

Situation de crise

Le thème de la communication, comme dimension importante de la gestion des risques et des crises, émergeait voici un peu plus de dix ans. Des échecs, parfois cinglants, avaient souligné une évidence : les organisations, surtout si elles génèrent des risques pour leur environnement – et particulièrement en situation accidentelle – doivent s'ouvrir à la communication publique.

Sur la base d'un retour d'expérience systématique, un savoir de référence a pu être construit, identifiant les ornières les plus évidentes à éviter et dégagant, de façon plus positive, des principes de communication à intégrer dans toute conduite de crise.

Mais il y a toujours loin entre connaissance et pratique. Il faut prendre garde à ne pas se payer de mots, en tenant pour acquis ce qui ne l'est pas. Un état des lieux est à dresser pour bien cerner les insuffisances à corriger – qu'il s'agisse de communication stricte ou, plus largement, de capacité générale de conduite de crise.

On peut ainsi cerner les besoins d'apprentissage.

Un travail de formation est en effet à développer pour réconcilier, en continu, nécessités, objectifs et capacités effectives. Cela est d'autant plus impératif sur un terrain jusqu'ici souvent laissé en friche (d'où de sévères déconvenues opérationnelles) : sur un terrain aussi sensible, où la pression des événements, le stress, les peurs profondes, conduisent aisément à oublier les meilleurs principes, à opérer de redoutables régressions. Un capital de connaissances est en voie d'acquisition aujourd'hui : il porte sur l'esprit et les méthodes de cet apprentissage ; il se constitue peu à peu, sur la base d'expériences menées dans les organisations les plus avancées sur le sujet.

Mais, tandis que l'on engage ces efforts, nombre de difficultés de taille demeurent ou surgissent. Les efforts déjà consentis risquent même de ne paraître qu'un tout premier pas.

Un savoir de référence

A risques hors enceinte, communication impérative

L'irruption massive de la communication comme dimension de la conduite des activités à risque était au cœur du concept de « risque technologique majeur » proposé à la fin des années 70. L'analyse était simple : dès lors qu'une activité peut engendrer des risques susceptibles d'avoir des effets au-delà des enceintes industrielles, l'extérieur va demander des

comptes aux responsables de ces installations. Questions factuelles d'information sur les risques ; questionnement aussi sur la légitimité de ces engagements de risques. A l'évidence, on allait entrer dans une ère de communication intense.

Et ces exigences deviendraient extrêmes en cas de crise. Comme l'a souligné Joseph Scanlon, toute crise est une crise d'information : et qui n'est pas en mesure de répondre à cette crise d'information ne sera pas en mesure de gérer la crise, même dans ses aspects les plus directement opérationnels. Désormais, surtout avec les risques à effets peu visibles, le facteur confiance deviendrait primordial : et, sans communication, point de confiance.

Renforçant ces lignes centrales, il fallut tenir compte d'un double phénomène :

- la montée spectaculaire des médias, particulièrement à l'aise « culturellement » avec l'inattendu, et dotés de moyens de plus en plus sophistiqués (tout point du territoire national pouvant être en direct mondial en quelques heures) ;

- la sensibilité croissante de l'opinion aux risques techniques, dès lors qu'ils sont ressentis comme des risques imposés (l'usine, par opposition à la cigarette ou à la voiture), mal connus (la substance « cancérigène », par opposition à la dynamite).

Ces développements frappèrent de plein fouet les citadelles industrielles qui, jusqu'alors, pouvaient se contenter, pour

toute communication, de faire flotter au sommet de leurs tours quelque fier étendard. La culture du secret, l'absence de références en matière de communication, l'absence d'outils opérationnels, d'organisation ad hoc, de pratiques, ne pouvaient conduire qu'à de douloureuses expériences.

Ce furent Three Mile Island, les fûts de Seveso, le Mont-Louis, Tchernobyl, etc. Autant de cas qui révélèrent des gouffres entre les organisations responsables et les demandes externes. Des gouffres à ce point profonds d'ailleurs que la simple perspective du retour d'expérience a pu parfois provoquer le rejet. Comme si les responsables, piégés dans des principes d'un autre âge, engoncés dans de lourdes armures pourtant inutiles et même dangereuses, s'étaient retrouvés sur un terrain par trop inattendu, dans des engagements trop perdus d'avance, pour qu'ils puissent tolérer l'examen.

Le retour d'expérience, malgré maintes résistances, s'est pourtant développé : il a permis de cerner les grandes ornières à éviter, de dessiner des voies d'action plus appropriées.

Le « contre-manuel » de communication médiatique en situation de crise

Il faut avant tout bien mesurer la difficulté objective de la communication de crise. L'organisation est brutalement livrée à l'empire de l'information de masse, alors précisément qu'elle affronte l'un des pires moments de son histoire, qu'elle se trouve en plein inconnu, que sa survie même est éventuellement en cause.

Un premier choc, qualitatif, se présente souvent : ce sont les médias qui informent les responsables (comme le patron de la communication du groupe Union Carbide pour Bhopal) : ou qui constituent le seul canal d'information à disposition (ainsi

de TF1 à Furiani). En un instant, c'est aussi une convergence stupéfiante : c'est le choc quantitatif : comment autant de journalistes peuvent-ils surgir en si peu de temps ? (1 000 journalistes en 24 heures à Lockerbie). Et surtout, ce sont immédiatement des exigences perçues comme inacceptables : un diagnostic sûr, alors qu'on ne sait rien ; des engagements pour l'avenir, alors que l'on s'efforce de traiter au moins l'urgence absolue ; la désignation des « coupables », alors que l'on est bien en peine de comprendre l'enchaînement des faits, et que toute mise en cause se traduirait sur-le-champ par une nouvelle cascade de crises. Le tout se déroule naturellement en direct, sous les projecteurs, avec la règle médiatique qui veut qu'à toute question il soit répondu en quinze secondes, sur un mode binaire, et sans erreur de mise en scène.

Un organisme non préparé ne peut que se bloquer, et casser. En quelques heures, c'est la disqualification. L'anti-manuel classique, qui garantit le fiasco médiatique, est désormais bien connu ; il comporte les points suivants :

1. le silence, l'absence : aucune communication ;
2. la fermeture : « *no comment* » ;
3. les démentis : « *il ne se passe rien* » ;
4. les déclarations « rassurantes » : « *nous ne savons rien, mais ce n'est pas grave* » ;
5. le manque total d'humilité : « *notre technologie est la plus sûre du monde* » ;
6. le dégagement sur d'autres responsables : « *ce n'est pas nous* » ;
7. l'incapacité à fournir une information minimale sur des données élémentaires ;
8. la mise en cause de ceux qui informent.

Principes de référence

Il n'existe pas de recettes. La conduite des situations de haute turbulence repose toujours sur

le discernement, non sur l'application de règles immuables. Il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de repères sont désormais tenus pour généralement valables.

