

Stratégies de communication en situation de crise

Patrick Lagadec (1)

Patrick Lagadec se consacre depuis des années à l'étude des risques technologiques majeurs appréhendés non pas sous le seul angle des défaillances technologiques mais sous l'angle de leur prévention et de leur maîtrise. Il nous a ainsi depuis longtemps mis en garde contre les défaillances de nos systèmes d'information et de gestion des crises. La pertinence de son analyse vient hélas de se vérifier une fois encore avec l'accident de Tchernobyl et le cafouillage informationnel auquel il a donné lieu.

Patrick Lagadec énonce un certain nombre de propositions pour remédier à ces défaillances et créer «des capacités nouvelles pour la maîtrise des crises post accidentelles». Puisse l'accident de Tchernobyl contribuer à ce qu'elles soient entendues avant que d'autres catastrophes de plus grande ampleur ne viennent encore donner raison à l'auteur lorsqu'il sera trop tard.

(1) Chercheur au Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, auteur de *Le risque technologique majeur. Politique, risque et processus de développement*. — Paris : Pergamon Press, 1981 (coll. *futuribles*), et *La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*. — Paris : Ed. du Seuil, 1981 (coll. «*Science ouverte*»).

Engagé dans un programme de recherche sur la communication en état de crise nous nous proposons, après les récents problèmes connus en France en matière de communication de crise (fûts de Seveso, naufrage du Mont-Louis, explosion d'un transformateur au pyralène à Reims), quatre thèmes de réflexion, et des propositions que l'affaire de Tchernobyl marque davantage encore du sceau de l'urgence.

Quatre thèmes de réflexion

Crise et culture des organisations

On s'interroge souvent sur les techniques de communication à suivre en situation de crise. Il y a pourtant un préalable : travailler sur les cultures de fond qui imprègnent les organisations contemporaines. Cultures faites notamment de ces traits classiques :

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

Un premier diagnostic semble clair : en cas d'événement non coutumier, les signaux d'alerte ne pourront passer le mur de certitude protégeant la «Maison», ses hommes et ses techniques. Face à une situation pétrie d'incertitude, et se développant largement à l'extérieur, l'organisation arrivera régulièrement trop tard et de façon peu adaptée.

Des recettes garantissant l'échec

En matière de tactiques de réponses, il est clair qu'il n'existe pas de recettes. On est confronté à des difficultés extrêmes qui, justement, font la situation de crise : des enjeux colossaux, des incertitudes très fortes, des délais et des doutes aigus en matière d'expertise, un éclatement des réseaux d'acteurs concernés, un changement social des règles du jeu, etc.

Mais il est clair aussi qu'il existe des méthodes très simples garantissant l'échec. Deux recettes sont ici quasiment infaillibles :

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

Un avertissement*

Voici que surgit le spectre des désastres de très grande échelle provoqués non pas de l'extérieur, par la Nature, mais de l'intérieur, par les défaillances dans les systèmes technologiques complexes qui sont devenus l'outil même de l'*homo faber* occidental.

Il s'agit bien là d'un défi de taille dont on ne saurait se libérer à bon compte. Quand le risque de catastrophe à grande échelle, dû à l'activité humaine existe et commence à se traduire en événements concrets et répétés — et cela en dépit d'améliorations constantes dans le domaine de la sécurité industrielle — il n'est plus possible de rejeter l'interpellation d'un revers de la main ; après Seveso, l'Amoco-Cadiz, Harrisburg, la politique de l'autruche devient de plus en plus difficile à pratiquer : on ne peut plus, simplement, poursuivre la route habituelle en lâchant, au besoin, et à l'adresse des victimes, le mot de fatalité et quelques indemnités. De même, lorsque le problème posé est aussi inscrit au cœur du style de développement d'une civilisation — puisqu'il y va de notre technologie sur laquelle se greffent des rapports sociaux, des modes de vie — on ne peut se dérober facilement à la question posée...

