

La communication en situation post-accidentelle : le cas des incidents liés au pyralène

Patrick LAGADEC

Laboratoire d'Econométrie
Ecole Polytechnique

Philippe DESSAINT

Rédacteur en chef
FR-3 Ile-de-France

Reims (1985), Villeurbanne (1986) : les deux dernières années ont été marquées par des difficultés médiatiques certaines dans le traitement d'incidents mettant en jeu le pyralène. De façon très générale, sur ce problème comme sur d'autres, l'information publique post-accidentelle se révèle particulièrement délicate — et les grandes organisations se montrent encore souvent peu préparées à traiter ce type d'épreuve (P. Lagadec [1] à [7] ; Ph. Dessaint - P. Lagadec [8]). De sérieux efforts sont cependant engagés ici et là pour développer prise de conscience et mise en place de dispositions nouvelles. Nous voudrions nous inscrire ici dans cette ligne de proposition constructive pour aider les uns et les autres à affronter avec un nouveau bagage, le défi de la communication.

Nous le ferons en dépassant les seules affaires pyralène qui ne sont ici qu'épiphénomènes. La question n'est pas celle de ce produit, qui n'est pas parmi les plus préoccupants, mais celle de la capacité des grandes organisations à répondre aux fortes sollicitations extérieures en matière d'information.

Le propos n'est bien évidemment pas de fournir des « recettes de gestion » — les situations de crise, ou tout au moins de turbulence, ne se laissent pas tourner de façon aussi sommaire —, mais des points de repère permettant de reprendre le dossier de façon plus assurée. A l'évidence, certains modes de traitement de l'information (les plus habituels) ont fait la preuve de leur inefficacité — voire de leur irrésistible propension à précipiter tous les intervenants dans des bourbiers particulièrement déstabilisants. Il s'agit donc d'explorer d'autres voies — même si l'industriel éprouve quelque nostalgie du temps où l'information pouvait rester entre « gens sérieux », quelque inquiétude sur les effets pervers (certes non nuls) de la nouvelle donne existant dorénavant en cette matière de la communication publique.

Un travail préliminaire sur la « culture » des grandes organisations

Il faut dès l'abord reconnaître une difficulté de fond (qui fait d'ailleurs tout l'intérêt du sujet) : si les organisa-

tions butent souvent sur cette question de l'information en situation de crise, c'est qu'il existe des raisons fondamentales conduisant aux turbulences enregistrées. Il ne suffit pas de prescrire de nouvelles règles, de pratiquer des séances de *training camera*. Réflexion et action sont à engager sur le terrain de la « culture » des grandes organisations techniques : leurs valeurs de références, leurs repères essentiels pour ce qui concerne les questions de défaillance et de vulnérabilité, de rapport avec leur environnement. Ouverture au doute et à l'incertitude d'un côté, ouverture aux individus et organisations se trouvant au-delà des enceintes de la « Maison », de l'autre, sont des paramètres critiques. Là se trouve la matrice véritable des discours, des expressions tant verbales que non verbales qui font la communication vers l'extérieur. En temps de crise, lorsque l'événement (fût-il purement médiatique) frappe de plein fouet, les réponses-réflexes sont une projection brutale de la culture de fond de l'organisation et de ses membres. De même pour les réponses données plus tard, lorsque la crise a beaucoup éprouvé les hommes et les systèmes : quels que soient les conseils en matière de formulation du discours, les organisations se révèlent telles qu'elles sont. D'où la nécessité de travailler sur ces cultures de fond qui généreront en définitive les modes et le contenu de la communication. Insistons sur les deux points.

Il s'agit tout d'abord de reconnaître la réalité du risque technique, du risque éventuellement majeur. A ceux qui ergotaient sur tels ou tels dangers, on a souvent répondu, à juste titre, que le risque nul n'existait pas. Il revient au technicien de reprendre la formule pour sa propre réflexion : il a le devoir d'envisager la possibilité des événements à très faible probabilité d'occurrence — risque infime ne signifie pas risque nul. La tentation est forte de faire l'assimilation ou d'opérer rapidement le produit gravité-probabilité, qui permet d'évacuer nombre de questions (même si ce produit est utile pour établir des comparaisons dans des ensembles homogènes). La reconnaissance du risque est une première clé essentielle. A défaut de cette ouverture préliminaire, aucune communication ne pourra être établie avec d'autres ; on ne sera même plus crédible pour des risques véritablement nuls (il existe bien des impossibilités physiques) ou très limités dans leurs conséquences possibles.

