

# Risque et communication :

## Les maux des mots,

### « L'intimité dangereuse »

**Antaria Consultants**  
**Annie Clerc de Marco**

**TOULOUSE 15-16 Juin 2009**



# De quoi parle t-on ?

**DANGER**  
Réalité

**RISQUE**

Probabilité d'occurrence

**ERADICATION**

- Identification
- Etudes d'impact

**STRATEGIE**

**REDUCTION**

- Emergence / Repérage signaux faibles
- Anticipation / Scénarisation

**Probabilité / Gravité**

**Exposition**

**Sureté**  
**Contrôle**

**Prévention**  
**Gestion**

**EXIGENCE**

**REX**

**CULTURE**

**Dysfonctionnements**

**Erreurs**

**POI / PPI**  
**Procédures**  
**Sécurité**

**PGR**  
**Scénarisation**  
**Précaution**

**Evènement**

**Médiatisation**

**Accident**

**Crise**



# Facteur déclencheur

## Gestion des premières heures

- Accident “possible”  
→ Temps de mise sous contrôle

- Accident “imprévisible”  
→ Qualité communication



- Capital image  
= Capital confiance



- Acceptabilité sociale  
des risques  
Indemnisation

- Choc des révélations  
→ Doute, consternation

- Transgression “prévisible”  
→ “Com’ de crise”



- Echappement
- Rupture de confiance
- Distorsion image



- Rejet, sanction  
Judiciarisation

Diagnostic,  
Stratégie,  
Communication



# « Variabilité » des risques et crises : La communication en question

- La gravité des crises est corrélée à l'impact médiatique pas toujours au nombre de victimes...

Evènement	Sang contaminé Modèle de crise	ESB	AZF	Canicule	H5N1-GA	Chik
Nombre victimes en France	5.000 contaminations dont 1/3 †	17 †  2000 à 2006	30 † 21 septembre 2001	19.490 †  juillet à août 2003	0 † depuis 1959	254 † du 01/01/2006 au 01/12 2006



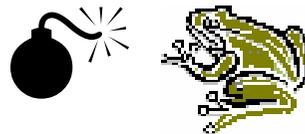
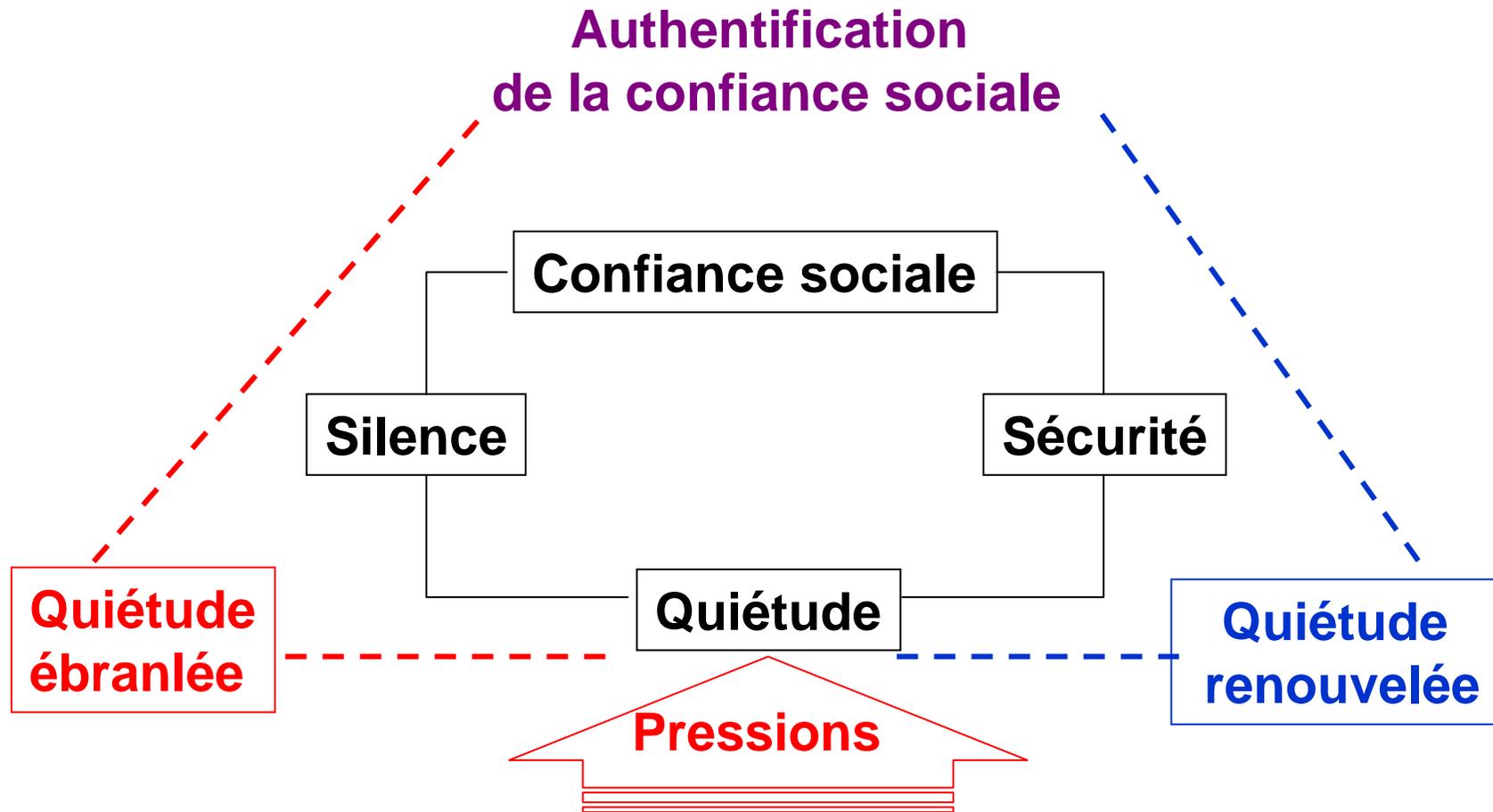
# Sources de crises = Sous et sur-réaction