Non, il n'y a pas de voie facile pour tourner l'obstacle généré par notre développement. Il reste donc à mesurer dans toutes ses dimensions le défi à relever, en sachant qu'il n'y aura pas de percée possible sans sévère remise en question ; en n'oubliant pas non plus que les technologies à examiner font l'objet de transferts dans les pays pauvres. Insistons sur ce point : le Tiers Monde connaît encore des calamités naturelles ; voici que s'ajoute pour lui le risque technologique de grande ampleur. Cet été,

un barrage cédait au nord-ouest de Bombay : il y eut estime-t-on aujourd'hui (mais encore pas de bilan précis), au moins vingt-cinq mille victimes. La concentration de population propre à ces pays rend plus grave encore la nouvelle menace qui les guette.

On pourrait renoncer devant l'ampleur de la tâche et surtout la sensibilité des sujets à mettre sur la table d'analyse. Face à une difficulté aussi grave que celle du risque technologique majeur on est nécessairement conduit à remonter à des racines profondes et, dès lors, à toucher au « sacré ». Réalité des risques existants (parfois ignorés), ampleur effective des catastrophes qui surviennent (régulièrement niées par un optimisme trompeur), faiblesse des moyens de prévention, de contrôle, et de réparation, secret industriel et liberté d'entreprendre, attentes vis-à-vis de l'État, stratégies des groupes de pouvoir, possibilités de ce que l'on nomme démocratie, etc. S'il n'y avait pas la pression de l'événement — le risque par exemple de voir telle ou telle grande ville anéantie, telle ou telle région évacuée pour un temps indéterminé ; s'il n'y avait pas les risques secondaires liés à ces événements — gouvernements et autorités publiques discrédités ; lois d'exceptions pour retrouver quelque capacité d'action — on serait tenté d'abandonner. On s'en tiendrait alors à la réponse la plus simple : la réponse strictement technologique qui n'aborde pas le problème dans toute son ampleur et reste donc largement inopérante...

* Extrait de l'avant propos du numéro spécial de la revue *futuribles* consacré au «risque technologique majeur», n°28, novembre 1979.

Second diagnostic : les premières réactions fondées n'interviennent qu'après la construction de bourbiers dans lesquels les responsables perdent beaucoup de leur marge de manœuvre technique, de leur crédibilité, voire de leur dignité.

Quels dispositifs pour la maîtrise des crises ?

Il est clair que nos organisations ne disposent pas :

- de capteurs les alertant sur la survenue d'anomalies ;
- de règles d'information interne permettant une remontée de l'information critique ;
- de cellules de direction aptes à anticiper les dérapages ;
- de règles de mise en place rapide de réseaux externes adaptés pour faire face à une situation exceptionnelle.

Troisième diagnostic : on assiste plus régulièrement à un recroquevillement des organisations sur elles-même, à des éclatements internes rendant impossible la mise en place de stratégies de réponses à la hauteur de l'enjeu.

Quelle stratégie de communication ?

Les options fondamentales vont déterminer les outils et tactiques utilisés. Trois lignes de réponses sont ici à considérer :

La transparence : ce fut le choix retenu par exemple par les autorités canadiennes lors de la catastrophe ferroviaire de Mississauga. L'idée : la seule épreuve insoutenable pour des populations c'est le doute sur la véracité du discours des responsables. Journalistes, populations, victimes seront donc clairement informés de la situation et de ses évolutions possibles. Ceci pour assurer la robustesse des dispositifs opérationnels mis en place, la crédibilité des responsables, la liberté d'information du citoyen.

La discrétion : c'est le choix le plus classique. On mesure à chaque instant ce que l'on peut dire, quand le dire, par quel canal ; on identifie ce qu'il faut garder comme information par devers soi, pour ne jamais être en «rupture de stock», et toujours pouvoir intéresser les journalistes. Bref, il s'agit de jouer un match, qui a ses règles de fair-play, mais qui n'exclut pas le panachage avec quelques silences biens gardés, quelques offres d'informations alléchantes mais peu pertinentes, etc. L'idée est ici de ne pas succomber aux multiples pièges et effets pervers que comporte le fonctionnement de notre Société de communication de masse, dans laquelle l'information est certes un droit fondamental, mais aussi... une marchandise soumise à des lois de marché, de concurrence, de protection qui ne s'accordent pas nécessairement avec les exigences de l'action publique.