PCB : L'INFORMATION PUBLIQUE

Il s'agit ensuite de reconnaître l'existence de partenaires à l'extérieur de l'organisation. On connaissait jusqu'alors la « Maison » et sa clientèle. On se sentait souvent à l'abri, à l'intérieur de ses enceintes, protégé par des procédures s'imposant à tous, et un secret plus répandu. De nouvelles exigences sociales, de nouvelles valeurs et modalités de fonctionnement de la société, font aujourd'hui éclater ce système de référence. Voici qu'apparaissent et s'imposent d'autres partenaires souhaitant (exigeant) information. Et ceci s'aiguise singulièrement dès lors que le risque majeur apparaît à l'horizon ou se trouve suspecté. Car « risque majeur » signifie (c'est la définition britannique originelle) possibilité d'effet à l'extérieur de l'enceinte industrielle... donc possibilité d'effet sur les personnes étrangères à l'organisation. D'où l'irruption de nombre de partenaires supplémentaires. C'est l'un des changements les plus significatifs apportés par le risque majeur. Mais on mesure la difficulté de s'adapter à cette situation. Il s'agit de se confronter à d'autres intérêts, d'autres « cultures ».

Ici encore, une trop forte résistance face à cette nouvelle exigence conduira à des blocages, des suspicions qui empêcheront toute information satisfaisante. Et, bien sûr, les inclinations fondamentales seront toujours davantage perçues que les formules employées pour établir la communication : entre des paroles d'ouverture (si elles peuvent être émises) et une attitude de fermeture, le destinataire des messages ne se trompera jamais.

Parmi ces partenaires, la presse. L'attitude est souvent marquée ici par le rejet, le blocage. A cela, de multiples raisons. Il faut comprendre qu'avec la presse on passe brutalement du registre de la discrétion à celui de l'expression tout azimut : le bouleversement est considérable. Surtout si l'on considère que le « tout azimut » ne peut s'opérer sans quelque raccourci. La presse travaille avec l'obsession de la rapidité de l'information (rapidité et exactitude entrant souvent en concurrence) ; elle doit tenir compte d'une sévère concurrence, combattre la saturation des capacités de réception des messages chez ses destinataires par un accent mis sur l'exceptionnel, etc. Bref, il est clair que le monde de l'information a de quoi rebuter le responsable, le technicien épris de rigueur et de prudence. Le choc de deux cultures — industrielle d'une part, médiatique de l'autre — peut nourrir incompréhension et même rejet. Le spécialiste lisant par exemple, en introduction d'un article d'un grand hebdomadaire que la « dioxine est responsable de la mort de plus de 2 000 personnes à Bhopal »... éprouvera plus que de l'insatisfaction : c'est toute sa conception de la précision d'une information, de la justesse d'un raisonnement qui s'effondre. N'hésitons pas : le monde industriel ressent généralement quelque répulsion (voire une aversion radicale) face à des prises de position perçues comme marquées par l'aléatoire dans l'occurrence, l'incompréhensible (voire le non sens) dans les attendus, le désastreux dans les conclusions. Davantage : la presse se présentant de surcroît comme « intouchable » (quel est l'impact d'un démenti, après coup, lorsque l'effet d'annonce a saturé tout le champ de perception ?), le sentiment d'inacceptable est souvent à son comble.

Il serait cependant dangereux d'en rester à ce blocage. Nous vivons dans une société de communication. Négliger, voire tenter de réduire cette « superstructure » de l'information peut faire perdre non seulement en « image » mais encore jusqu'aux capacités opérationnelles les plus élémentaires. Il y a là une donnée stratégique à reconnaître.

Deux compléments s'imposent encore, tant sont fortes souvent les résistances :

— L'industriel n'a ni le loisir, ni la vocation, ni la possibilité de modifier rapidement les attitudes qu'il déplore chez ses partenaires de la presse : il serait vain d'attendre d'avoir des interlocuteurs exemplaires avant de consentir à nouer des liens avec eux.