— Une information factuelle immédiate

La situation de crise appelle une intervention-flash en matière de communication publique. Il s'agit, par une communication dont le contenu informatif sera inmanquablement faible à cette phase initiale, de poser trois actes politiques majeurs :

- la reconnaissance du fait qu'il y a bien problème (ou tout au moins du fait qu'un problème apparaît possible à certains) : cela ne sera pas « arraché » aux responsables ;
- la démonstration de sérieux : les responsables sont à la barre ; ils ont engagé des actions : ils suivent des procédures qui ne relèvent pas seulement de l'improvisation ;
- la reconnaissance des interlocuteurs : c'est là l'essentiel. On ne demande pas au décideur de faire un miracle, on exige cependant de lui qu'il ne traite pas avec désinvolture (c'est ce que traduit le silence) les personnes et les groupes concernés.

On est ainsi bien loin de l'obsession archaïque : « *rassurer à tout prix, même si l'on ne sait rien* ». Le communiqué réflexe : « *tout est sous contrôle* », après des décennies d'affirmations hâtives de la part des responsables, sera inmanquablement source de discrédit (sauf preuves éclatantes à l'appui). L'affirmation : « *vous vous inquiétez pour rien* », ne sera pas davantage pertinente si les évidences ne sont pas claires pour tous.

L'expérience conduit à insister lourdement sur un piège commun : biaiser avec les exigences d'information est toujours extrêmement tentant, car cela offre sur le moment un confort ressenti comme exceptionnel. 24 heures, une semai-

ne, un mois, un an de tranquillité douillette et miraculeuse, à l'abri d'une dissimulation, d'un demi-mensonge subtilement enveloppé. Lorsque le pot aux roses sera découvert, la chute sera inexorable, les possibilités de rattrapage quasi inexistantes. Et plus longtemps aura duré la drôle de paix, plus lourd sera le tribut à payer. Il ne s'agira plus alors de simple manifestation d'incompétence mais de « faute impardonnable » : il ne faudra plus seulement alors s'expliquer, mais expier — et le calvaire sera long.

— Une communication tout au long de l'épreuve

L'exigence est claire : apporter une information de qualité tout au long de la crise, du début à la fin ultime de l'épisode. Les grands repères sont les suivants :

- non pas « rassurer », mais « informer ».
- informations fréquentes, exactes, aussi complètes que possible.
- garder la cohérence des messages dans la durée (en reconnaissant sans retard les inévitables informations erronées).

Pour répondre à ces exigences, il faut disposer de solides points d'appuis :

- un (ou des) porte-parole de haut rang, à la fois technicien(s) et décideur(s), préparé(s) à la communication médiatique.
- un centre de presse bien identifié.
- des règles de fonctionnement adaptées ; respect des contraintes horaires des médias (qui ont des besoins spécifiques).
- des outils de communication préparés à l'avance : des listes de correspondants ; des données clés pour un certain nombre de scénarios éventuels ; des schémas visualisant les installations, les procédés, les organisations ; des « encadrés techniques » sur le secteur concerné, les accidents ou problèmes déjà connus, etc.

Dans l'urgence, malgré fatigue et bouleversement, il faut

respecter les interdits majeurs : ne pas mentir, ne pas sombrer dans l'arrogance (que peut provoquer le stress). A l'autre extrême, il faut éviter de se lancer dans des extrapolations fantasmagoriques ou des procès expéditifs. Eviter aussi de se mettre bientôt à la remorque des médias en leur laissant en quelque sorte le rôle de décideur.

On soulignera que la communication doit naturellement ne pas se borner au seul monde médiatique. Vis-à-vis des victimes et de leurs familles, on se souviendra que la tentation de l'oubli, voire du rejet, est à la mesure du stress provoqué par la situation. Les règles d'or sont bien au contraire : l'information rapide selon des modalités humaines (attention aux dangereuses facilités offertes par les outils modernes de communication), une présence marquée par le tact et le souci de ne pas laisser la personne ou sa famille à l'abandon, l'offre de moyens de recours pour vaincre les multiples difficultés qui vont se présenter aux victimes (y compris les coordonnées d'associations bien connues pour leur compétence dans le domaine précis qui pose difficulté).

Le public interne est l'un des plus importants, ce que l'on peut oublier sous le choc médiatique. On aura prévu des réseaux et des moyens spécifiques pour joindre très rapidement et régulièrement ses publics internes : on aura préparé des relais capables de faire des points de la situation avant ou tout de suite après une conférence de presse : on sera attentif à faire fonctionner les structures de dialogue.

Elus, clients, fournisseurs, publics prioritaires (comme les médecins pour une firme pharmaceutique) doivent encore faire l'objet d'une attention soutenue. Pour une bonne conduite de la communication, il faut avoir identifié ces groupes dans leur diversité, leurs besoins spécifiques. Des techniques existent

pour atteindre ces publics, et percevoir leurs attentes, sans passer par le seul canal des médias (qui ne peut répondre à tous les besoins) : déplacement personnel, discours publics, lettres personnalisées, réunions, numéros verts, affiches, publicité, communications par téléphone, etc.

Mais ces lignes d'action, que l'on pourrait développer, ne doivent pas aveugler. Lorsqu'il y a crise, les attentes en matière de communication ne se bornent pas à la réception d'informations factuelles élémentaires. En un mot, la « transparence » à chaud ne suffit pas. De tout autres capacités de communication et de prise en charge sont attendues du responsable.

— *Au-delà du « factuel », une attente profonde : des politiques à la hauteur des enjeux*

Il faut éviter de s'enfermer dans une mode, celle de la « communication de crise », qui se bornerait à l'énoncé de quelques principes de bon sens — du type : « soyez une maison de verre, non un bunker ». On introduira ici deux lignes de réflexion.

Avant la crise, tout d'abord, il faut avoir assuré trois points d'appui, de nature politique :

- *légitimité quant aux risques engagés* : la communication, en situation de crise, est vouée à l'échec si elle porte sur des risques qui n'ont jamais fait l'objet d'une procédure ouverte de légitimation (autrement plus ambitieuse bien sûr que les classiques procédures d'enquête publique) ;
- *qualité de la prévention* : la gestion de crise, la communication de crise ne sont pas là pour pallier une absence de précautions : bien davantage d'ailleurs, ces tentatives de colmatage apparaîtraient dans ce cas plus que sus-

ceptes, et ne feraient qu'aggraver la situation en ajoutant l'indécence à l'irresponsabilité ;