La dissimulation : il s'agit ici du choix pour l'information zéro, ou tout au moins le minimum de communication externe. Le cas de la disparition des fûts de dioxine de Seveso en Europe en 1983 fut un modèle du genre. Toute les ressources de la manipulation des symboles, des faits, des hommes, des groupes seront éventuellement utilisées. Ce sont Machiavel et Clausewitz réadaptés pour les grandes batailles de communication.

Quatre grands thèmes de réflexion, à travailler avec sérieux : la communication en situation de crise représente aujourd'hui un problème régulièrement non maîtrisé, conduisant à des difficultés parfois caricaturales.

Après Tchernobyl : l'urgence d'avancées significatives

Avant l'accident d'Ukraine, bon nombre de responsables avaient encore le réflexe de dire que, certes, pour ces «non événements» (du type Mont-Louis), le traitement de l'information n'avait pas été optimal... mais qu'il ne fallait guère s'inquiéter : en situation de «vraie» crise, sans nul doute, «on saurait faire». Hypothèse combien fautive et dangereuse : faut-il attendre l'avènement d'un «vrai» désastre, et le risque d'une déroute en «vraie» grandeur pour accepter de considérer la question ?

Le constat était déjà clair : avec une régularité surprenante, les grands systèmes butent sur ce problème de la communication en situation de crise. Les

Après Tchernobyl : la communication en situation de crise

une table-ronde de l'Association Internationale Futuribles

L'Association Internationale Futuribles depuis plusieurs années s'est efforcée — avec le concours de Patrick Lagadec — d'alerter l'opinion sur les risques technologiques majeurs. Voir en particulier :

— le numéro spécial de la revue *Futuribles* «Le risque technologique majeur : un formidable défi», n° 28, novembre 1979.

— le livre de P. Lagadec «Le risque technologique majeur — politique, risque et processus de développement», Paris, Pergamon Press, coll. Futuribles, 1981.

A chaque fois fut mis en lumière le rôle déterminant de *l'information et de la communication* qui — selon la manière dont elles sont assurées — peut occulter le problème et conduire droit à l'échec ou au contraire permettre de prévenir, ou tout au moins de maîtriser, les accidents.

L'accident récent de Tchernobyl et ce qui en fut rapporté, révèlent une fois encore l'ampleur des problèmes d'information et de communication qui, à défaut d'être résolus, feront des défaillances technologiques de véritables catastrophes.

Prenant appui sur les enseignements que l'on peut dégager de quelques accidents récents, parmi lesquels celui de Tchernobyl, Patrick Lagadec exposera le 18 septembre prochain au siège de Futuribles International **les enjeux de la communication en situation de crise**.

Les personnes qui voudraient participer à cette table-ronde peuvent s'adresser à Laurence Faupin, Futuribles International, 55, rue de Varenne, F 75341 Paris Cedex 07
Tél. 42 22 63 10.

échecs récents ne sont pas le résultat d'une série de malchances. Ils sont le signe d'une réelle inaptitude de fond, ancrée dans nos mentalités, nos cultures organisationnelles, et l'absence de groupes structurés, travaillant en continu sur la question.

Depuis, Tchernobyl — encore un «non événement»? — est survenu : une catastrophe médiatique de grande envergure qui laisse les autorités, les experts dans une situation plus que préoccupante. Quelle est aujourd'hui la crédibilité des officiels ? de récents (et discrets) sondages montreraient que le mois de mai 1986 a été dramatique pour cette crédibilité.

Ceci est d'une extrême gravité. Les défaillances technologiques contemporaines donnent régulièrement lieu au développement de situations pétries d'incertitudes... dont on ne saurait sortir sans un capital de confiance excep-

Références bibliographiques

P. Lagadec :

— *Le risque technologique majeur — Politique, risque et processus de développement* — Paris, Pergamon Press. Coll. *Futuribles*, 1981.