- Face à l'évènement, le comportement est singulier mais récurrent:
  - Soit on minimise c'est le « délit de déni »
  - Soit trois objectifs obsessionnels :
    - Montrer qu'on prend des mesures pertinentes  
→ **Dérisoires au regard du risque encouru.**
    - Revendiquer la transparence  
→ **Pour se protéger.**
    - Ne pas affoler l'opinion  
→ **Surmédiation.**

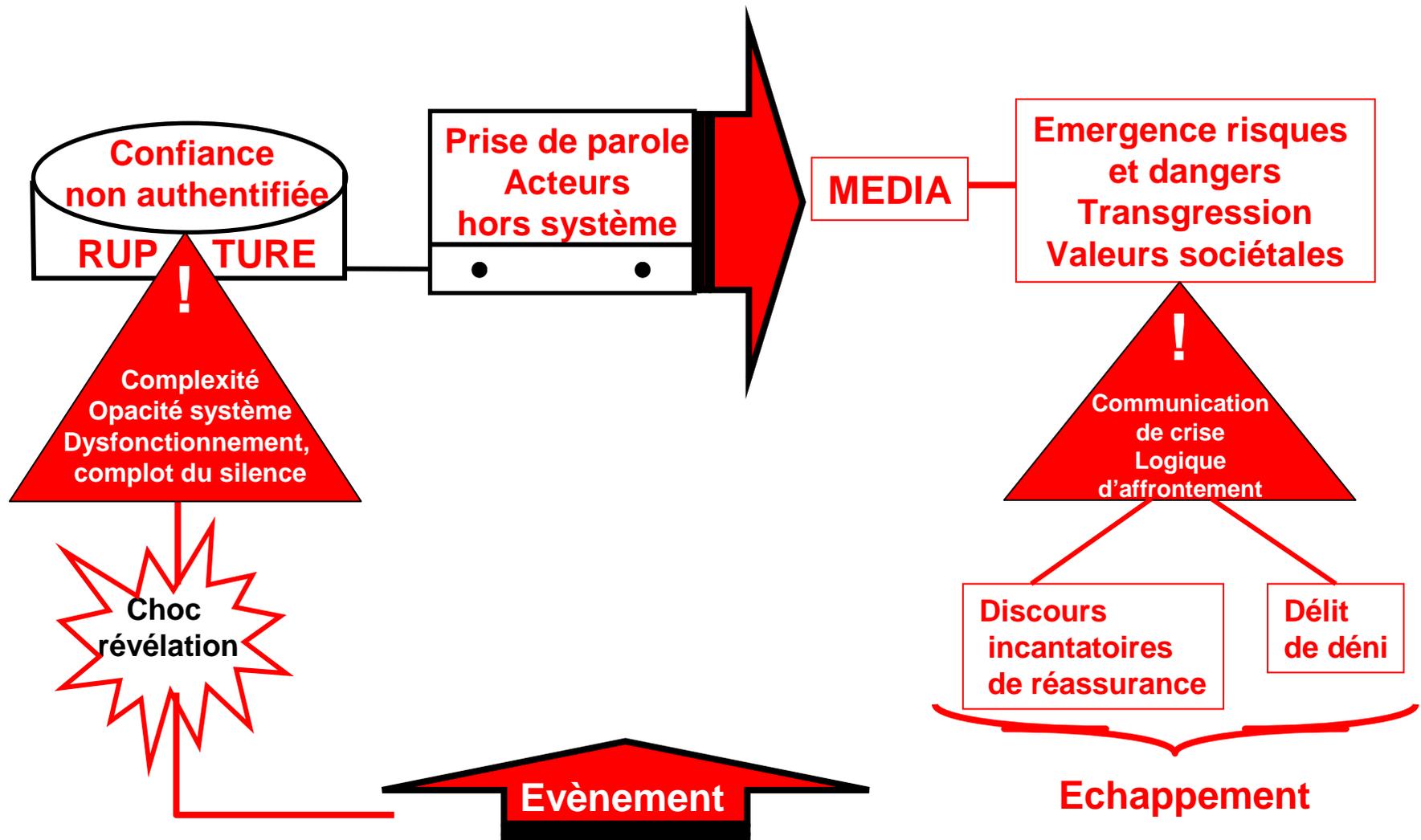


# Capital image et capital confiance

- Dynamique de confiance sociale : Un équilibre précaire



- Réévaluer la confiance sociale :



## • Les crises sont systémiques et modélisées

- Incertitude scientifique  
Et  
▪ Rétention d'informations ou précipitation
- +
- Irresponsabilité technique ou managériale  
Et  
▪ Transgression d'une loi immuable
- +
- Recherche exclusive de profits  
Et  
▪ arrogance du pouvoir, des savoirs
- +
- Incurie voire complicité politique  
Et  
▪ Dysfonctionnements administratifs

### Complot du silence

Risque plus seulement univers scientifique et technique et prérogative des experts, mais s'exprime au champ social.

Crise = Désordre social.

Dès lors la société civile s'interroge, légitimement, sur la responsabilité de ceux qui lui feraient prendre des risques.



# Rupture de la quiétude

**Choc de la révélation**

**Imaginaire + force du symbolique => Cohérence explicative de l'inexplicable**

**Émergence de risques et notion de transgression**

**Élargissement  
Approfondissement**