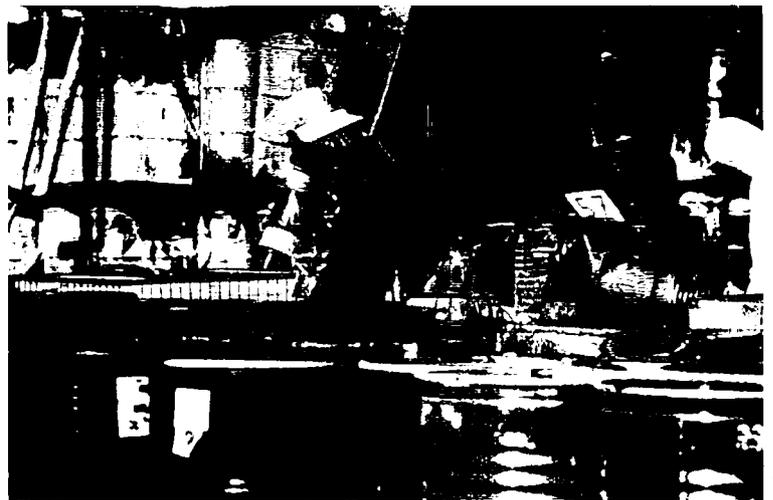
- *communication préalable*, dans des forums appropriés : une communication d'urgence n'a de pertinence que si elle vient en rappel d'une communication développée dans la continuité bien avant l'événement. On a ici un capital d'expérience fort précieux avec les avancées très positives réalisées par exemple autour de l'étang de Berre ; avec les procédures institutionnelles des S3PI (secrétariats permanents pour la prévention des pollutions industrielles), instances régionales qui réunissent l'ensemble des acteurs du risque

qu'à clarifier les processus d'expertise et de décision qui seront suivis ;

- *des arrangements institutionnels à la hauteur de l'enjeu* : le responsable sera peu crédible s'il se contente de faire connaître les décisions prises par son état-major particulier ; face à une situation insaisissable, il lui faut mettre en place un groupe de pilotage reconnu comme légitime et crédible par le plus grand nombre. L'ouverture, là encore, sera un impératif.

Sans ces ancrages fondamentaux, point de communication de crise viable.

Communiquer ne se résume pas à une maîtrise de quelques



• Communiquer ne se résume pas à une maîtrise de quelques techniques de marketing social. Ce n'est qu'une des dimensions d'une conduite de crise, d'une politique de choix et de gestion des risques infiniment plus large.

(producteurs, régulateurs, élus, citoyens) pour une maîtrise politique de ces questions.

Pendant la crise, ensuite, il faut mettre en œuvre des réponses politiques :

- *le courage d'assumer ses responsabilités*, sans recherche de bouc émissaire, sans évitement ;
- *une explicitation claire des processus de traitement qui seront suivis* : dans l'inconnu, quand les données manquent ou que leur interprétation est délicate, il ne suffit pas de « lâcher » quelques informations ; il faut aller jus-

qu'à clarifier les processus de traitement qui seront suivis ; ce n'est qu'une des dimensions d'une conduite de crise, d'une politique de choix et de gestion des risques infiniment plus large.

Etat des lieux

Une réponse-réflexe, assez classique lorsque l'on découvre la question de la gestion de crise, consiste à se doter d'une batterie d'outils d'urgence : moyens de liaison, moyens informatiques, salle de crise, etc. On a vite fait, ainsi, d'épuiser un budget imposant — preuve, veut-on croire, de l'efficacité du système.

On se demande ensuite comment un tel dispositif technique pourra fonctionner. Un responsable, ou un bureau dont on décide que c'est la vocation, se voit prié d'arrêter des procédures, de les fixer dans un épais classeur, de les résumer dans un petit guide portant les numéros de téléphone des personnes à joindre en cas d'urgence. Le tout est distribué au sein de l'institution. Et, sans autre questionnement, l'hypothèse est faite qu'ainsi s'opéreront effectivement les gestions de crise : « le directeur général est prévenu par le cadre de permanence ; le directeur déclenche le dispositif de crise ».

A tout cela, on surajoute un volet « communication » : alerte du service communication, préparation d'un communiqué de presse, ouverture d'une salle de presse, construction d'argumentaires, etc.

Souvent, l'effort s'arrête à ce niveau – chacun assurant qu'en cas de crise « tout est prévu ». La question chère aux spécialistes de la sécurité – « What if ? » – n'est pas posée. L'expérience, pourtant, fait apparaître des failles récurrentes.

Aptitudes opérationnelles de base en matière de gestion de crise

A la première crise, ou au premier exercice, la construction de base montre souvent son extrême fragilité. Les alertes initiales ne sont pas données, les informations-clés ne remontent pas, les mobilisations ne s'opèrent pas, les salles de crise ne sont pas actionnées, les communiqués ne sont pas élaborés, les rapports avec les partenaires se nouent mal, les magnifiques classeurs de crise restent dans les coffres, etc.

On bute tout d'abord sur des difficultés triviales qui trahissent un manque de réflexion sur la sécurité et la robustesse de l'ensemble. Ainsi :

– les heures de permanence sont

mal connues de chacun ; des cadres prennent leur tour de garde sans connaître les schémas d'intervention d'urgence ; les documents de référence dont ils disposent contiennent nombre de numéros d'appel erronés ; personne ne s'est inquiété du fait que le standard général ferme à 20 h, et que seuls les numéros directs sont accessibles, numéros qui ne figurent pas sur les petits guides d'urgence, etc.

– on ne sait pas quelle salle serait désignée comme salle de crise ; on a certes une salle de crise, mais tout y a été concentré (transmission, service de presse, experts, décideurs) : il est impossible d'y travailler de façon efficace ;

– il y a une salle de crise, toute neuve, bien sécurisée dans son accès... mais, précisément, peu accessible (clé dans un bureau fermé, code secret inconnu des utilisateurs) ; cette salle de crise est dotée d'outils performants, mais peu de responsables savent réellement comment les faire marcher (combinés difficiles à brancher sur les bonnes prises, codes pour l'obtention de ligne, ordinateurs non standard, matériels vidéo non usuels, etc.).

Ce ne sont là que des détails techniques, mais dont on perçoit cependant la dimension humaine et organisationnelle : le service technique en charge de la logistique, soucieux de la protection de son territoire, est spontanément peu porté à faciliter l'accès à « ses » outils.

Communication interne en situation de crise

Pour communiquer, il faut avoir des informations à donner. Cela suppose une excellente remontée d'informations internes. Or, le constat classique est le suivant : les données les plus critiques – qui intéressent particulièrement le public et les médias, et qui sont effectivement les plus pertinentes – ne remontent pas.

Pour des raisons d'outils : on ne dispose pas de moyens de liai-

son d'urgence en interne. Pour des raisons d'organisation : il n'existe pas de schéma de remontée d'information d'urgence. Plus encore pour des raisons culturelles, qui deviennent déterminantes en situation de stress.

L'expérience montre que l'on se heurte ici à trois réflexes profondément ancrés :

1. pour éviter toute erreur, je *n'informe pas* ma structure aussi longtemps que je ne suis pas en mesure de livrer une information technique complète, analysée et comprise dans les moindres détails ;
2. je n'informe que lorsque j'ai bien pu vérifier que je n'étais *rien responsable* de la situation,
3. je n'informe que lorsque je dispose d'une information susceptible de *rassurer* mon supérieur, et l'opinion.

A l'évidence, l'application de ces principes (d'autant plus rigoureusement observés d'ailleurs que la situation est potentiellement grave) garantit la victoire de la crise.