— *Major technological risk — An Assessment of industrial disaster*. — Oxford, Pergamon Press, 1982.

P. Lagadec :

— *La civilisation du risque — Catastrophes technologique et responsabilité sociale*. — Paris Editions du Seuil. Coll. «Sciences ouverte». 1981.

— *La civilización del riesgo. — Catastrofes tecnologicas y responsabilidad*. Madrid. Editorial Mapfre, 1984.

P. Lagadec : Le risque technologique majeur et les situations de crise, *Annales des Mines*, août 1984, pp 41-53.

P. Lagadec

— *From Seveso to Mexico and Bhopal: Learning to cope with crises*, Conference at IIASA. Transportation, storage and disposal of hazardous materials, July 1-5 1985, Laxenburg, Vienna.

— *De Seveso à Mexico et Bhopal : Quelques enseignements pour la gestion de crise*. *Préventique* (AIF services SA, 10 rue de Calais, Paris) n° 4 et 5, 1985.

P. Lagadec :

— *Communication strategies in crisis situation*. Task Force Meeting at IIASA 25-27 October 1985, Laxenburg, Vienna.

— *Stratégies de communication en situation de crise*, Laboratoire d'Ecométrie de l'École polytechnique, novembre 1985 (à paraître dans *Préventique*, Juillet 1986).

P. Lagadec : *Stratégies de communication en situation de crise — L'affaire des 41 fûts de Seveso : une gigantesque bataille médiatique (septembre 1982-août 1983)* Laboratoire d'Ecométrie de l'École Polytechnique — Service de l'Environnement Industriel au Ministère de l'Environnement, novembre 1985.

P. Lagadec et Ph Dessaint :

— *Communication en situation de crise — l'affaire du transformateur de Reims*, film vidéo, janvier 1986

— *Communication in crisis situation — the Reims transformer affair*, video film, march 1986.

tionnellement élevé : nous sommes très exactement à l'opposé de ce point stratégique nécessaire.

On sait aussi que l'information n'est pas non plus une vague superstructure «molle», d'importance annexe dans la gestion effective des problèmes critiques ; la communication est une dimension clé de l'action... opérationnelle la plus concrète. Un seul exemple : dans les plans de secours, en cas d'accident grave, on opte généralement pour le confinement à domicile des populations, en n'envisageant que dans des cas restreints l'hypothèse de l'évacuation. Sage option... sur le papier, qui ne résisterait pas bien longtemps si les populations concernées sont, avant tout événement, profondément convaincues que, de toute façon, aucune autorité, aucun responsable ne leur dira jamais la vérité. Rester à domicile derrière ses volets ? La rumeur, d'une puissance irrésistible en pareille circonstance, risque d'être du type : «la fuite avant tout».

Il est manifestement nécessaire de mettre sur pied des capacités de gestion de crise de qualité dans nos pays. Sans attendre un désastre de vraie grandeur. Et même si, pour innover, le coût à payer est de bousculer quelque peu certitudes de bon aloi et myopie suicidaire.

Il y a urgence : il est peu probable que, par enchantement, la prochaine crise soit convenablement approchée.

Proposition : mettre sur pied un *Groupe permanent d'étude et d'apprentissage* en ce domaine de la maîtrise des crises post accidentelles.

Ce groupe, composé d'experts choisis en fonction de leur capacité d'innovation, pourrait suivre en continu ces problèmes, œuvrer comme «vigie» en ce domaine, préparer des outils pédagogiques (études de cas, simulations, rencontres entre décideurs, etc.), servir éventuellement de support de seconde ligne, lors d'événements difficiles, et aider ainsi les états-majors opérationnels (existants ou à constituer).

Risques majeurs et vulnérabilités sont des problèmes réels pour nos Sociétés technologiques. En matière de prévention, de fiabilité technique, des pas importants ont été faits. Pour ce qui a trait au pilotage des situations de haute turbulence — et Tchernobyl n'est encore sans doute qu'un petit événement — c'est souvent le vide. Nos pays ont besoin de se doter là de nouvelles capacités.