**Rupture du silence, prises de parole des minorités conquérantes**

**Mécanisme du dévoiement en dévoilement**

**Crise  
Affolement et panique**

**Confiance sociale ébranlée**

**Conséquences délétères  
voire dévastatrices sur le capital image...**



- **Crises alimentaires exemplaires : le retour de la peur**
  - **ESB et fièvre aphteuse : L'erreur stratégique**

**Diagnostic :** Quand la folie « productiviste » d'un modèle « déviant, hérétique » transforme de paisibles herbivores en redoutables Carnivores !

Révéler les enjeux, pression infectieuse versus pression de l'imaginaire, des éleveurs destructeurs !



**Les bûchers du troisième millénaire...  
Premiers temps de malheur...  
Crise du progrès, de la prospective.**





**Désinfection à la soude à Thubœuf**

Pierre Meunie - Imapress





Présentation Annie Clerc de Marco réservée exclusivement aux congressistes de Toulouse - 15 & 16 juin 2009 - Copyright ANTARIA CONSULTANTS - Loi du 11 mars 1957 - Tous droits réservés à ANTARIA CONSULTANTS - Toute reproduction même partielle interdite -

- **L'erreur diagnostique, commission d'enquête et d'information du Sénat (07/2006)**

**Grille  
évaluation**

Source	Nature	Conséquences
H5N1	Epizootie Asie du Sud-Est	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ †, destruction élevages</li> <li>▪ Disette, troubles socio-éco-politiques</li> <li>▪ Panzootie</li> <li>▪ Réassortiment matériel génétique</li> </ul>

**H5N1 = Extrêmement pathogène**  
**Danger.... Pour les oiseaux !**  
**Connu depuis 1959**  
**Eradiqué à Hong-Kong en 1979**



