cela doit être fait de façon précise et exacte car ces personnes vont répéter cette information à d'autres.

- Accès : certaines parties du site, le PC, les victimes. Et les médias.

- Avertissez les médias : et notamment des aspects sécurité que peut comporter cette visite.

- Briefings complémentaires : rester en contact avec les conseillers du VIP pour qu'il ait les meilleures informations sur le problème.

Tout cela réclame une bonne coordination générale.

Déclarations ministérielles au Parlement

Ces interventions se font à des heures précises : à 15h30 ou après les lundis, mardis, et mercredis; après 16h le jeudi, à midi ou après le vendredi.

Une déclaration comporte classiquement les points suivants :

- une description complète de l'accident ;
- une information sur les victimes;
- la réponse des services d'urgence et des autres agences ;
- la réponse du Gouvernement;
- les suites données, comprenant les enquêtes de police, la mise en place d'une enquête publique;
- l'expression de sympathie et des remerciements.

Suivra une séance de questions de 30 minutes et ensuite d'éventuelles interviews.

L'ampleur de l'attente médiatique

Les comportements les plus difficiles sont ceux des photographes freelance : la réponse est de préparer tellement bien les conditions générales de travail que cela laisse peu de place à des excuses pour un comportement inacceptable. En cas de problème flagrant : une condamnation ferme, ouverte et rapide.

Ne pas s'illusionner sur le thème que les médias finiront par lâcher prise. Mieux vaut être partie prenante d'un processus que d'en subir seulement les effets négatifs.

"Essentially, the pattern of media enquiries and subsequent reporting falls into several phases which can be characterised as : mayhem, Mastermind, Manhunt and the Epilogue.

- Mayhem is the immediate aftermath : a mad scramble to know what, where, when, why and how; and to get the picture.

- Mastermind : a search for all the relevant background information and history.

- Manhunt : the search for fault, error, and the head that must roll.

- The Epilogue : the long-term aftermath and follow-up; the inquiries, trials, memorial services, reconstructions and documentaries, the pressure groups.

The three Ms will manifest themselves very quickly. The cycle took nearly 20 hours in the coverage of Piper Alpha; it took 3 hours in the case of Clapham Junction." (15)

Pouvoir donner des informations en continu, et notamment (quand on n'a rien d'autre à fournir entre les moments clés) des petits faits intéressants et valorisants, est très utile.

Il est essentiel de se souvenir du fait que l'homme ou la femme qui est là avec son carnet de note, son magnétophone, sa caméra fait aussi un travail professionnel et mérite courtoisie, respect, autant que quiconque. Quelle que soit la qualité technique de vos dispositifs, si vous oubliez le respect, vous n'aurez pas leur considération en retour.

Norman DRAPER ¹

«Training Managers to "Meet the Press"»

Training; Vol. 23, n° 8: August.1986, pp. 30-38.

DEVELOPPEMENTS

Face à la presse, qui débarque de la façon la moins discrète, et avec une absence totale de tact, la première réaction d'un dirigeant est un sentiment d'horreur, suivi bientôt par une colère noire : n'y-a-t-il pas des responsables de relations publiques pour traiter ce type d'intrusion ?

Mais les choses évoluent : les entreprises ont appris qu'elles vivaient désormais à l'âge de la communication (aux USA : 9 000 stations de radio, 1 200 stations de Télévision, 5 880 stations par câble) et que même la presse de piètre qualité pouvait être utilisée positivement. D'où de nombreux programmes de formation. La philosophie est désormais celle d'une ouverture au journaliste. On est bien loin de l'image de ce magnat du pétrole connu pour la boutade : "No comment, and that's off-the-record".

Et l'on a découvert que la presse voulait approcher les personnes les plus au fait de l'événement couvert, ce qui a fait sortir le problème de la communication des seuls cercles spécialisés des services des Relations Publiques.

Les programmes de formation sont le plus souvent assurés par des consultants extérieurs, ancien journalistes, qui ont l'avantage de pouvoir mettre la personne en situation difficile – ce qui serait bien plus délicat pour un expert interne.

Mais, pour bien des entreprises, le recours à la formation se fait au moment même où une crise apparaît. Telle firme conseil souligne ainsi qu'elle fut approchée par Exxon au beau milieu de la crise de l'énergie, et sollicitée par Union Carbide... deux mois après Bhopal. On a vu aussi une évolution chez Texas Instrument, qualifié dans un article de Fortune en 1985 de firme observant "un silence de sphinx", a adopté une politique beaucoup plus ouverte : un nombre beaucoup plus important de personnes peuvent désormais s'adresser aux médias, et des séances de formation ont été organisées en ce sens.

On note encore moins de défensive dans les motivations. Ceux qui se rendent à ces formations y vont moins parce qu'ils ont le sentiment de s'être fait piéger par les médias que parce qu'ils ressentent qu'ils ont mal tiré parti des opportunités que les médias leur offraient.

Encadré signé D.F.

Quelques règles données par M. Schwager, Président d'une firme de relations publiques de New York.