Si, constatant des viscosités internes, un directeur fait savoir qu'il exige un peu plus de coopération de la part de chacun, on aura une situation presque aussi déstabilisante : chacun s'empressant de tout faire remonter, sans tri ni intelligence. En mêlant suppositions, hypothèses, rumeurs, réalités, anticipations...

De plus, personne ne recevant l'information qui lui est nécessaire, tout le monde va se précipiter sur son téléphone, son fax, son euro-signal pour appeler tout le monde, à commencer par les services les plus exposés. Ce mouvement brownien va contribuer à une saturation rapide des moyens de communication, quel que soit leur dimensionnement.

Dans ces conditions, bien évidemment, il est inutile de s'interroger longuement sur la qualité de la communication publique qui pourra être réali-

sée. Là encore d'ailleurs, on découvre souvent l'étendue de son impréparation. Il est certes convenu qu'il y aura un porte-parole... mais ce dernier n'a été ni identifié, ni formé. La situation risque de conduire à des jeux de chaises musicales, avec à la clé une désignation de volontaires qui ne sera guère le ciment de robustes solidarités. Et ce ne sont pas des *médias trainings* d'urgence qui permettront au porte-parole désigné de faire bonne figure vis-à-vis de la presse.

La communication sera perdue, faute de capacités internes.

Aptitudes profondes en matière de conduite de crise

Dès lors que l'on dépasse le cadre d'une simple urgence pour entrer sur le terrain de la crise, des aptitudes « politiques », et non plus seulement techniques ou organisationnelles, sont nécessaires – pour répondre précisément aux exigences relevées précédemment. L'examen doit se porter sur des points comme les suivants.

– Le niveau de prise en charge de la question des crises : l'implication des dirigeants

Il n'y a pas de gestion de crise sans implication forte, visible, et continue des plus hauts responsables (présidents, directeurs généraux, préfets, etc.).

Cela signifie, non pas un affichage de bonnes intentions, mais :

- une attention effective à ces questions : par exemple, la règle de ne jamais présenter de projets, de bilans, sans une analyse de risques et de crises potentielles (avec les lignes de réaction correspondantes, et les enseignements à en tirer quant aux projets en question) ;
- un travail de veille en continu sur les grandes ruptures pouvant affecter l'institution ;
- des exercices, sur une base régulière, inscrits dans une programmation sur longue durée,

et donnant lieu à des débriefings effectifs :

- des retours d'expérience systématiques ;
- l'incorporation de l'aptitude à la conduite des risques et des crises dans l'évaluation des responsables et leur développement de carrière.

L'expérience montre que ces conditions sont rarement satisfaites. Les questions de crise sont souvent ramenées à des questions d'urgence, laissées à des services techniques qui n'ont pas les capacités stratégiques nécessaires pour les traiter. Lorsque la crise surgit, ce schéma montre toute son insuffisance ; la communication sera purement technique, sauf innovation majeure et remarquable à chaud – et elle partira immédiatement sur une mauvaise trajectoire.

□ La préparation culturelle à la communication

Depuis des décennies, la fonction des dirigeants a été de servir le plus efficacement des intérêts solidement circonscrits, avec le double souci de protéger l'organisation de regards extérieurs, et de « protéger » l'extérieur de toute information quelque peu inquiétante. Ce naturel revient au galop dès qu'il s'agit de crise. Sans préparations fortes avant la crise, les positionnements, les insuffisances, il y a ces expressions de directeurs de crise, maintes fois entendues : « nous ne savons rien de bien précis, mais comment pouvons-nous rassurer les journalistes ? »

Fondamentalement, une rupture est à opérer – cruciale pour toute communication de crise. Il s'agit de rompre avec la conception du responsable comme « propriétaire du risque », qui eut cours dans les années 60-70 : les installations techniques étaient leurs « enfants », et il était pour le moins déplacé de douter de la perfection de leur progéniture – magnifique exemple de *Groupthink*, comme les psychologues n'oseraient en rêver pour leurs cas d'école (on se reporter

aux thèses pénétrantes de Irving Janis sur le sujet : fermeture des cercles de décision, dévalorisation technique et morale des acteurs extérieurs, sacralisation des opinions arrêtées, autocensure et gardiens de l'orthodoxie en interne, etc.). Au contraire, des pratiques comme celles des S3PI constituent à cet égard d'excellents laboratoires de transformation culturelle, qui ouvriront de nouvelles modalités de communication.

Une autre référence culturelle pèse d'un grand poids. Le dirigeant a souvent pour référent implicite, ou explicite, qu'en cas de situation délicate il faut une structure de type « militaire » : un chef, une voix, et le moins possible de communication avec la presse. Les sociétés complexes ne peuvent plus accepter pareil schéma. Et les militaires eux-mêmes sont souvent bien loin de ces références, surtout lorsqu'ils sont plongés dans des crises complexes qui les éloignent de l'action commando. Le général Philippe Morillon, aux prises avec la situation en Bosnie, le note de la façon la plus claire, après une passe difficile :

« (...) Aucune bataille ne sera jamais gagnée sans une coopération plus étroite et plus intelligente avec les médias à l'égard desquels nous nous sommes montrés trop méfiants. Ce vieux réflexe du militaire à l'égard du journaliste nous a fait commettre une erreur regrettable. Cette réaction en situation de combat est naturelle, il faut dissimuler à l'ennemi ses intentions et sa position car une victoire n'est jamais possible sans surprise. Dans une mission de maintien de la paix, c'est le contraire, les objectifs doivent être clairs et affichés très à l'avance pour que chacun s'y accoutume, puisqu'il s'agit d'abord de tenter de rétablir la confiance (...). Dans cette lutte contre le mensonge, les médias doivent être nos alliés naturels et, si possible, amicaux. Je ne l'oublierai jamais. » (Croire et oser, Chronique de Sarajevo, p. 51-52).

Bref, on le perçoit par maintes voies : il ne suffit pas d'avoir admis qu'il faudrait désormais s'exprimer en situation de crise (et dépasser la fragile position passée : « je sais tout, mais je ne dirai rien ») ; il faut encore être à la hauteur de la tâche (pour ne pas en rester au vœu pieux : « je ne sais rien, mais je dirai tout »).

Sans un effort hardi et continu d'apprentissage, il paraît impossible de relever le défi.

Apprentissage

Globalement, la réponse tant individuelle que collective aux situations exceptionnelles ou inédites suppose une préparation, un entraînement réitéré. L'expérience quotidienne, en raison de l'heureuse rareté des événements accidentels (d'ailleurs liée aux progrès continus en matière de sécurité et de fiabilité), ne saurait constituer le moyen privilégié d'apprentissage. À la voie de l'essai-erreur – particulièrement coûteuse, tant en termes humains qu'économiques, quand il s'agit de crise – doit se substituer celle de l'anticipation et de l'exercice de simulation.

Et en matière de communication, plus encore que sur bien d'autres volets, le défaut de préparation est sévèrement sanctionné : on n'invente guère, à chaud, de nouvelles références, ou des aptitudes opérationnelles très différentes de celles auxquelles on a recours habituellement. La confrontation brutale à des exigences extérieures fortes provoque le plus souvent des échecs instantanés.