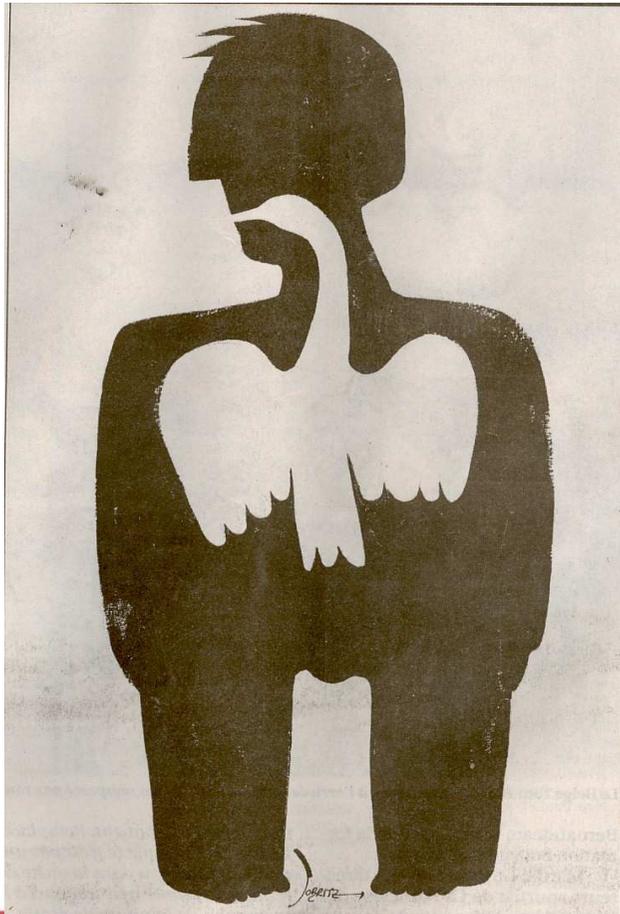
**Stratégie OIE**

Source	Nature	Conséquences
<del>H5N1</del>	--	--



# Grippe aviaire versus « grosse grippe » tropicale...

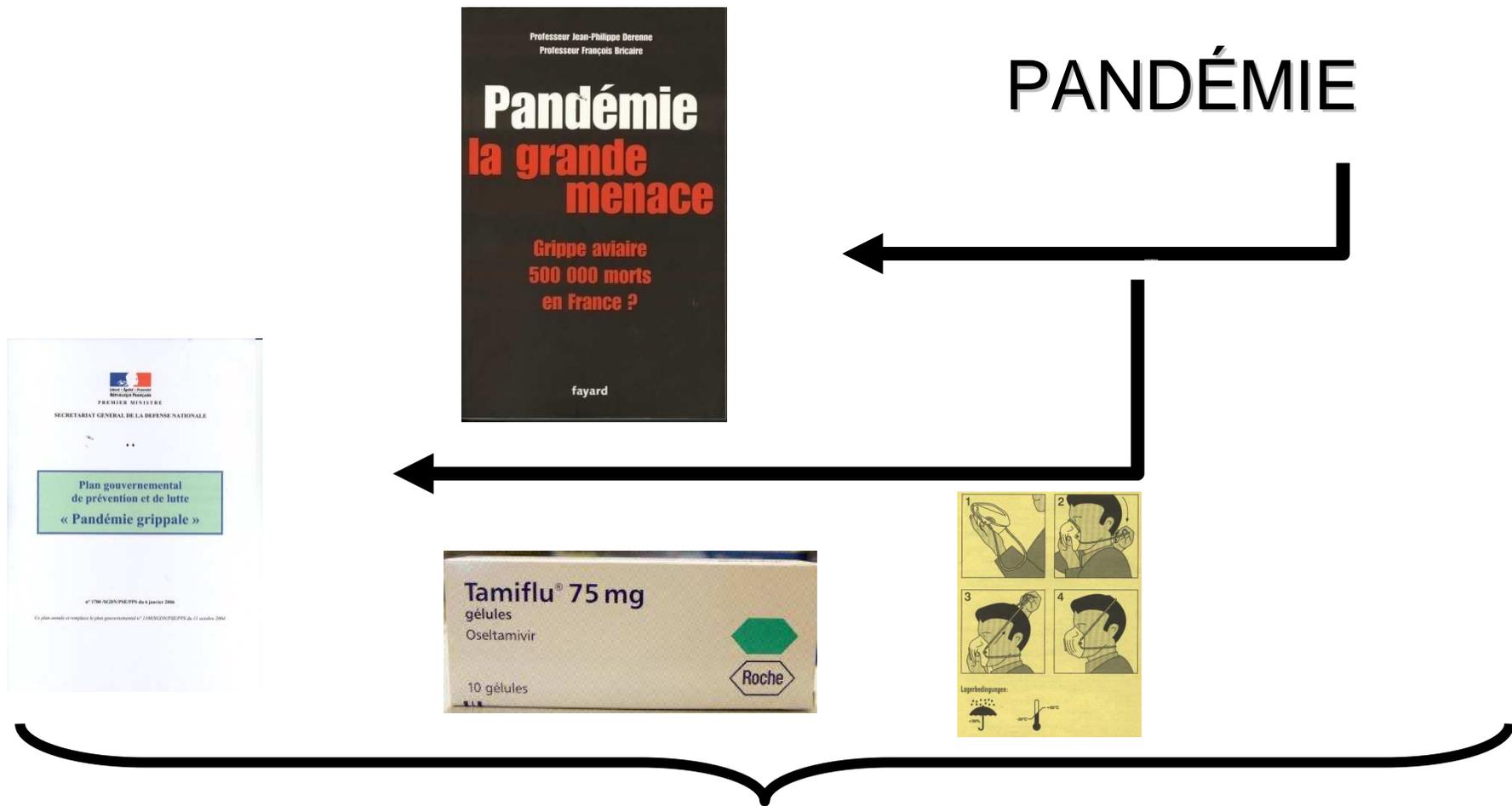
On attendait H5N1 ...