Contrôler la situation

Les gens qui savent prendre l'initiative et appliquer leur propre ordre du jour sont à même d'utiliser l'interview à leur avantage. Ils voient l'interview comme une opportunité pour dire ce qu'ils veulent dire. Ils y parviennent en appliquant les règles de base suivantes :

- 1°) *Décidez quels points principaux vous voulez mettre en avant.* Choisissez un ou deux messages que vous voulez absolument faire passer. Et souvenez-vous que vous devez les présenter de façon courte et agréable.
- 2°) *Anticipez les questions les plus probables.* Sans oublier les plus difficiles, et travaillez-y.
- 3°) *Répétez.* Faites l'exercice de vive voix avec un voisin ou un collègue. Le fait d'exprimer les choses tout haut vous permettra d'avoir vos réponses inscrites dans le cerveau, prêtes à être mobilisées.
- 4°) *Connaissez le type d'émission avant de vous y rendre.* Il s'agit de savoir quel est le type d'émission, combien de temps durera l'interview, s'il s'agit de direct ou de différé, si vous serez le seul invité ou non, s'il y aura des invités surprise, quel sera le mode d'entretien (feutré ou violent) etc.

Construire sa crédibilité

La crédibilité repose sur des dizaines de variables; on peut agir sur certaines d'entre elles. On peut ainsi "humaniser" son discours plutôt que d'en faire un simple exposé statistique. De même veiller à tisser une relation humaine avec l'interviewer. Bien sûr, il faut utiliser un langage accessible, sans jargon ni mot complexe ou phrases longues.

Neutraliser les situations volatiles

¹ Norman Draper is a Minneapolis-based free-lance writer.

- 1°) Remettre l'incident dans son contexte.
- 2°) Exprimer de la compassion pour les victimes.
- 3°) Adopter une approche positive pour l'avenir.
- 4°) Ne jamais adopter une ligne de "no comment".

Face aux journalistes agressifs, adopter une défense adaptée.

- Le feu roulant de questions : en choisir une, qui vous permette de dire ce que vous aviez décidé de dire.
- La paraphrase approximative qui inclut des biais déformant délibérément votre pensée : corrigez chaque point avec la plus grande patience et présentez votre point de vue.
- L'attaque par insinuation molle : avant de répondre à la question, relevez l'insinuation et répondez-y.

Concentrez-vous

La situation médiatique demande une concentration totale. Une bonne habitude est d'arriver bien en avance à la station pour se familiariser avec son environnement.

Un des plus grands facteurs de déconcentration est ce type de situation dans laquelle l'interviewer semble tout à coup ne plus prêter la moindre attention à ce que l'on dit : il consulte ses notes, l'horloge, ses collègues, il parle au téléphone... tandis que le direct continue. L'important est alors de continuer à parler en continuant à vous adresser à l'interviewer que celui-ci retourne cette courtoisie ou non.

"Le tout est d'apparaître en forme, comme une personne alerte et attirante. Si vous avez fait votre travail de préparation, si vous avez un ou deux objectifs de communication, si vous avez anticipé les questions, et si vous avez planifié la façon de les utiliser pour faire passer votre message, vous pouvez vous sentir confiant."

Western Union Telegraph Company ¹
 «When every second counts...»
Crisis Communications Planning

DEVELOPPEMENTS

Soyez Préparé

Une crise peut survenir à tout moment. Voici quelques points de repère pour cette préparation.

- Identifiez les porte-parole potentiels. Assurez vous de bien disposer des numéros de téléphone où ils peuvent être joints à tout moment.
- Allouez à l'avance ressources et moyens humains nécessaires. Assignez les responsabilités et discutez les procédures à suivre pour les relations avec les médias, les liaisons avec les collectivités, les communications avec les employés et les opérations d'urgence.
- Etablissez les processus d'autorisation pour toute déclaration publique et ayez les numéros de téléphone où les personnes de la chaîne peuvent être jointes 24h/24.
- Mettez au point et mettez fréquemment à jour une liste des médias (précisant noms, titres, adresses, numéros de téléphone, domaines de connaissance) pour pouvoir joindre les journalistes à tout moment.
- De même, mettez au point et mettez fréquemment à jour les listes des "populations" cibles : clients, fournisseurs, distributeurs, actionnaires, employés, force de vente, analystes financiers, syndicats. Des firmes spécialisées peuvent se charger d'une livraison sous 24 heures à tous ces correspondants.
- Mettez au point et maintenez à jour un jeu de communiqués susceptibles de conforter la position de votre organisation sur les sujets qui pourraient donner lieu à des crises potentielles.
- Ayez une bonne préparation matérielle : stock de papier pour communiqués: stock d'enveloppes préimprimées, prêtes pour une distribution rapide.
- Repérez les lieux et préparez un check-list logistique pour une possible conférence de presse, au cas où il faudrait en monter une dans les plus brefs délais.