— Bien au contraire, et ceci est rarement perçu par les exploitants les plus horrifiés par les « perles » qu'ils ne manquent pas de collectionner dans les productions médiatiques : l'effort d'information doit être d'autant plus soutenu qu'il y a crainte sur la capacité des interlocuteurs à comprendre et traduire avec justesse une réalité technique.

Voici pour l'accusation, qui tient souvent lieu de point final dans les discussions sur ces sujets. Il faut pourtant avoir le courage et l'honnêteté de ne pas s'arrêter en chemin dans l'analyse. Le monde industriel n'aurait-il pas sa part dans les difficultés actuelles ? Comme le font remarquer eux-mêmes des responsables de relations publiques dans les grandes entreprises, on ne saurait affirmer que, toujours, les officiels aient parfaitement et sérieusement informé le public, les médias... Tous les arguments de justesse, de sérieux sont à prendre ici à rebours. Soyons clairs : faire état par exemple, à la suite d'une pollution de grande envergure (et après 48 heures de délai lorsque l'on est acculé à le faire en raison d'évidences flagrantes), du déversement d'un « récipient », quand il s'agit de la vidange d'un wagon de 20 tonnes... ne peut être bien reçu du côté de la presse. Et chacun sait bien qu'il ne s'agit pas là d'un cas isolé.

Quant à l'argument du caractère « intouchable » et irresponsable de la presse, alors que les exploitants auraient, eux, des comptes à rendre devant le pays, tel journaliste (Philippe Simonot) a pu suggérer que certains cercles pouvaient parfois engager et faire avaliser — sans contrôle excessif (c'est là un euphémisme) — des décisions aux enjeux colossaux. Le débat n'est donc pas si simple que l'on se plaît parfois à le présenter. Il conduit peut-être davantage à la question du fonctionnement de la démocratie à l'ère des systèmes hypercomplexes qu'au seul désespoir sur la « bêtise » d'un des partenaires.

Quoi qu'il en soit, la situation actuelle n'est pas des plus saines. Exagération et provocation d'un côté, réticence et dissimulation de l'autre — ce jeu, comme on vient de le voir, ne manquant pas de ressorts profonds.

Deux perspectives s'ouvrent ici : ou bien on joue le blocage, et cela peut conduire à des catastrophes médiatiques de grande échelle pour les organisations (sauf à faire le pari, osé, d'une guerre victorieuse contre les médias) ; ou bien on tente d'explorer d'autres voies, avec prudence (aucune situation n'est exempte d'effets pervers, et bien évidemment pas celle de société tant marqué par l'emprise de l'information), mais résolution aussi. Chacun aurait certainement trop à perdre d'une politique du pire, jouée avec entrain par tous les partenaires.

Les maîtres-mots ne peuvent être qu'ouverture et négociation, non pas condamnation a priori et blocage maximal. Cela est parfois devenu extrêmement présent dans le langage public où les expressions « transparence », « cartes-sur-table », « rien à cacher » sont devenus des *must*... qui en disent long sur l'évolution des attentes sociales en matière d'information, sur le terrain perdu dans le

domaine de la crédibilité, sur la prise de conscience par les dirigeants du caractère suicidaire des pratiques archaïques en matière d'information.

On soulignera bien sûr qu'ouverture ne signifie pas abandon. L'alternative n'est pas entre la fermeture et le « n'importe-quoi ». Accepter de considérer la question de la communication ne veut pas dire laisser-aller dans le non-sérieux et la démagogie. Il s'agit d'apprendre à mieux informer, tout en restant expert, responsable. Voici pour le socle fondamental sur lequel se construit toute communication. Cela posé, il est possible d'en venir à ce qui est généralement mieux perçu : les difficultés immédiates en situations post-accidentelles.

■ Sur l'événement : éviter les ornières classiques

S'il y a difficulté de communication en situation post-défaillance, c'est d'abord que l'aptitude à maîtriser les crises est, de façon générale, assez embryonnaire aujourd'hui — et cela dans la plupart des secteurs d'activité. Comment pourrait-on informer correctement si l'on connaît généralement les difficultés suivantes ? :

— Inaptitude à percevoir l'inhabituel, donc à se représenter la mise en place d'une situation de turbulence.

— Incapacité à mettre sur pied immédiatement des équipes d'appui technique pour venir en aide aux responsables concernés.