Et c'est l'épidémie  
de Chikungunya



# L'effrondrement de la filière avicole !

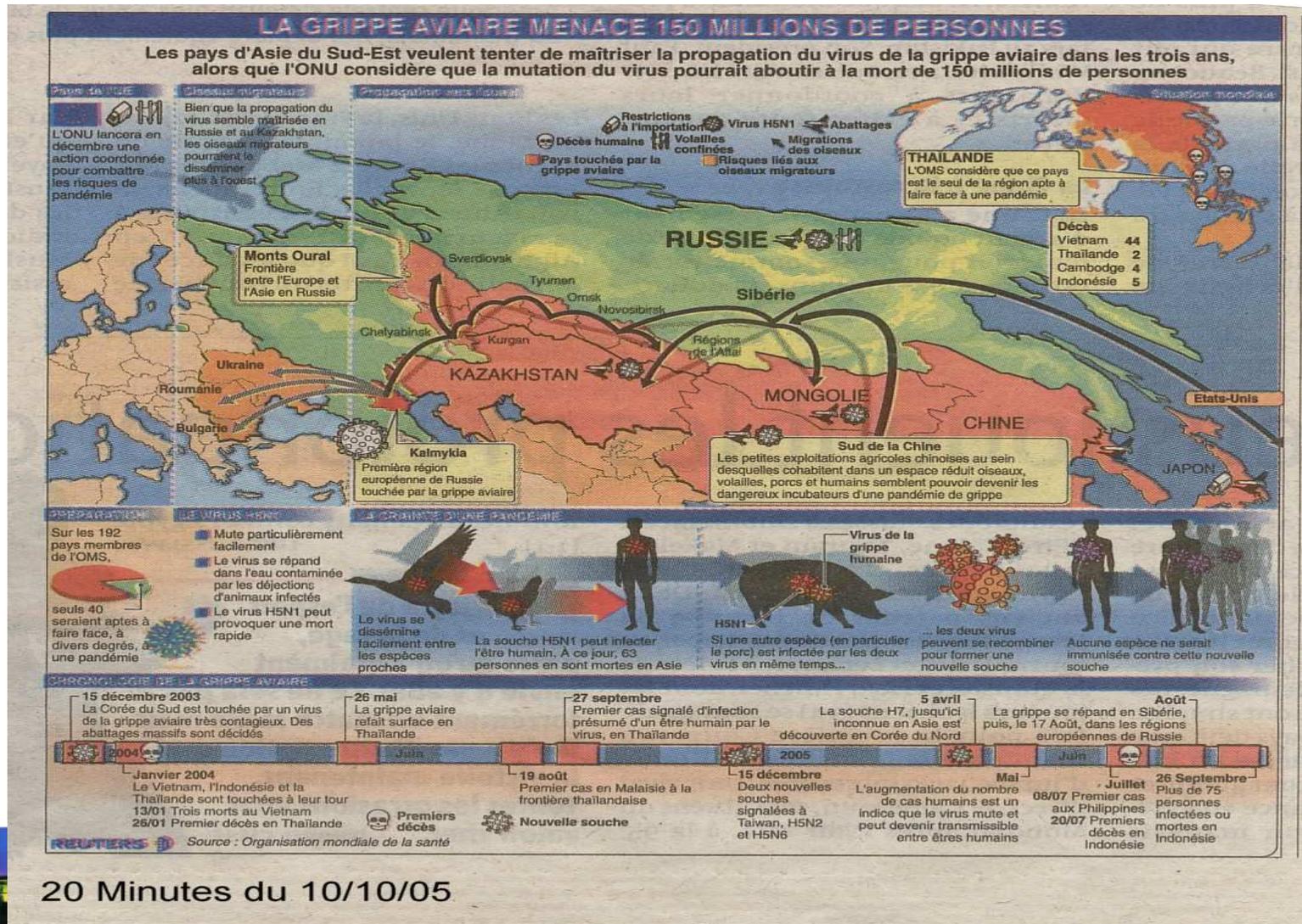


**Une grande menace :  
Médiatiquement contagieuse**



# Septembre 2005

- H5N1 : Pandémie, Pandémite, Pandémythe  
Valeur heuristique de la communication qui sert à la découverte