Que faire

- Définissez le cadre de la crise, pour évaluer :
 - * Si la crise est locale, régionale, nationale, internationale (sans exagération).
 - * Les parties de l'organisation qui sont concernées.
- Cerner le contexte historique :
 - * Examinez comment les autres entreprises ont traité des crises semblables.
- Etablissez une réponse unifiée :
 - * Arrêtez une position unique.
 - * Gardez aux messages cohérence et clarté.
 - * Sélectionnez un porte-parole (plus un second en cas de besoin) et informez-le.
 - * Construisez un message pour chaque public.
- Créez un service central d'information :
 - * Une souce centrale doit assurer un flux régulier d'informations à destination des médias et des autres publics.
 - * Les employés doivent savoir qu'ils ont à orienter sur ce service central toutes les questions sur la crise.

Qui doit être informé

- Focalisez les efforts de communication sur :
 - * Ceux qui sont affectés par la crise.
 - * Ceux qui peuvent affecter les mesures prises.
- Les crises appellent des focalisations spécifiques mais différentes :
 - * Les accidents industriels ou les problèmes d'environnement doivent donner lieu au premier chef à une communication à l'adresse des collectivités.
 - * Les fusion ou acquisition intéressent d'abord les actionnaires et la communauté financière.

¹ The Western Union Telegraph Company, One Lake Street, Dept. 3-25, Upper Saddle River, NJ07458, USA

- * Les rappels de produits ou les boycotts touchent d'abord les consommateurs de base, les forces de vente, les fournisseurs et les distributeurs.
- Les cibles clés dans toute entreprise sont les suivantes :
 - * Les employés, à qui l'on doit s'adresser immédiatement pour consolider les efforts de crise de l'entreprise.
 - * Les autorités administratives et les analystes industriels, plus tout autre groupe de pouvoir dans l'industrie et la finance.
 - * Les médias écrits et radio-télévisés qui influent sur les attitudes.

Les voies pour atteindre ces cibles

- Il n'y a pas de technique unique à appliquer; il s'agit plutôt de retenir, selon les situations, une combinaison particulière de techniques :
 - * Déclarations, communiqués, conférences de presse, publicité, interviews, téléconférences.
 - * Distribution rapide de messages écrits aux cibles clés (actionnaires, clients, distributeurs, législateurs).
 - * Contacts téléphoniques pour les membres du conseil d'administration, les responsables gouvernementaux et les consultants industriels.

Comment le leur dire

- Faites une déclaration simple immédiatement :
 - * L'entreprise est bien consciente du problème, de la situation.
 - * L'entreprise est en train de mener enquête.
 - * Nous informerons les médias et le public dès que des détails seront disponibles.
- Donnez le plus possible de détails, de façon ouverte et honnête :
 - * L'étendue des dommages humains et matériels.
 - * Les actions que la compagnie est en train de prendre.
- Mettez à jour et réviser l'information au fur et à mesure qu'elle est disponible :
 - * Rendez publics les éléments d'information lorsqu'ils sont reçus pour garder ouverts les canaux de communication et éviter les rumeurs.
 - * Prévoyez des réunions de presse pour donner les informations, corrigez les erreurs et restez positifs dans les relations avec les médias.
- Déclaration finale à l'issue de la crise :
 - * Décrivez la façon dont la crise a été résolue et les mesures adoptées pour éviter la répétition de telles défaillances dans le futur.

Ce qu'il faut faire

- Recueillez tous les faits, et faites-les connaître à partir d'un PC central d'information.
- Parlez d'une seule voie, avec logique, à travers des porte-parole désignés et entraînés.
- Sélectionnez des porte-parole crédibles, entraînez-les et veillez à ce qu'ils soient bien informés.
- Soyez accessibles aux médias de telle sorte qu'ils ne se tourneront pas vers d'autres sources d'information.
- Faites connaître vous-mêmes les mauvaises nouvelles. Si les médias doivent les trouver eux-mêmes ils risquent de vous percevoir comme une organisation créant elle-même la crise.
- Faites connaître l'affaire rapidement, de façon ouverte et honnête, pour écarter suspicion et rumeurs.
- Si vous ne pouvez pas discuter d'un point expliquez en la raison.
- Accompagnez toute déclaration des preuves voulues.
- Enregistrez les événements au fur et à mesure du déroulement de la crise (y compris photographies, enregistrements vidéo) pour que vous puissiez ensuite donner votre propre version de l'affaire.
- Revoyez le plan de communication de crise périodiquement.

Ce qu'il ne faut pas faire

- Evitez le "No comment" : cela conduit aux spéculations.
- Ne vous lancez pas dans une discussion du problème.
- N'essayez pas de porter des blâmes; efforcez-vous plutôt de résoudre le problème posé.
- Ne sur-réagissez pas et n'exagérez pas la situation.
- Ne vous écarterez pas de la politique du groupe ou des procédures existantes en matière de gestion de crise.
- Ne faites pas de déclarations "off-the-record" : cela n'existe pas.