Les développements précédents laissent percevoir la nécessité d'une préparation globale à la crise, et pas seulement aux techniques de la communication. Et surtout, d'une préparation « culturelle », puisque l'essentiel est dans les représentations fondamentales qui serviront de référence en cas d'ébranlement. Les préparations plus techniques, qu'il s'agisse

d'outils ou de procédures, sont secondes, même si elles ne doivent pas être négligées (en l'absence d'une préparation culturelle adéquate, les procédures les plus performantes seront oubliées, les outils les plus sophistiqués seront délaissés).

Un certain nombre d'exigences ont déjà été esquissées en ce qui concerne les aptitudes à acquérir. On examinera ici les modalités d'intervention pour engager et conduire les apprentissages nécessaires.

Développer une culture de crise, une culture de communication

Dès lors qu'il s'agit de remodeler une culture interne, de tracer des perspectives en rupture avec les marques habituelles, on sort du domaine de l'ajustement marginal, de l'amendement technique. Conséquence : on ne pourra guère aller bien loin sur le chemin de l'apprentissage, si l'on ne passe pas d'abord par les responsables « politiques » de l'organisation concernée. Une fois les légitimations nécessaires acquises, il faut engager une action auprès de tous les publics internes, à commencer bien sûr par ceux qui sont les plus exposés à des situations délicates.

Quelques repères-clés, utiles pour l'ensemble de la démarche, sont dictés par l'expérience : écoute attentive des souhaits et des craintes, discernement du souhaitable et du possible, anticipation des rejets et résistances, valorisation des expérimentations, programmation sur longue période (et non opérations à un seul coup) ; et aussi, il ne faut pas l'oublier : vigilance sur les crises pouvant être déclenchées par les opérations d'apprentissage elles-mêmes.

Sur ces bases, des actions sont à engager prioritairement :

□ Avec les directions générales

Les objectifs sont simples à énoncer :

- faire percevoir qu'il ne s'agit

pas de simple question d'urgence, déjà traitée effectivement par des spécialistes de la sécurité et des secours : la crise met en cause la survie de l'institution, et c'est bien pourquoi les hauts dirigeants sont directement en première ligne sur le sujet – un sujet politique. et non plus seulement technique ;

- faire percevoir que, pour aborder ces questions, il va falloir une *implication personnelle claire, visible, importante et continue, des plus hauts responsables* : eux seuls peuvent légitimer un travail sur une question aussi cruciale et sensible, spontanément perçue comme hors champ de responsabilité ; eux seuls peuvent amoindrir les craintes qui vont être ressenties à l'endroit de ce sujet trop inquiétant :

- faire percevoir que le processus d'acculturation à engager ne pourra se résumer à une action ponctuelle : *une programmation est à définir*, et le rythme retenu doit tenir compte tout à la fois des nécessités de la situation (le degré de vulnérabilité de l'organisation) et de la tolérance au changement du milieu concerné : les options à retenir sont naturellement de la responsabilité de la direction, car il s'agit bien là de politiques très impliquantes :

- faire percevoir que, s'il y a délégation pour le suivi de cette mission dans la durée, la direction ne saurait rester en retrait : *l'implication du plus haut niveau devra rester forte et visible.*

☐ *Avec les états-majors et services-clés*

Pour conforter la démarche, il faut l'engager avec l'ensemble des cercles de responsables (directions, services centraux, équipes régionales, etc.). L'expérience montre que la voie des notes de service, des plans, des conférences, ne suffit pas. Le parcours pédagogique comprend notamment :

- *l'implication directe des personnes dans des opérations de sen-*

sibilisation faisant vivre collectivement l'inconfort des crises. Il s'agit notamment de séminaires où les équipes élaboreront ensemble des scénarios de crise, et devront réagir à des scénarios tant sur le plan stratégique que sur celui de la communication. L'objectif est de construire des équipes aptes à anticiper et à réagir collectivement – notamment en matière de communication – à des situations à fort potentiel de déstabilisation ;

- *l'entraînement réitéré à la communication médiatique, sur des situations réelles ou potentielles.* Le principe n'est pas de fabriquer des discours en défense sur tous sujets, mais de développer, sur les situations les plus diverses et les plus inattendues, la capacité à s'interroger systématiquement sur le point de vue des autres (la tendance au bunker étant naturelle dans ces moments difficiles) ;

- *la construction d'exercices de simulation par des techniciens et des communicants, sous la direction d'un haut responsable.* L'expérience montre que l'élaboration de ces exercices est un levier précieux pour la constitution d'équipes solides, faisant preuve d'un haut niveau de réactivité et de solidarité. Le principe de responsabilités tournantes a montré son intérêt : on confie le pilotage de la construction de la simulation à la personne qui fut « directeur de crise » lors du précédent exercice ; les équipes de préparation changent, alors que la tentation est extrêmement forte de figer dans ces rôles l'un ou l'autre des collaborateurs de l'institution, ce qui casse la dynamique d'apprentissage collectif.

Développer des capacités opérationnelles

Les dynamiques de fond étant lancées, de multiples avancées particulières peuvent être envisagées. Mais il faut bien souligner que, s'il y a seulement ces réalisations tactiques sans les dynamiques essentielles indiquées, on risque fort de ne

jamais pouvoir « mordre » effectivement sur le fonctionnement réel de l'institution. Quels que soient les apprentissages, et notamment en matière de communication, en cas d'épreuve, le naturel reviendra au galop. L'expérience suggère un certain nombre de pistes.

☐ *En matière de conduite de crise*

- *des tests précis* : les grands exercices sont relativement lourds à préparer ; on aura avantage à prévoir, sur base régulière, de petits tests destinés à examiner des capacités très spécifiques. Comme la capacité à déclencher une alerte, à se mobiliser, à réunir une cellule de crise, à faire fonctionner effectivement les outils prévus, les procédures arrêtées, etc.

- *des formations spécifiques* : un certain nombre de publics-clés doivent en bénéficier. Prioritairement : les directeurs de crise (difficultés, références pour la conduite des groupes en situation très perturbée) ; les directions générales (rôle particulier, qui n'est pas celui du directeur de crise) ; les services de communication.

☐ *En matière de communication*

- *La connaissance préalable de ses correspondants et de ses publics* : il est difficile de bien communiquer si l'on découvre ses partenaires le jour de la crise.

- *La préparation des dossiers nécessaires à la communication* : bien des questions seront posées par l'extérieur en cas de crise. Souvent, crise après crise, surgissent les mêmes interrogations qui, faute de préparation, donnent régulièrement lieu aux mêmes silences. Des dossiers explicatifs doivent être préparés de façon systématique ; des fiches doivent être également préparées sur tout sujet qui, dans l'esprit des services de communication comme aussi des services techniques (d'où la nécessité d'une sensibilisation géné-

rale) pourrait donner lieu à questionnement. Ce travail, là encore, n'a pas pour but de constituer des bunkers avant l'événement : il doit aussi être animé par la volonté de discerner ce qui ne serait pas explicable, justifiable, et qui doit donner lieu à correction immédiate par une action de prévention.