20 Minutes du 10/10/05

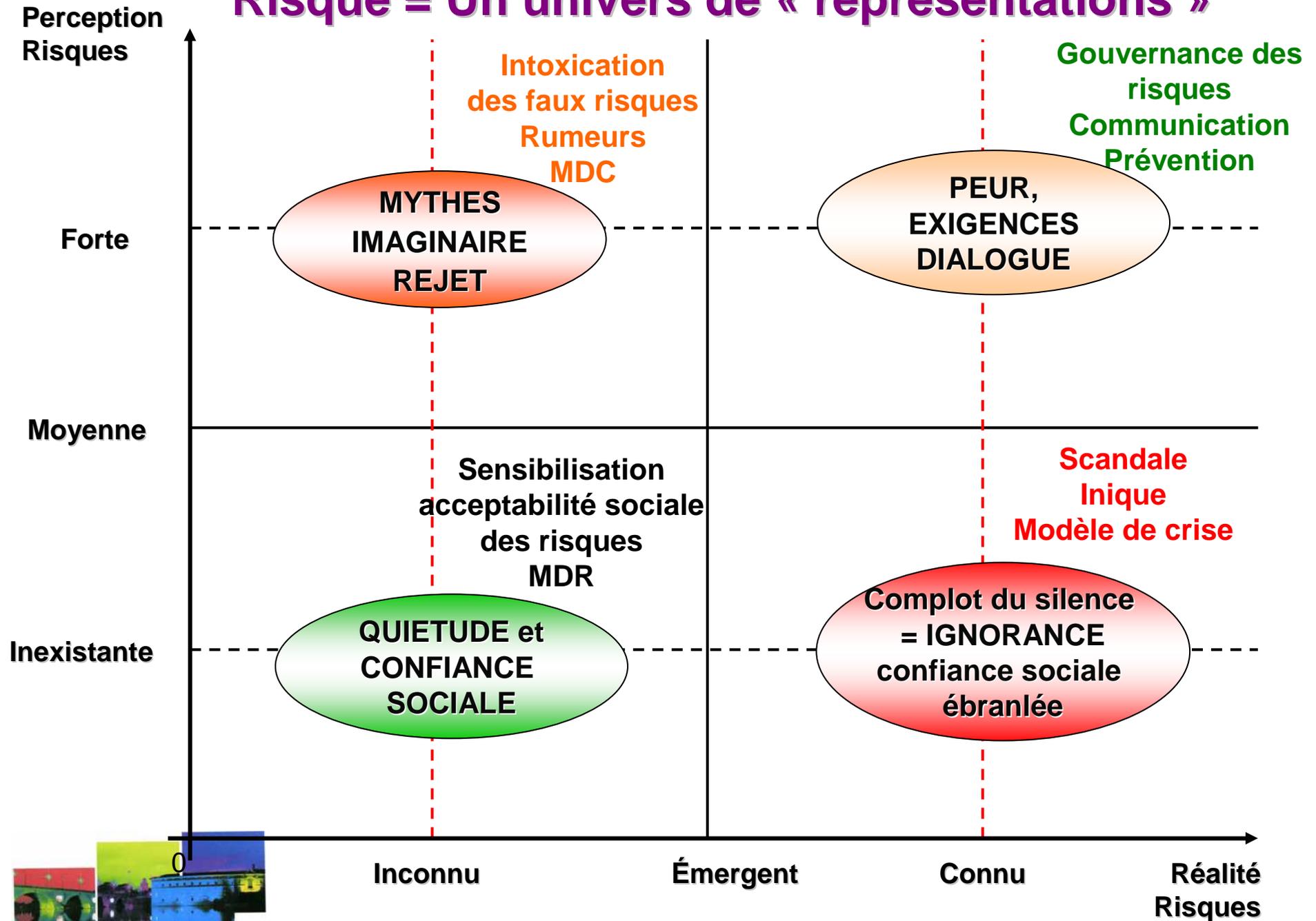


# L'enjeu : Gouvernance des risques

- **Face à la crise sociétale de confiance, intégrer les tensions et conflits entre :**
  - **L'innovation :**  
**Crise du progrès comme mythe fondateur de la modernité.**
  - **Les valeurs sociétales :**  
**Crise de la morale des affaires et de l'éthique.**
  - **La prise de risque :**  
**Crise de confiance.**



# Risque = Un univers de « représentations »



# Diagnostic et réflexion stratégique

- **Quand l'accident devient crise : Faire / Ne pas faire :**
  - Sourcer, repérer la chaîne de dysfonctionnements  
≠ Démarche bouc-émissaire.
  - Comprendre, pour faire comprendre, révéler les enjeux, fixer les objectifs d'enquête  
≠ Désigner à priori le coupable.
  - Humilité = responsabilité et Humanité  
≠ Stratégie des certitudes + arrogance des savoirs.
  - Empathie, compréhension, proximité,  
≠ Interpréter, adapter à l'externe.



- Se défier de nos propres a priori, se remettre en question  
≠ Être conformes aux présupposés, aux pré-requis.
- Vision commune partagée : Transparence + Loyauté  
≠ Prises de parole « concurrentielles », objectifs individuels divergents → Logiques d'affrontement.



**Il faut avoir « appris » avant !  
La meilleure gestion de crise est de l'éviter !!.**

**MDR > MDC  
La communication ne gère pas une crise !!!**



**Sous l'  des média  
et le   
de la société civile...**

**Faire entrer la gouvernance  
de risque dans la culture  
de l'établissement**