Steven FINK
Crisis Management – Planning for the Inevitable
 Amacom, American Management Association, 1986
 (135 West 50th Street, New York, NY 10020)

Communication de crise

Maitriser le message

Nous vivons à l'heure des grands moyens de communication; ce fait doit être intégré dans la planification de crise. (92) En bref, ne pas suivre l'exemple de TMI :

- Ni la Met Ed ni la NRC n'avaient de plans en matière de communication publique.
- Durant la crise, les sources d'information officielles étaient en pleine confusion ou ignorantes des faits.
- L'exploitant perdit immédiatement toute crédibilité, se refusant notamment à confirmer toutes les informations "pessimistes".
- Babcock & Wilcox, le constructeur, prit la décision explicite de ne pas faire de commentaire sur l'accident, même lorsque ses spécialistes étaient convaincus que les autres sources d'information n'informaient pas correctement le public.

Un premier point à vérifier est que le responsable en charge de la communication publique ait accès à l'autorité. (93) La seconde exigence est qu'il ait lui-même de l'autorité. Comme a pu le déclarer le responsable en charge de la communication dans l'affaire Tylenol : "Je n'avais pas à aller voir quelqu'un pour discuter "stratégie" en matière de presse; j'avais toute latitude pour établir cette politique, qui était une politique de vérité et d'honnêteté" (Lawrence G. Foster, J&J corporate vice president for public relations). Une autre exigence de base est que le communicateur ait accès aux réunions stratégiques.

La communication n'est pas un exercice machiavélique. Il reste que toute affaire peut être vue sous des angles différents : vous n'avez pas à présenter tous ces angles – mais le vôtre, en laissant le soin à d'autres parties de présenter leurs vues. (94)

Il est essentiel d'avoir préparé un argumentaire de crise. (96) En ce qui concerne la sécurité, il faut pouvoir mettre en avant : ses résultats passés, ses investissements, etc. De tels messages doivent être transmis très rapidement. Question : combien de temps faudra-t-il à votre communicateur pour être en possession de cet argumentaire ? Pour les accidents, ce que les médias voudront savoir, c'est notamment la date du dernier accident : le fichier historique doit être disponible à tout moment. (97) Il est essentiel de n'avoir pas à chercher cela au beau milieu d'une crise; et en plus, avoir cette information permet d'être pro-actif et non défensif. La position pro-active permet de maîtriser beaucoup mieux la communication.

Il faut être attentif à tous les publics spécifiques, au-delà du public en général :

- Les employés : il faut les prévenir au plus tôt; dans les 24 heures s'ils apprennent l'affaire par les médias; on les assure alors qu'ils recevront davantage d'informations le plus tôt possible (mais on fera bien attention aux questions de confidentialité : toute note interne finira dans les rédactions).
- Les clients : il faut les assurer que la situation est gérée, et qu'ils seront livrés sans retard, ou avec tel retard. L'essentiel est de renforcer la confiance qu'ils prêtent à votre entreprise.
- Les investisseurs : les assurer qu'ils recevront de l'information régulière au long de la crise; là encore, il faut montrer que la crise est gérée. (100)
- L'administration, les élus.
- Les assurances, les juristes.
- Les familles des victimes : elles doivent être contactées par le responsable le plus haut placé qui se trouve disponible.

On pourra prévoir le système de la téléconférence, comme le fit J&J au moment de la réintroduction du produit – avec des journalistes situés dans 30 villes différentes. Les dispositifs nécessaires doivent naturellement, là encore, avoir été prévus et testés dès le "temps de paix".

On ne sous-estimera pas la voie de la publicité, qui permet de faire passer des graphiques, des messages difficiles à faire passer par la presse, pour faire savoir qu'un numéro Vert est à disposition, etc. ("Vous pouvez être certain que lorsque nous réouvrirons nos portes, que nous avons été condamnés à fermer en raison de cet incendie tragique, nous serons de retour plus forts et meilleurs que jamais".) On veillera à suspendre la publicité si la décence l'exige.

Autres points de repères :

- Les porte-parole doivent parler d'une même voix.
- Ils doivent être aisément accessibles aux médias.
- Hésiter à communiquer les mauvaises nouvelles donnera l'impression que vous avez quelque chose à cacher. (100) C'est pour cela que vous devez avoir toutes vos références positives prêtes à être données pour ne pas faire que noircir le tableau.
- De toutes manières, si ce n'est pas vous qui donnez les mauvaises nouvelles, quelqu'un d'autre les donnera – et vous perdrez toute possibilité de présenter en même temps les aspects positifs de votre activité (200 personnes vont certes perdre leur emploi, mais vous en sauvez 800, ce qui n'était pas évident au départ).

Western Union a fait une enquête auprès des grandes entreprises américaines (1000 plus grandes industrielles, 500 premières des services). Le taux de réponse a été de 27%. Seules 53% des entreprises ont un plan de crise "communication". Les crises pour lesquelles un plan de communication apparaît le plus nécessaire sont notamment : les accidents industriels, les problèmes d'environnement; viennent ensuite : les OPA inamicales, les rumeurs de suppression, les notifications de grève, les combats pour le pouvoir, les rappels de produit, les problèmes de réglementation. (101)

Contenir une "presse hostile"

Il y a des journalistes agressifs en raison de coefficients ou d'ambition personnels, d'autres en raison des contraintes qui pèsent sur eux, d'autres encore en raison des réponses qu'ils obtiennent à leurs questions. Mais, de façon générale, celui qui se trouve confronté à une crise qui est la sienne, aura tendance à percevoir la presse comme hostile. (103)

Un mot sur Reagan, du journal New Republic ("Symbolism and Public Relations", Vol. 192, N° 19, May 13, 1985, pp. 7-8) : " En définitive, un président qui vit par les relations publiques périra par les relations publiques". (107)

Pourquoi choisir la communication ?