— Absence de capacités de décision en rapport avec l'enjeu, puisqu'elles ne sont sollicitées (qu'elles ne se saisissent de l'affaire) que très tardivement.

— Carence en matière d'initiative et d'anticipation (deux paramètres cruciaux en situation de crise).

— Information interne très ralentie dès lors qu'il y a incertitude et suspicion de gravité.

— Tendence immédiate au recroquevillement de l'organisation sur elle-même, au moment où, précisément, il importerait de développer des larges réseaux externes (en rapport avec la complexité de la situation à gérer).

Si l'on ajoute au tableau une faible préparation à la communication de crise, et même une habitude peu développée de la communication avant toute défaillance, on comprend que la situation post-accidentelle ait de quoi déstabiliser. Et, bien sûr, au premier chef, en matière de communication. On observe alors, mais c'est là une résultante « normale » des insuffisances que l'on vient de pointer, les réflexes de défense suivants :

— Le silence.

— Le démenti, sur le mode : « Il ne s'est rien passé, et d'ailleurs tout est sous contrôle ». Après des années de messages officiels de ce type, l'information est dorénavant perçue comme signal d'alarme : « Tout est sous contrôle » est immédiatement entendu comme « Sauve qui peut ».

— La minimisation.

— L'auto-assurance : « aucun problème réel », « nous tenons la presse ».

Et la dynamique suivante s'enclenche :

— Fuites et rumeurs, l'information ayant horreur du vide.

— Prises de position extérieures, qui vont rapidement apparaître comme plus crédibles que les silences observés par l'organisation.

— Mise en accusation de l'organisation, qui va réagir sur un mode cassant, ce qui ne fera que l'enfoncer davantage.

— Mise en place d'une opposition sur le mode « David contre Goliath » : on voit vers où iront les sympathies.

— Développement d'une logique de révélations et d'aveux, toujours plus déstabilisateurs pour l'organisation et fabuleux pour les médias : nous voici dès lors en plein feuilleton, au succès médiatique assuré.

— Conviction générale, finalement, que toute affirmation, même marquée par l'exagération, est légitime : il serait en tout cas profondément irresponsable d'accorder le moindre crédit aux déclarations officielles.

Tableau plus que préoccupant. Il a pu être observé dans nombre d'affaires récentes. Parmi les plus remarquées : celles des fûts de Seveso [9], du Mont-Louis. On remarquera à ce propos que la gravité des situations n'est pas un facteur déclenchant nécessaire, bien au contraire. Les problèmes de communication prennent une importance relative d'autant plus grande que la défaillance en cause n'est pas un désastre hors échelle (pour les grandes catastrophes, il y a d'autres réalités à envahir la scène — ce qui ne peut pas dire que la communication ne soit pas cruciale aussi dans les situations extrêmes). Il suffit d'une situation « ouverte », marquée par l'incertitude, pouvant se nourrir de références potentiellement déstabilisantes (« nucléaire », « dioxine », « gaz de combat », « effets tératogènes », ...) pour que l'information devienne l'une des clés essentielles de la gestion de la situation. J. Scanlon [10] a montré ainsi, sur un cas de crise non technologique, comment les autorités du Nouveau-Brunswick au Canada avaient pu être complètement prises à revers par une série de séismes de faible intensité, restant en dessous du seuil de déclenchement des plans d'urgence. Les médias furent les seules organisations à réagir véritablement : au bout d'une semaine celles-ci avaient mis en place un réseau très performant d'experts non officiels. Les journalistes savaient dorénavant — avaient appris, et pour longtemps — où aller chercher de l'information, où il était inutile de se rendre... Radio Canada était passé maître du jeu, pour tout séisme, y compris des événements de forte intensité.

Dans les affaires pyralène, l'affaire de Reims s'inscrit dans cette veine générale de la déstabilisation. Le scénario aurait pu se développer aussi dans le cas de Cusset, mais là une réaction rapide fut en mesure de juguler ce type de dégradation : un changement de comportement fut opéré, ce qui fait de ce cas charnière une référence tout à fait importante.

■ Reims, Cusset : deux références clés pour l'apprentissage

L'affaire de Reims

L'épisode est bien connu : on n'en retiendra ici qu'une lecture succincte, à travers deux approches complémentaires. Et sans séparer les aspects « communication » de la gestion générale de l'événement.