- *L'entraînement à la langue de communication* : de même que l'on pratique des entraînements continus en langue étrangère, de même est-il important de s'entraîner en continu à la langue de la communication grand public. En sachant bien que c'est une langue difficile, que l'on pratique rarement, et que l'on risque de devoir utiliser sans préavis, dans les situations les plus inconfortables.

Des difficultés de taille

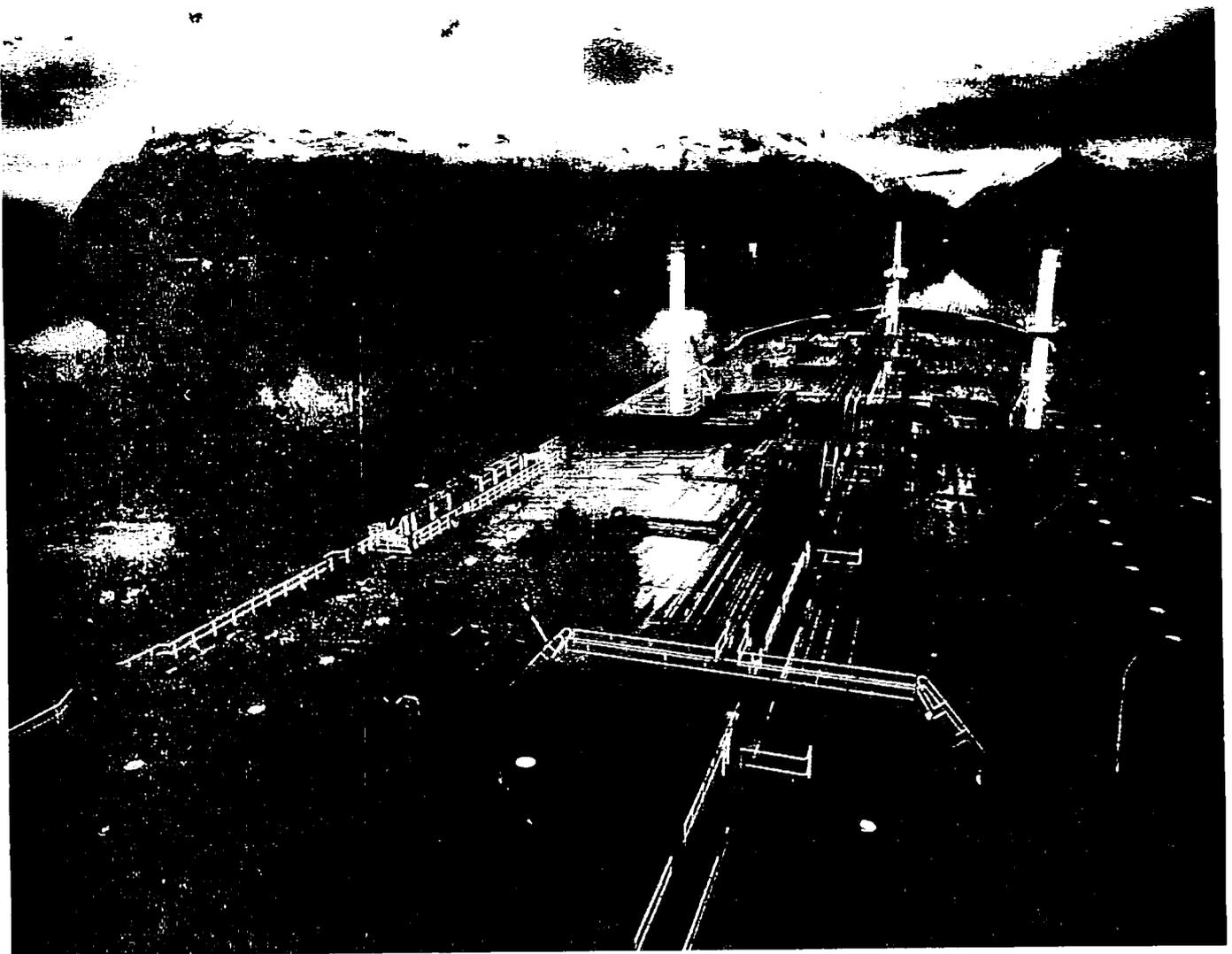
Des résistances de fond

☐ *Un sujet non prioritaire*

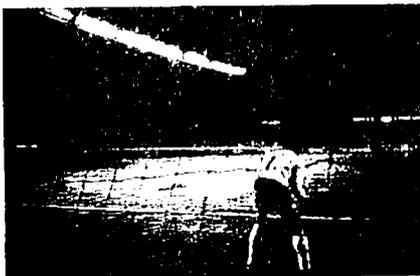
En première analyse, la question des événements aberrants ne saurait être une priorité pour les organisations. Pour autant, elles ne peuvent se permettre de prêter à l'exceptionnel cette attention limitée que l'on accorde parfois aux « exercices incendies ». Le sujet exige sérieux, rigueur et professionnalisme.

Des difficultés classiques sont rencontrées dès que l'on travaille sur le dossier, et elles expriment bien l'intérêt faible qui lui est accordé : dates impossibles à trouver, décisions impossibles à obtenir, annulations en série, disparition des intéressés à commencer par les plus hauts responsables, etc. Et, plus s'éloigne la dernière alerte, plus s'aiguisent à nouveau les discours selon lesquels l'essentiel est « d'aller de l'avant », non de jouer les Cassandre.

Cette tendance est encore renforcée aujourd'hui en raison des urgences constantes et potentiellement graves que connaissent toutes les organisations en raison de la situation économique et sociale.



Steve Klum - Bix



• La question n'est plus seulement de savoir réduire les amorces de dérives pour éviter les crises dangereuses, elle est aussi et peut-être surtout de savoir traiter des univers dégradés offrant aux explosions et implosions particulières de redoutables caisses de résonance.

Mais précisément, à la réflexion, il apparaît bien que le thème de la préparation aux crises devrait sans doute constituer une priorité aujourd'hui. Qu'il s'agisse d'événements négatifs, de contexte général, ou même de percée positive, les organisations vivent de plus en plus dans des univers de haute turbulence, marqués par des ruptures majeures – et fréquentes. En ce sens, le sujet de la crise devrait désormais s'inscrire au cœur de l'activité stratégique de l'organisation, et du management en général.

Un sujet tabou

Mais l'expérience enseigne bien davantage : le terrain de la crise est générateur de sourdes angoisses. Tout travail, toute perspective de travail sur ce terrain requiert d'innombrables précautions, mais elles ne

peuvent cependant pas suffire. Souvent, les opérations prévues ne pourront pas se dérouler ; ou elles le sont de façon biaisée : refus de coopération pour la préparation d'une simulation, fuites sur la date d'un exercice, fuites sur le scénario, refus de jeu au milieu d'un test, refus de participation à un *débriefing*, etc. Les traductions de cette dynamique d'évitement sont innombrables. Que le plus haut dirigeant ne fasse pas entendre sa voix à toute manifestation de ce type, et le projet d'apprentissage sera atteint.