- Il vaut toujours mieux être pro-actif que défensif.
- Cela donne une meilleure chance de maîtriser le message.
- Cela donne plus de chance de pouvoir contrôler une mauvaise information que si vous ne parlez pas aux médias.
- Ne pas parler aux médias vous fera apparaître comme si vous ne maîtrisiez pas la situation, vous fera aussi apparaître comme arrogant.

La question est alors : comment communiquer ? La conférence de presse vient naturellement à l'esprit; encore faut-il y faire bonne figure, ce qui peut être très difficile. (109).

A TMI, les journalistes furent particulièrement hostiles ne sachant qui croire, et craignant pour eux-mêmes et leurs familles. 1) A un moment donné, le Président de GPU, William Kuhns, recommanda que les journaux implantés autour des centrales nucléaires devaient être administrés par des journalistes familiers de l'énergie nucléaire et de la physique. Le rédacteur en chef d'un journal d'Harrisburg répliqua : "Toutes les centrales nucléaires devraient employer des gens qui sont familiers de la vérité".

2) Ce fut aussi cette expérience de John Herbein (Met Ed) qui déclara à une conférence de presse : "Je ne vois pas pourquoi nous devrions vous dire par le menu tout ce que nous faisons". Ce fut cette remarque qui détruisit ce que Herbein et Met Ed avait encore de crédibilité au sein de la presse" (Kemeny, p. 140). Le lendemain, le Chief of Staff de la Maison Blanche faisait savoir à la maison mère de Met Ed qu'un nouveau système d'information était mis en place. (110)

Un autre problème est d'éviter les conférences de presse marquées par le chaos, comme ce fut le cas à TMI: retard, pièces trop exigües pour le nombre de journalistes, etc. qui donnèrent une impression très mauvaise. J&J choisit des relations de presse sur une base plus individuelle, n'hésitant pas à répéter le message lors de très nombreuses interventions, allant de l'avant sur le thème : "nous sommes aussi victime, le produit était bon à la sortie d'usine". (111)

Union Carbide choisit la formule de la conférence de presse – où elle apparut presque à chaque fois sur la défensive.

En situation aussi difficile, alors que l'on est de fait en situation délicate voire d'accusé, seule l'honnêteté sans biais est jouable. (112)

Reformuler

Quelques formules de réponse permettent de faire valoir ses propres vues en sortant de l'approche imposée par celui qui formule la question :

- "C'est une question intéressante, mais avant de tenter d'y répondre, je pense que ceux qui nous regardent ont besoin de savoir..."

- "Bien sûr, on peut voir le problème sous cet angle, mais il peut être utile d'examiner la question de la manière suivante..."
- "Généralement, lorsque l'on me pose une question sur ce sujet, les gens veulent savoir..."

"Positiver"

Il est également important de ne pas se laisser enfermer dans des questions à tonalité négatives. "N'est-il pas vrai que...?"; "N'est-vous pas en train de dire, en réalité, que..."; "Comment répondez-vous..."; "Etes vous bien conscient du fait que..." (113) Penser positivement : "Bien sûr ces emplois vont être perdus, mais nous avons tout fait – et nous avons réussi – pour sauver 800 emplois sur les 1000 et nous espérons que les conditions permettront de faire mieux encore..."

Cibler

Ne jamais perdre de vue le point que l'on veut souligner, en sachant que seront retenues les 30 secondes clés.

Illustrations palpables

"X Kw" ? Non : "la quantité d'électricité nécessaire à la ville de Dijon pendant 1 année."

"Y millions de S" ? Non : "une somme telle que si chaque citoyen de ce pays versait 50 000 S cela n'y suffirait pas".

"Deux fois la Tour Eiffel"; "deux fois la distance de la Terre à la Lune".

Jamais de "no-comment"; jamais de "off the record"

Si vous ne pouvez rien dire, dites pourquoi.

"C'est la première fois que l'on me soumet ce point; je souhaiterais vérifier l'information avant d'émettre une appréciation".

" Comme vous le savez, cette question fait l'objet d'une action en justice, et bien que je sois confiant dans l'issue qui sera trouvée, nos avocats m'ont demandé de ne pas entrer dans cette discussion".

No comment est perçu comme une reconnaissance de culpabilité, un indice d'ignorance, une marque d'arrogance.

De même pour le "off" : tout ce qui est dit doit être considéré comme appelé à devoir devenir public. (114)

Les questions à têtes multiples

Certains interviewers bourrent de questions leur intervention. Soyez patient : " Vous avez posé plusieurs questions, auxquelles je vais être heureux de répondre. Je commencerai par le point essentiel que vous avez soulevé..." Et alors vous déterminez quel est ce point essentiel.