PCB : L'INFORMATION PUBLIQUE

a) L'avancée dans la crise

— Des préalables

- Des notes techniques insuffisantes (une nouvelle note était en préparation, certains étant conscients d'une urgence dans ce domaine).
- Des chefs de Centre insuffisamment alertés sur le problème.
- Une longue habitude de non danger dans ce domaine (les PCB ne datent pas d'aujourd'hui).
- Pas de conscience de risque de crise sur des événements non « dramatiques ».
- Un champ de conscience ciblé sur la responsabilité vis-à-vis de la « clientèle » (quand c'est le « citoyen », des femmes en l'occurrence, qui vont poser problèmes).

— L'incident

- Une apparence banale.
- Une information technique rassurante.
- Une interrogation des pompiers rassurante.
- La pression du moment : un froid intense ; la nécessité de rétablir rapidement le courant.
- Tout est effectivement remis dans l'ordre du point de vue de l'alimentation électrique.

— Les suites immédiates

- Une presse bienveillante.
- Des analyses rassurantes.

— La communication

- Percue comme secondaire, puisque « tout est rentré dans l'ordre ».
- Une lenteur relative dans l'information des autorités.
- On « rassure » les populations.
- Aucun organisme officiel ne pose problème.

— Perception d'un problème possible ?

- Conviction qu'il n'y a aucun problème technique.
- Conviction que les habitants sont de mauvaise foi, et cherchent avant tout à nuire à EDF.
- Conviction que l'événement est terminé.

— Vulnérabilités

- Non perception des lignes de failles du dispositif.
- Non perception des processus externes pouvant constituer des points de rupture.
- Incapacité à entendre des mises en garde (jusqu'à l'information, donnée par la DRIR après un entretien avec le Prof. Rappe, selon laquelle un « scoop » a toute chance de sortir dans la presse dans les huit jours).

b) L'avancée de la crise

— Des préalables

- L'image de Binghampton.
- Des données déjà dans les médias sur ce type de produit et ses risques.
- Des affaires « pyralène » dans un passé récent (au moment de l'affaire des fûts de Seveso notamment).
- Un accident tout récent (Le Havre), ayant fait l'objet de publications.

— L'incident

- Assez spectaculaire pour ceux qui l'ont vécu.
- Des effets physiques sur plusieurs jours.
- Quelque distance entre EDF et les sapeurs-pompiers intervenus le plus directement.

— Les toutes premières réactions d'EDF

- Blocage immédiat sur le thème de l'incompétence des habitants.
- Absence d'interlocuteurs pour les habitants.
- Recommandations aux pompiers, et « fuites » sur ces recommandations (qui évolueront et seront perçues comme incohérentes).

— Des actes qui nourrissent la crise

- Nettoyages sans grande précaution, obligeant la ville à entrer dans l'arène.
- Défauts de cohérence apparents ou réels :
 - Affirmation qu'il n'y a rien, mais on procède à des analyses.
 - Assurances verbales absolues, mais refus absolu de s'engager par écrit.
 - Erreur typographique sur un rapport du Cerchar : reconnue par le laboratoire ; niée par le centre EDF).
 - Assurances par écrit sur l'absence de furannes en février, lettre en mars sur l'attente des résultats des analyses de furannes.
 - Relogement, mais précautions insuffisantes.
- Menaces à l'endroit des habitants qui ne réintégreraient pas.
- Attaque des assurances contre un des habitants (absence de coordination).
- Menaces à l'endroit des habitants qui n'établiraient pas leur liste d'objets... alors même que ce travail en lieu contaminé a été formellement interdit par la commission médicale.
- Rumeurs sur la vie privée des personnes.
- Démarche mal perçue auprès de la rédaction du quotidien local.