Fondamentalement, le message renvoyé est le suivant : la question de la crise et de sa gestion ne fait pas partie du contrat de travail. Comme le disait avec concision un haut responsable :

• Le sujet de la crise devrait désormais s'inscrire au cœur de l'activité stratégique de l'organisation et du management en général.

« on est ici pour résoudre les problèmes, pas pour se poser des questions ».

Un sujet dangereux

L'expérience montre même que ceux qui portent la préoccupation de la préparation à la crise, s'ils ne sont pas soutenus par le plus haut responsable – de façon ferme, visible et continue – risquent fort d'être bientôt « biologiquement » isolés, subtilement ou de façon plus nette. Leur activité est perçue comme illégitime : de quel droit toucher ainsi aux ressorts profonds de l'institution ? de quel droit jeter une lumière parfois crue sur des règles implicites comme celle selon laquelle la crise est chose trop dangereuse pour s'y impliquer, ne serait-ce que dans un apprentissage ? n'est-il pas impardonnable de souligner que, plus on est haut placé, plus la crise va exiger des prises de risques, qui peuvent affecter une longue carrière ?

La « communication » en crise

Questions de déontologie

Tandis que certaines organisations déploient une énergie considérable à écarter la question de la crise, il est à craindre que certaines, plus perspicaces, s'engagent sur des voies discutables. Le mot d'ordre peut être alors de remplacer le bunker de béton par un bunker de verre.

Un arsenal d'outils spéciaux peut aussi s'acquérir pour la communication de crise :

– offensive médiatique éclair visant à saturer les journaux de déclarations ;

– affichage massif des valeurs phares attendues des médias : transparence et responsabilité (la force de l'affichage permettant de couvrir d'autres comportements) ;

– choix d'un moment d'intense information, pour glisser une « information-bombe » et tuer de ce fait tout intérêt médiatique ultérieur ;

- argumentaires solidement préparés, dont les failles ne sont perceptibles que de spécialistes avertis ;
- désignation d'un partenaire plus faible, éventuellement déjà déconsidéré, offert comme proie facile aux médias.

Bien évidemment, la communication de crise ne vise pas à s'administrer des exercices d'auto-flagellation. Mais le risque existe de forger en ce domaine des « armes intelligentes » sur lesquelles on ne peut pas ne pas s'interroger.

La vulnérabilité de la « communication » en tant que pratique, et plus encore qu'utopie

Il est clair qu'aujourd'hui le monde médiatique est lui aussi sujet à de fortes turbulences. Crise du Golfe et Roumanie ont révélé des vulnérabilités aigües.

Et comme pour toutes les autres institutions - en dépit de débats et de l'implication courageuse de figures incontestables - on observe une grande réticence du milieu médiatique en général à l'examen rigoureux. On retrouve même parfois ce refus du questionnement qui caractérisait le monde industriel des années 60-70. Les entreprises travaillaient pour « le développement économique » et il était malvenu de leur poser des questions sur les risques ; les médias travaillent pour « le droit à l'information » : il est suspect de leur poser des questions (et par peur de représailles, maints dirigeants ne s'y risqueraient pas en public : la vénération fautive devient plutôt la règle). Les industries ont expérimenté ce à quoi conduit une attitude semblable : des crises cinglantes, des déstabilisations à ce point graves qu'elles ne laissent plus de marge pour la réflexion et la correction de trajectoire.

Plus profondément encore, des réflexions commencent à apparaître sur les ressorts de notre société médiatique. Ainsi

Philippe Breton, dans *L'Utopie de la communication*, plaide-t-il pour un examen des « débordements utopiques » qui la marquent (p. 148). Ainsi, la toute-puissance libératrice prêtée à la communication : il suffirait de communiquer pour assurer l'harmonie générale, la transparence suffirait à assurer le consensus. La communication et ses techniques ne peuvent se constituer comme un recours à tous les dysfonctionnements de notre société (p. 120).

Il est impératif de s'interroger, lorsque la valeur suprême devient de communiquer, quel que soit le contenu ; que ce contenu n'a plus, en soi, d'importance réelle : la valeur de référence se borne au seul « point de vue ». Danger aussi de dévalorisation du savoir, du sens, de l'expérience, de l'expertise, au profit de l'« information », sensée annihiler les distances (p. 135). Danger encore en raison du filtre de base : « les médias tendent à n'accorder de l'importance qu'à ce qui communique bien... par leur intermédiaire. Il n'est, dans cet esprit, de bon message qu'un message facilement communicable » (p. 127).

Et l'auteur de s'interroger : « qui est véritablement cet homme moderne, l'homo communicans, qui cesse d'être "dirigé de l'intérieur" par ses valeurs pour n'être plus qu'un bon gestionnaire de ses relations sociales, ne faisant plus que "réagir aux réactions des autres" (...) : un homme sans intérieur, réduit à son image » (p. 7).

Il faut prendre garde à ne pas s'engouffrer dans la brèche pour s'offrir à bon compte une régression dans la communication publique. L'auteur le souligne avec justesse : « il ne s'agit pas de jeter le bébé avec l'eau du bain » (p. 148). Mais on ne saurait interdire toute question. Et les acteurs du risque, qui ne peuvent désormais se passer de communication publique élargie,

doivent s'interroger : comment communiquer en pareil contexte ? comment communiquer si les médias devaient eux-mêmes traverser une crise majeure ?

L'apprentissage inter-organisationnel

Chaque institution se doit d'engager des démarches d'apprentissage. Mais cela ne suffira pas. Très souvent, un organisme qui a commencé à engager des efforts va s'apercevoir que les maillons les plus faibles se situent, et de très loin, à l'extérieur, ou aux interfaces. Il lui est donc nécessaire d'envisager aussi des opérations de formation et de préparation avec ses correspondants et ses publics extérieurs. C'est ainsi que des séminaires et exercices devront être construits avec des cercles proches, puis plus lointains. Peu à peu, on pourra ainsi développer de la confiance, de la compétence, des réseaux plus élargis d'anticipation et de conduite.

Des questions sont à poser, des réponses sont à forger. Qui est responsable de ces démarches collectives ? A qui revient-il de les rendre possible, de les engager, de les faire vivre sur longue période ? D'heureuses initiatives ont déjà été lancées. Il importerait de dépasser ici le stade de l'expérimentation isolée. A l'évidence, le chemin est extrêmement difficile : il nécessitera action « politique », « déminage » systématique, en raison des solides préventions qui, souvent, marquent les relations inter-organisationnelles.

Les crises du futur : de Feyzin à la crise de la transmission transfusionnelle du sida, et au-delà

De la logistique à la stratégie

Dès que l'on évoque la question des crises, vient à l'esprit l'accident grave, et ses outils classiques : Orsec, PPI, Plans rouges, etc. Il est capital de sortir aujourd'hui

d'hui la réflexion du cadre de l'urgence logistique.