Les reformulations biaisées

Ne permettez pas à un interviewer de reformuler votre réponse en la biaisant. " Vous voulez donc dire que... " "Non; ce n'est pas ce que j'ai dit, ni ce que je voulais dire. Ce que j'ai dit..." (116)

Les interviewers qui n'arrêtent pas de parler

Cela vous donnera autant de temps pour affûter vos réponses.

La concurrence entre les médias génèrent-elles les crises dont se nourrissent ensuite les médias ? Raison de plus alors pour bien maîtriser votre message. (118)

Et les médias ne sont pas eux-mêmes à l'abri de crise de confiance. Un sondage réalisé pour le compte de la Société Américaine des Rédacteurs en Chef en 1985 révéla que 75% des adultes mettaient en question les crédibilité des journaux. (Los Angeles Times, April 13, 1985). Un autre sondage, réalisé pour le compte de l'Associated Press Managing Editors Association au mois d'octobre 1985 montra que les 2/3 des journalistes percevaient qu'ils souffraient d'un grave problème de crédibilité. (Los Angeles Times, October 30, 1985) (120)

Joseph SCANLON and Dan POTTIER

"What Can I Say When Words Can Kill ? The Ultimate Public Relations Assignment : Spokesperson During a Hostage Incident"

Prepared for the International Conference on the theme of "Media and Crisis", Laval University, 4-7 October 1990, a conference scheduled to mark the twentieth anniversary of Canada's "October crisis".

RESUME

Les actes de terrorisme, tels que les prises d'otages, sont en partie des actes brutaux destinés à attirer l'attention. Mais ce sont également des événements durant lesquels les participants réagissent parfois avec violence à tout ce qui est diffusé par les médias. Cela rend particulièrement difficile le travail du porte-parole. Tout ce qu'il dit peut mettre en danger la vie des otages. Les mots peuvent tuer. Ce papier apporte quelques guidelines pour assister les personnes qui se trouvent en cette situation de porte-parole.

POINTS TV

- Lors d'une prise d'otages, les médias sont partie intégrante de l'affaire qui a souvent pour premier objectif la publicité médiatique précisément.
- Ce qui est dit par les porte-parole, par les médias peut avoir de graves conséquences : les mots peuvent tuer.
- De façon générale, les autorités doivent mettre en œuvre une stratégie contraire aux exigences médiatiques : calmer le jeu, isoler le site, gagner du temps pour définir un plan d'action adapté, pour laisser se développer des relations entre preneurs d'otages et otages ce qui diminue le risque de brutalité, etc.
- Pour travailler au mieux avec les médias, il faut : Dès le début, les reconnaître, leur expliquer, s'engager à leur donner de l'information au plus vite, mais leur dire les dangers qu'il y aura à tout répercuter, annoncer que ce sera long. Ensuite, conserver cette relation de collaboration, d'explication et de mise en garde; annoncer soi-même les mauvaises nouvelles. Dégonfler les exigences et ultimatums, valoriser toute action positive des preneurs d'otages, ne pas s'étendre sur le statut social des personnes prises en otage.
- Tout cela suppose que le site soit contrôlé : en fait, les couvertures médiatiques viennent de loin. Il faut savoir voir au delà du site immédiat.

Exemples :

Scotland Yard et Voice Of America.

Un journaliste s'étonne de la faiblesse de la rançon demandée : elle est augmentée immédiatement.

Glace sans teint à Washington

Couverture de la prise d'otages à l'Ambassade de Turquie à Ottawa.

DEVELOPPEMENTS

L'importance des médias dans les actes de prise d'otages est capitale.

- La publicité médiatique pour un manifeste fut au cœur de l'action des kidnappeurs de James Cross et Pierre Laporte au mois d'Octobre 1970.
- L'action contre les athlètes israéliens à Munich fut planifiée parce qu'elle garantissait une large couverture médiatique.
- L'action du terroriste contre l'ambassade de Turquie au mois de mars 1985 visait aussi essentiellement à obtenir une large couverture médiatique : il entra dans l'ambassade, après avoir tué un garde, avec un papier où étaient écrits les numéros d'appel des principaux médias.

Mais on n'a guère écrit de textes qui puissent aider directement les porte-parole. Et pourtant, comme l'a écrit Michael Kelly :

"The desire of terrorists for publicity and the desire of the media to cover the story... provide an additional dimension of complexity for the crisis manager dealing with a terrorist incident. Handling the media frequently demands as much attention and sophistication as dealing with the terrorists". Kelly, in Rosenthal, p. 118.

Le but de ce papier est d'aider très concrètement les porte-parole, au-delà des simples conseils généraux.

1. Ce qui est diffusé peut poser problème

Dans tel cas, par exemple, ce qui fut dit à la TV a tellement irrité un des otages qu'il a attaqué les preneurs d'otages: résultat : un mort.

Dans un autre cas, un preneur d'otage a torturé un otage jusqu'à ce qu'il obtienne un correctif médiatique.

Dans tel autre cas, ce qui fut dit conduisit à des exigences supplémentaires de la part du preneur d'otages (immunité pour sa famille, rançon demandée, etc.).