— Une dynamique générale

- Ce sont les copropriétaires qui ouvrent les premiers le dossier.
 - Les copropriétaires ouvrent des réseaux tous azimuts : à Reims, à Paris, dans EDF (profitant de contradictions entre services, entre échelons hiérarchiques).
 - Scoop, avec l'appui d'un scientifique renommé.
 - Force du mot « dioxine ».
 - Des analyses délicates, exigeant de longs délais.
 - Un climat de polémique latente entre laboratoires et entre l'exploitant et les laboratoires.
 - Des médias qui ont des mois d'« erreur » à rectifier.
 - Des erreurs d'analyse (facteur important, surtout lorsqu'il s'agit de la présence de « la dioxine de Seveso » mais à considérer dans son contexte général : la crise est déjà très avancée avant que ce point ne joue).
- ### — Une réponse globale d'EDF insuffisamment construite
- Un soutien technique très tardif.

- Aucun soutien stratégique pour le pilotage de la crise (tout au plus des soutiens dispersés par « filières », sans coordination).

Villeurbanne-Cusset : les leçons de Reims

Ce cas est particulièrement riche parce que son traitement reflète tout à la fois des comportements « classiques » (peu productifs, voire contre-productifs) et des innovations très intéressantes dans la conduite des situations de crise, tout particulièrement en matière de communication (point sur lequel nous nous focalisons ici, mais qui ne doit pas masquer l'importance du travail accompli par les techniciens et experts immédiatement mobilisés et opérationnels sur l'affaire). Fondamentalement, il se situe à la charnière entre des modes de gestion communément rencontrés dans le passé (dont l'affaire de Reims fut l'exemple exacerbé) et ceux qui devront dorénavant se mettre en place si l'on veut pouvoir relever les défis de la complexité, de l'urgence, de l'ouverture — responsable — à l'environnement de l'entreprise.

a) Un début de scénario classique

— Une série de défaillances :

- La répétition est toujours un facteur de fragilisation.
- Elle suscite la question de la compétence technique des responsables.

— Une communication marquée par une assurance très classique : « on irait sans risques coucher dans le local du transformateur », « la cuve est parfaitement étanche ».

— Un facteur qui conduit à l'effondrement : la cuve n'était pas « étanche ».

— Une conviction : « on tient l'AFP ».

— Le dérapage vers une crise de grande échelle. Il faut citer ici les dernières lignes de l'éditorial de *Libération*, le 4 juillet 1986. A l'évidence, il est signe d'une défiance qui dépasse largement le cas de Villeurbanne :

« Evidemment, comme d'habitude dans ce genre d'affaires, les responsables d'EDF ou des divers organismes ou ministères chargés de ces questions, ont été dépassés par les événements. »

Parce qu'ils ont bien souvent fermé les yeux sur les libertés que prenaient les industriels en installant des transformateurs au pyralène sans prévoir les fosses de rétention permettant d'éviter toute fuite du produit dans le sous-sol.

Parce qu'ils ont sous-estimé les risques d'accident.

Parce qu'ils ont menti en affirmant que le sol du transformateur était étanche.

Parce qu'ils se sont trompés eux-mêmes et ont trompé les autres en prétendant que tout danger était écarté après l'extinction de l'incendie.

Parce qu'ils ne savent toujours pas sans doute aujourd'hui l'ampleur exacte des fuites et leurs conséquences à long terme.

Parce que tout simplement l'expérimentation finale du pyralène ne s'est pas faite dans un laboratoire, mais à "chaud" dans la banlieue de Lyon avec des cobayes qui s'en seraient sans doute bien passé. »

b) Des innovations dans le traitement d'une crise

— L'arrivée rapide d'experts techniques, et de spécialistes médicaux qui peuvent apporter des indications précieuses aux autorités publiques : notamment dans les décisions à prendre en matière d'évacuation. On évite aussi bien le refus de la question (comme à Reims) que le déménagement à grande échelle (non justifié techniquement, mais éventuellement tentant si l'on veut traiter la crise en offrant un spectacle à fort impact médiatique).

— L'initiative prise par la Direction de l'entreprise d'envoyer sur place une équipe d'appui pour la communication publique. Ce groupe n'a bien sûr aucune autorité hiérarchique : il est seulement à la disposition des responsables régionaux. L'équipe d'appui est composée de personnes ayant vécu directement la crise de Reims. Elle comprend, outre deux personnes d'EDF (le chef du Service technique qui avait eu à gérer techniquement l'affaire rémoise ; la responsable des communications auprès du Directeur régional), les deux journalistes ayant le plus suivi l'affaire. L'équipe extérieure pourra accélérer l'analyse de la situation par ceux qui en ont la charge, aider à faire percevoir les changements nécessaires dans le traitement de la communication (notamment la reconnaissance immédiate d'une erreur dans un communiqué préalable — en occurrence l'affirmation sur le caractère étanche de la cuvette de rétention).