La référence pour l'avenir, ce n'est pas Feyzin (même si ce terrain ne saurait être délaissé), mais la crise de la contamination transfusionnelle du sida : ce n'est pas l'accident, mais la défaillance de système complexe ; ce n'est pas le défaut de matériel, mais le déficit de questionnement stratégique.

Les crises de l'avenir, créatrices de grandes turbulences et inquiétudes sociales (notamment liées à la santé publique), exigeront de fortes capacités d'anticipation. Il faudra avoir constitué très à l'avance des capacités de réflexion face à l'inédit : des aptitudes à se mouvoir dans l'inconnu, à construire de la légitimité, à conduire une communication de qualité à travers des modes institutionnels inédits.

Ce seront des questions de directions générales. Pour y faire face, il faudra introduire le problème de la prévention et de la conduite des crises au cœur des responsabilités des dirigeants - donc de leur formation, de leur évaluation, de leur recrutement.

De la défaillance ponctuelle à la situation dégradée

En matière de crise, il faut toujours se demander si l'on n'est pas prisonnier de cadres d'analyse eux-mêmes défaillants. Dans le domaine des crises internationales, des analystes ont ainsi souligné combien il avait été funeste que la réflexion ait été à ce point marquée par la crise des missiles de Cuba, et la perception que l'on en a eue en Occident : un jeu entre deux partenaires engagés dans une partie d'échecs diplomatiques. Les crises actuelles et de l'avenir auraient été mieux préparées si l'on avait eu pour référence une crise telle que celle de Chypre en 1974 : de très nombreux acteurs jouant des partitions très éclatées, selon des règles surprenantes.

Il faut développer le même

type de questionnement dans le domaine des crises techniques. La réflexion actuelle est partie des crises ponctuelles, à fort potentiel de dérive. Un point douloureux, dans un contexte pourtant relativement robuste. Exemple : un accident de Seveso que l'on sait fort mal traiter.

Il semble important de poser aujourd'hui d'autres repères dans cet espace de la crise. Il faut se préparer à traiter des points de haute complexité, dans des univers eux-mêmes très instables, souvent dégradés. La question n'est plus seulement de savoir réduire les amorces de dérives pour éviter les crises dangereuses : elle est aussi, et peut-être surtout, de savoir traiter des univers dégradés, offrant aux explosions et implosions particulières de redoutables caisses de résonance ; et de savoir traiter toute défaillance en fonction de ce nouveau contexte. ■

Patrick LAGADEC
Ecole Polytechnique, Paris

Bibliographie sur la conduite et la communication de crise

- Ailleret François, 1988 : « Une éthique d'ouverture et de responsabilité » in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 287-297.
- Breton Philippe, 1992 : *L'utopie de la communication. L'émergence de "l'homme sans intérieur"*, La Découverte, Paris.
- Commission of the European Communities HBF Gow et H. Orway (éd.), 1990 : *Communicating with the public about major accident hazards*, Elsevier Applied Science, London
- DAB, William, 1993 : « Champs électromagnétiques et santé : les perspectives décisionnelles », *Champs électromagnétiques et consommateurs* (J. Lambrozo - Isabelle Le Bis, éditeurs), Actes du colloque organisé par Electricité de France (EDF-Service des études médicales), Paris, 24 juin 1993, p. 107-113.
- Dab William, Lagadec Patrick, 1993 : *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, fév. 93.
- Dessaint Philippe, 1988 : « Communiquer en situation de crise », *Baril*, magazine d'information des sociétés du groupe Exxon n° 26, p. 4-8.
- Dilenschneider Robert, 1988 : « Ethique et compétence pour la gestion de crise » in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 279-286.
- Fink Steven, 1986 : *Crisis management. Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association.
- Gilbert Claude, 1992 : *Le pouvoir en situation extrême*, L'Harmattan, Paris.
- Hance Billie Jo, CHESS Caron, Sandmann Peter M. : *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), Jan. 1988.
- Traduit in P. Lagadec : *Les crises et leur gestion, recueil bibliographique*, cahier n° 2, Ecole nationale de la santé publique, novembre 1993.
- Irvine R.B., 1987 : *When you are the Headline - Managing a major News Story*, Dow Jones-Irwin.
- Janis Irving L., 1982 : *Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin Company, Boston (2nd ed.)
- Jungermann H., Kasperson R.E., Wiedermann P.M., 1988 : Risk Communication, *Proceedings of the International Workshop on Risk Communication*, October 17-21, 1988, Jülich, RFA, Kernforschungslage Jülich GmbH.
- Kasperson Roger E. and Stallen Pieter Jan (Ed), 1990 : *Communicating Risks to the Public*, Kluwer Academic Publishers, London, 1990.
- Lagadec Patrick, 1986 : « Stratégies de communication en situation de crise », *Annales des Mines*, octobre-novembre 1986, n° 10-11, pp. 125-131.
- Lagadec Patrick, 1988 : *Etats d'urgence. Défaillances technologiques et déstabilisation sociale*, Le Seuil, Collection Science ouverte, mars 1988. (*States of Emergency. Technological Failures and Social Destabilization*, Butterworth-Heinemann, Londres, 1990).
- Lagadec Patrick, 1991 : *La Gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Paris, février 1991) (*Preventing Chaos in a Crisis*, McGraw-Hill, Maidenhead, avril 1993).
- Lagadec Patrick, 1993 : *Apprendre à gérer les crises. Société vulnérable, acteurs responsables*, Les Editions d'organisation, juin 1993.
- Lagadec Patrick, 1993 : « Crisis learning strategy : from crash response to in-depth preparation », UK European Civil Protection Conference, Emergency Planning Conference 1993, London Metropole Hotel, 6-8 July 1993.
- Lalo Anne, 1988 : *Information du public sur les risques technologiques majeurs*, IUT de l'université des sciences sociales de Grenoble, ministère de l'Environnement. Rapport sur l'avant-campagne dans les Bouches-du-Rhône.
- Lipovetsky Gilles, 1992 : *Le Crépuscule du devoir - L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Gallimard, NRF, 1992.
- Metropolitan Police, 1991 : *Civil Emergency and the Media*, Metropolitan Police, London, MSDG 21/2/91.
- Meyers Gerald C., Holusha John, 1986 : *Managing Crisis, a positive Approach*, Unwin Paperback, London.
- Morillon Philippe (général), 1993 : *Croire et oser. Chronique de Sarajevo*, Grasset.
- Scanlon Joseph, 1975 : « Crisis Communications in Canada » in B.D. Singes, ed : *Communications in Canadian Society*, Toronto.
- Scanlon Joseph, Prawzick Angela, 1986 : « Inter-Agency Communications Failure in Emergency Response : Planning is the Answer », paper presented at the World Congress of Sociology in New Delhi.
- Ten Berge Dieudonné, 1993 : *The First 24 Hours. A comprehensive guide to successful crisis communications*, Basil Blackwell, Oxford.