Le Syndrome de Stockholm (identifié lors d'une prise d'otages dans une banque de cette ville) résulte de phénomènes psychologiques profonds et du simple fait que la victime n'est ici qu'un moyen pour le preneur d'otages pour obtenir ce qu'il souhaite : que les autorités lui accordent ce qu'il souhaite et la victime sera libérée : d'où la tendance normale de la victime à faire corps avec le preneur d'otages. (4-5)

La stratégie générale de l'action policière en cas de prise d'otages

1. Isoler la scène (pour éviter que des criminels s'échappent, que d'autres les rejoignent, qu'on apporte des livraisons non autorisées, pour éviter que des personnes étrangères ne soient touchées).
2. Isoler les communications (pour créer un sens de l'isolement et de pression, et arrêter les appels de médias).
3. Ouvrir des négociations par des personnes entraînées (pour développer une relation avec le preneur d'otage et le persuader, tandis que la pression exercée sur lui s'accroît, qu'il vaut mieux arrêter son action).
4. Développer la capacité de réponse au cas où l'incident dégèrerait
5. Gagner du temps
 - * Avec le temps, le risque d'être tué diminue pour les otages, en raison des liens qui se développent avec leurs geôliers.
 - * Cela donne aux autorités la chance d'apprendre quelque chose sur les participants, et par là d'augmenter les chances d'une issue positive.
 - * Cela donne du temps pour réfléchir et trouver des issues possibles.
 - * Cela crée une distance entre l'acte initial, nécessairement violent, et la situation d'otages elle-même.
 - * Cela donne le temps de se préparer en cas d'assaut nécessaire.

Tout cela risque d'être compromis par l'action des médias. Leurs reportages diminuent le sens de l'isolement. (5)

Que dire ?

Il faut séparer l'affaire en 3 périodes.

A) La phase initiale (Initial period)

Souvent les preneurs d'otages contactent la presse avant même que la police ne soit sur les lieux. (6)

Obviously, then, the police know less of what's going on than the reporters. The best initial response may be a four-part one.

- 1) First, ask the media with information to provide it.
- 2) Second, tell the media the matter is being investigated and that information will be provided as soon as possible. If there is a specific location, the police will make arrangements to deal with the media there, and the media will be welcomed inside the outer police parameter.
- 3) Third, it may be also wise to issue an immediate caution, warning the media that if a hostage taking is going on, any reports will be heard and/or seen by those involved. (This is) more likely to be effective if there have been previous police efforts to make media understand the delicacy of media relations during such incidents.
- 4) Fourth, try to reduce tension by informing the media that settling hostage incidents often take a fair amount of time. It takes time to establish satisfactory contact with the hostage taker. It takes time to understand his concerns. It takes time to find a way to meet them. And the fact it takes time is understandable. Human lives are at stake. No one wants to rush in and make an error.

B) Negotiation period

Once the location has been established and the police and the media are on site, a different approach is required.

- 1) First, a specific person should look after the needs of the media, and that person ...should make clear to the media on site how easy it would be for their reports to influence what is going on.
- 2) Second, that person should inform the media they will be briefed as often as possible, not necessarily at scheduled times (then the media must remain on hand in case something happen).
- 3) Third, that person should make clear he is willing to check out possible angles and let the media know if police believe publication might be harmful.
- 4) Fourth, that person should ask the media what questions they will want to ask the official spokesperson. Then, when the spokesperson arrives for a briefing, he should ask that no taping or vide-taping be done until he has a chance to explain why he is worried about what he might say, why certain questions could create difficulties. Having said that, he can add he can't prevent questions but he hope the media would consider the implications of what they are reporting. (7)

What can be said ?

First, the authorities should encourage the belief no one will be harmed. Since most incidents are resolved without physical harm to the hostage taker or hostage, the spokesperson can make clear the authorities expect this.

Second, since the negotiator is trying to drive home certain messages, the spokesperson can duplicate those messages, adding reinforcement. If, for example, the authorities are not willing to provide drugs, it may be helpful to have the media spokesperson drive home this point.

Third, the spokesperson should report any positive action by the hostage taker, anything which builds up his or her self image, anything which indicates he or she is acting in good faith. If a hostage is released, the spokesperson should announce that, praising the action at the same time. (8)

Fourth, the spokesperson can announce any deals which are made, no matter how minor these appear. There is evidence deals are more likely to stick, when they are publicly known.

Fifth, the spokesperson can be used to get messages to the hostage taker and hostages, even if these are not being addressed by the negotiator.

Sixth, on occasion, may want to introduce someone else who has talked to the hostage taker (if that person is trusted to use discretion), thus giving the media an extra story, and reassuring the hostage taker his message is getting through.

Seventh, any bad news should be told to the media, rather than have them learn it elsewhere. It is better such reports come from an official source than from speculation. It is also easier to put it in context.