Certes, beaucoup reste à étudier sur la gestion de cette crise, les relations avec d'autres autorités, le traitement de l'incertitude, la référence aux seules normes habituelles lorsqu'il s'agit de décider de mesures à prendre en situation exceptionnelle... Mais le cas est déjà fort riche d'enseignements : on trouve dans cette affaire de Villeurbanne un début d'apprentissage de nouvelles approches assez prometteuses dans le champ bien peu connu de la gestion de crise [11].



Perspectives

Un contexte dégradé

Il ne faudrait pas se bloquer sur des cas particuliers. Bien d'autres « Reims » sont au passif de la communication sur les risques en général, qu'ils soient majeurs ou mineurs ; et la question de fond n'est évidemment pas celle du pyralène. La difficulté est de transformer un héritage lourd de handicaps. Comment ne pas se heurter immédiatement à l'incrédulité des observateurs, convaincus (par expérience ?, par effet de conformité sociale ?, par réflexe de défense, accuser autrui étant toujours une voie de sortie plus facile que la lucidité partagée) qu'on leur cache la vérité ?

Le constat est douloureux : la confiance (notamment après Tchernobyl, Bâle, etc.), est au plus bas. Défiance envers les responsables. Défiance à l'endroit de la technologie. La conjonction des deux peut être démesurément coûteuse en cas d'accident — ou même en simple situation d'incident — obligeant à prendre des contre-mesures disproportionnées avec la gravité réelle du problème. Surtout si, comme nous avons pu le discerner sur tel cas, la peur s'installe au cœur de l'appareil de l'Etat, engendrant des comportements à l'évidence suicidaires en termes d'image publique.

PCB : L'INFORMATION PUBLIQUE

C'est là un phénomène général. On songe ici aux mots de W. Ruckelhaus, ancien administrateur de l'Agence pour la Protection de l'Environnement (EPA) américaine : « Lorsque je repris la charge de l'EPA, mon tout premier objectif fut la restauration de la confiance du public envers l'Agence ; et il m'apparut clairement que le facteur clé pour y parvenir serait la façon dont nous traiterions la question des risques pour la santé » (*Risk Analysis*, Vol. 4, No. 3, 1984, p. 157).

En rester au regret et à la dénonciation n'est naturellement pas une solution très productive. Reste un patient labeur de formation et de transformation.

De nouvelles références : un apprentissage au fond

Nous avons souligné l'importance des valeurs de référence auxquelles s'attachent les membres d'une organisation. Il est donc essentiel que s'affichent de nouvelles directives en cette matière de la communication. Un exemple ? S'il faut ici rester dans le domaine du pyralène, on pourra se reporter aux messages, publications et documents de travail diffusés par la Direction de la distribution d'Electricité de France, marqués par des mots clés qui sonnent une nouvelle tonalité : disponibilité, vérité, prudence, écoute, attention, modestie — jusqu'à « accepter de reconnaître les erreurs commises » : « L'analyse du déroulement de deux crises récentes le démontre : nous gagnons à reconnaître nos erreurs tandis que notre crédibilité peut souffrir beaucoup de notre lenteur à les admettre ou d'une attitude de repli » [12] (p. 2). Reste naturellement à faire éclore une nouvelle culture, portée par ces autres références.

Sur pareilles bases peuvent alors être enclenchés des processus de changement. Diffusion de recommandations tout d'abord [12] :

— Créer en permanence, en dehors de tout événement grave, les conditions d'une communication de qualité : pratique de prévention, attitude d'ouverture, relations établies, mise en place d'une permanence d'information connue dans son existence.

— Se préparer à la gestion de crise.

— Réagir lorsque l'événement se produit : déclenchement (justifié) de la mise en place du dispositif de crise ; attention à l'égard des attitudes réflexes de refus, à éviter absolument ; mise en place d'une cellule de décision autour du responsable ayant la charge directe du problème ; recours à un groupe d'experts agissant comme conseil ; groupe de gestion des communications — comportant sans doute des observateurs extérieurs — pour assister la cellule de décision.