# Contexte de rupture aux stratégies de changement

- **Priorité à l'interne, une nouvelle ambition managériale :**
  - Intégrer les résistances
    - Changement = Facteur de réorganisation.
  - Accepter les lanceurs d'alerte
    - Faire émerger les situations de blocage.
  - Apprendre à apprendre ensemble et à relier
    - Vision commune partagée.
  - Développer le Retour d'Expérience
    - Dialoguer.
  - Faire évoluer les comportements
    - Multidisciplinarité et transversalité.



**Veille et cellule de vigilance**



- **Approche technique et acceptabilité sociale des risques : Sensibilisation et formation**

- Oser la révélation des enjeux

- L'autre lecture Bénéfices  
Risques

- Intégrer les « sciences molles »

- Rompre l'isolement et la communication en repli.

- S'ouvrir à « l'écologie des crises »

- Environnement sociétal et droit.

- Communiquer autrement

- Patients, société civile, média.

- Considérer les enquêtes comme outil de connaissance

- Humilité.



**Construire une gouvernance de risques apaisée**



# Redonner du sens

- **La communication est un outil privilégié d'une stratégie préalablement définie : Accompagnement d'un plan de gouvernance de risques.**
  - Exigence sociétale : Sécurité = Confiance sociale
  - Exigence éthique : Transparence + loyauté
  - Exigence intellectuelle : Complexité et apprentissage
  - Exigence opérationnelle : Capacité d'adaptation



# Conclusion



**ACCIDENT**



**OPPORTUNITE**



**Pédagogie des crises**  
**Apprendre à voir pour faire autrement**  
**Démarche cindynique**