Eighth, the spokesperson should explain anything which the media can see and are likely to report or video. Otherwise the media will speculate. (Ex: les équipes d'assaut, nécessaires sur place, mais ce qui ne veut pas dire qu'on va les faire entrer en action). (9)

What can't be said

First, it is important, if possible, to ignore deadlines imposed by the hostage takers and to downplay demands. When events are moving quickly, deadlines and demands are easily forgotten. That is less likely, however, if the media are repeating them. The spokesperson should de-emphasize demands which have been reported, and should suggest that new demands not become the focus of stories. This may not be easy since media think in terms of deadlines; but it should be tried.

Second, the spokesperson should emphasize the positive – things which are working – rather than the negative. While an incident can become tense, most incidents are resolved without bloodshed.

Third, the spokesperson should say nothing to raise the status of a hostage. Hostage are powerless and are safest if they are seen that way by captors. Once persons are taken hostage, they are just that, hostages.

Fourth, the spokesperson should not volunteer information which may tell the hostage taker that the police are ill-informed. (10)

C) The Ending

Although the danger of statements upsetting the hostage taker disappears when the incident ends, there are some remaining media relations problems. Some incidents end so abruptly, it is hard for anyone to know what has happened; but, anxious to help the media, the spokesperson makes assumptions.

The first basic rule of post-incident media relations is : don't speculate. Wait until you are sure of your facts. That doesn't mean that official statements are not important. A media relation officer must convince those in charge that, as soon as an incident is over, he must be given a quick briefing, enough information to give the media a reasonable account of what happened. He also must be prepared to admit to media, at least in the short run, that he does not know precisely what has happened.

But media relations don't stop as soon as an incident ends. There must be plans to deal with media on an ongoing basis. This may involve some liaison with other agencies. After one incident, RCMP held a briefing at a community centre. After another in a conference room at a local hospital.

Finally, the wind-up of such an incident must also include arrangements to fulfil any promises made to secure media cooperation. It is especially important – for police credibility – that the police honor any promises made by the spokesperson during the incident or explain – if it is beyond their control to do so – why that is so. (11)

Does system work ?

- reporters have kept information from their editors, fearful their editors would report information which could hurt the hostages;
- camera personnel have declined to record visuals of an injured hostage, worried lest the pictures, if broadcast, would make the hostage taker aware that person's situation;

- reporters have spoken to hostage takers over the phone and in person at the request of police, and have acted exactly as the police asked them to do;
 - news personnel have adjusted stories, giving a situation a more positive slant, unwilling to risk the effects of a report that suggests negotiations might break down;
 - the media, print and television, have broadcast stories, including fictional ones, at the request of the police;
 - the media, even the national media, have kept back news, publishing only what they were asked to report.
- The media, in short, have accepted such incidents as special. (12)

Questions de positionnement du papier

Police Viewpoint

To some of those in this audience, this paper may have a disturbing effect. It is written from the viewpoint of the police, and thus includes the assumption that the media may be legitimately expected to be on the side of the authorities. There are those who would argue that the media should not take sides, that hostage takings, especially terrorist hostage takings, are political acts and must be reported as such, with both sides getting fair coverage.

That position is, of course, the one which is being taken by some media who were at the Indian incidents. They are saying the military is being unfair because it is blocking media coverage of the activities inside the military perimeter. They say this prevents balanced coverage.

There is a place for such a debate but, we would argue, it is not in this paper. The point of this paper is to illustrate that a (12) media spokesperson may, inadvertently, create a circumstance which will lead to a hostage being tortured or even killed. Since that spokesperson is part of the official response, we believe he or she is entitled to know the potential effect of what might be said and given the opportunity to act appropriately. (13)

Assault

Of course, the real test for police-media relations probably comes when the police plan an assault or actually carry one out. On such occasions, the media have been much less than cooperative (from the police point of view).

Voir Kelly

During the bus hostage incident on Parliament Hill in Ottawa on April 7, 1989, the media broadcast live coverage of what was going on, coverage which included description of the police movements and details of conversations of police maksmen near the bus as well as reports that police had place a surveillance device under the bus. This latter report, in French, was over a station a hijacker was listening to.

Not just local

So far, we have been discussing this issue as if it were strictly a local matter, a problem for the spokesperson for the agency in charge at the site. In fact, it is much more than that. If words can kill, they can kill whether they were spoken locally or spoken some distance away, and broadcast locally.

That means that any successful media relations policy must cover not just the on site spokesperson but others who talk to the media far from the scene. (Voir le cas deScotland Yard, qui, lors d'une prise d'otages à Heathrow, dut intervenir pour que Voice of America à Washington arrête de couvrir l'affaire comme elle le faisait : la radio pouvait être suivie du cockpit où se trouvaient les preneurs d'otages; Source : Mr Granatt, Public Affairs Directors, Scotland Yard, Séminaire The Hawghills, Feb 91).

Finally, the system outlined in this paper won't work for all such events. It assumes the incident can be stabilized, and all those involved are in one place. Ant it assumes that the hostage takers aren't so sophisticated that they will be able to deal with (13) these tactics. In an analysis of two hostage takings in the Netherlands, Uriel Rosenthal and Paul 't Hart noted the government was better prepared for the second but they noted something else as well : "the terrorists had also learned."(14)