Ces nouvelles références ne peuvent passer dans la pratique — dans les réflexes — sans apprentissage au fond. D'où la pratique des stages de formation, qui peuvent prendre la forme de séminaires de simulation, comme nous en avons organisés nous-mêmes. Ils nécessitent des processus d'apprentissage sans doute plus perturbants que les simples exposés, mais les dispositions acquises ne peuvent être transformées sans implication réelle des uns et des autres (ce qui n'est pas pour déplaire finalement aux participants, souvent fort satisfaits de participer à ces nouvelles expériences pédagogiques).

Le point d'appui le plus prometteur aujourd'hui sur cette question de la gestion de crise, et de sa dimension communication, est précisément cette convergence entre ces nouvelles valeurs affirmées sans détour, les directives qui sont édictées à l'attention des responsables, les moyens d'apprentissage qui sont développés, permettant aux messages de passer jusque dans les comportements réflexes. Tout cela devrait permettre d'espérer une plus grande maturité dans le traitement des crises par les responsables, dans leur perception par le public et les médias. Qu'il s'agisse de pyralène ou de tout événements — réellement problématique ou non — qui ne peut pas être exclu dans notre « civilisation du risque ».

Références

- [1] LAGADEC (P.) ; *La Civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*. Ed. du Seuil, Collection Science ouverte, Paris, novembre 1981.
— *La Civilización del riesgo. Catástrofes tecnológicas y responsabilidad social*. Madrid, Editorial Mapfre, 1984.
— *Das Grosse Risiko - Technische Katastrophen und gesellschaftliche Verantwortung*. Greno 10-20, Nördlingen, März 1987.
- [2] LAGADEC (P.) ; De Seveso à Bhopal : enseignements pour une gestion de crise. *Préventique*, n° 4, septembre 1985, p. 85-92, et n° 5, octobre 1985, p. 81-90.
- [3] LAGADEC (P.) ; *Communication strategies in crisis situations*, International Institute for Applied Systems Analysis, Task Force Meeting: Risk and Policy under condition of uncertainty, November 25-27, 1985. Publié in C. Miller, P. Kleindorfer, R. Munn, *Conceptual Trends and Implications for Risk Research*, Report of the Task Force Meeting: Risk and Policy Analysis under conditions of uncertainty, *Collaborative Paper*, IIASA, September 1986, CP-86-26, p. 304-333.
- [4] LAGADEC (P.) ; Stratégies de communication en situation de crise. *Préventique*, n° 9, juin-juillet 1986, p. 8-11 et 104-107.
- [5] LAGADEC (P.) ; Stratégies de communication en situation de crise. *Futuribles*, n° 101, juillet-août 1986, p. 75-81.
- [6] LAGADEC (P.) ; *Stratégies de communication en situation de crise : l'affaire de l'explosion du transformateur au pyralène de Reims, le 14 janvier 1985*, Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, septembre 1986 (312 pages).
- [7] LAGADEC (P.) ; Stratégies de communication en situation de crise. *Annales des Mines*, n° 10-11, octobre-novembre 1986, p. 125-131.
- [8] DESSAINT (Ph.), LAGADEC (P.) ; *La communication en situation de crise : l'affaire de l'explosion du transformateur au pyralène de Reims, le 14 janvier 1985*. Document vidéo, janvier 1986.
- [9] *Stratégies de communication en situation de crise. - L'affaire des 41 fûts de Seveso : une gigantesque bataille médiatique (septembre 1982 - août 1983)*. Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique - Service de l'Environnement Industriel au Ministère de l'Environnement, novembre 1985 (reproduction des pages essentielles du document n° 52, 212 pages ; texte intégral, 1984 : 900 pages).
- [10] SCANLON (J.) ; *The Miramichi Earthquakes: The media respond to an invisible emergency*. Emergency Communication Unit, ECRU field report 82/1, School of Journalism, Carleton Nniversity, Ottawa.
- [11] DESSAINT (Ph.), LAGADEC (P.) ; *La communication en situation de crise : l'affaire de Cusset-Villeurbanne, juillet 1986*. Document vidéo (en préparation).
- [12] EDF - GDF, Direction de la Distribution ; *La communication et l'organisation des tâches en cas d'événement grave*. *Document de travail A*, 15 septembre 1986.