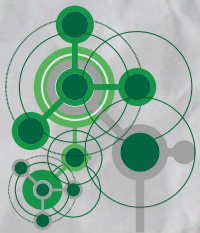




ESPAÇO ABERTO



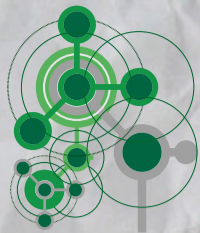
La communication autour du risque: quelques repérages

A comunicação em torno do risco:
algumas considerações

Communication surrounding the risk:
some considerations

Arlette Bouzon

- Ph. D. (Université Celsa-Paris IV – Sorbonne)
- Professeur de Sciences de L'information et de la Communication, spécialisée en communication des organisations, au Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales (Lerass) de l'Université Toulouse III (France),
- Elle a créé une section de communication organisationnelle et stratégique à l'European Communication Research and Education Association (Ecrea) et animé plusieurs groupes d'études et de recherches internationaux
- Membre de plusieurs comités d'expertise (comme l'Aeres - Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, etc.)
- E-mail: arlette.bouzon @iut-tlse3.fr



Résumé

La communication autour du risque constitue une problématique en émergence de première importance qui va bien au-delà de la communication de crise, qui intervient quand le risque devient événement. Mobilisée dans le cadre d'actions préventives ou correctives, elle influence ainsi directement le fruit du travail collaboratif. Mais elle renvoie au concept nomade de "risque" utilisé tant en droit, commerce, médecine ou assurance, qui se charge au fur et à mesure de son évolution de divers traits sémantiques donnant lieu à des sens différents, sans se départir de son ambiguïté originelle. Aussi face à cette diversité des concepts et au foisonnement de la production scientifique correspondante, cet article contribue à établir un état de l'art de la littérature scientifique dans les sciences humaines et sociales. Son ambition est de dépasser la dichotomie traditionnelle liée aux spécialisations théoriques qui se sont installées tant en sociologie et en science politique qu'en information-communication.

MOTS CLÉS: COMMUNICATION • INFORMATION • COMMUNICATION DE CRISE • RISQUE • COMMUNICATION AUTOUR DU RISQUE

Resumo

A comunicação sobre o risco constitui uma questão emergente de importância primordial, que vai muito além da comunicação de crise, a qual ocorre quando o risco se converte em fato. Mobilizada no quadro de ações preventivas ou corretivas, ela influencia diretamente também o resultado do trabalho colaborativo. Mas ela remete ao conceito nômade de "risco" utilizado em direito, comércio, medicina ou segurança, que à medida de sua evolução se carrega de diversos traços semânticos dando lugar a sentidos diferentes, sem se desvincular de sua ambiguidade original. Diante dessa diversidade de conceitos e do aumento de volume da produção científica correspondente, este artigo contribui para estabelecer um estado da arte da literatura científica nas ciências humanas e sociais. Seu intuito é ir além da dicotomia tradicional ligada às especializações teóricas que se instalaram tanto na sociologia e na ciência política, quanto na informação-comunicação.

PALVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • INFORMAÇÃO • COMUNICAÇÃO DE CRISE • RISCO • COMUNICAÇÃO EM TORNO DO RISCO

Abstract

Communication of risk is an emerging issue of primordial importance, which goes well beyond communication of crisis that occurs when the risk converts into a fact. Mobilized in the table of preventive or corrective actions, it also influences directly the results of the collaborative work. But it remits to the nomad concept of "risk" used in law, commerce, medicine or insurance, which in the course of its evolution is loaded with a number of semantic traces, giving rise to different senses, without getting away from its original ambiguity. In view of this diversity of concepts and of the increase of volume of the corresponding scientific production, this article contributes to establishing a state-of-the art of scientific literature in human and social sciences. Its purpose is of going beyond the traditional dichotomy related to the theoretical specializations that have installed themselves both in sociology and in political science, as well as in information-communication.

KEYWORDS: COMMUNICATION • INFORMATION • CRISIS COMMUNICATION • COMMUNICATION SURROUNDING THE RISK



Le risque est aujourd'hui un phénomène social qui fait souvent la une des médias. D'objet essentiellement technique réservé à un cercle restreint d'experts, il s'est progressivement transformé en l'un des thèmes majeurs du débat public (Callon; Lascoumes; Barthe, 2001) à la suite de diverses catastrophes: dioxine de Seveso en 1976, marée noire de l'Amoco Cadiz en 1978, nuage toxique de l'usine Union Carbide de Bhopal en 1984, transfusion du sang contaminé en 1985, perte de la navette Challenger en 1986, fuite radioactive à Tchernobyl la même année, attentat du World Trade Center, explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001, mais aussi pandémies successives, tempêtes, tsunamis et divers événements d'origine plus ou moins naturelle dont les conséquences dépendent aussi, en partie, de l'action de l'Homme. Pour certains, la fréquence même de ces dernières augmenterait avec l'activité humaine en raison d'un changement climatique lié à la détérioration de l'environnement engendrée par celle-ci. Aussi devient-il de plus en plus difficile de séparer les risques naturels des risques industriels et technologiques, ce qui contribue à une dilution du risque à l'ensemble des individus, des activités et des territoires.

Par ailleurs, le risque apparaît au centre de controverses scientifiques qui intéressent autant l'ensemble des sciences dures que les sciences humaines et sociales. Il possède ses revues (*Risques*, par exemple), ses colloques (*Qualità, Lamda/Mu*) et ses spécialistes (ingénieurs, fiabilistes, ergonomes) qui utilisent chacun leur propre vocabulaire et ont parfois du mal à se comprendre. Mais au-delà d'un cercle restreint de pionniers émanant essentiellement de la sphère technologique, il concerne également des médecins, des syndicalistes, des sociologues, des juristes et, plus récemment, des économistes et politologues qui s'interrogent sur les coûts et responsabilités de chaque décision, des géographes qui scrutent quant à eux les évolutions des territoires, ainsi que des urbanistes, des gestionnaires et des historiens. Dans les sciences humaines et sociales, l'importance du cadre linguistique est telle que l'on peut parler d'école allemande (Beck, 1986) ou anglaise¹, voire française.

Aujourd'hui, de nombreuses recherches cohabitent et se distribuent notamment selon deux axes principaux. Le premier, marqué par l'examen des problèmes de sécurité, fiabilité, vulnérabilité, robustesse, résilience dans des espaces organisés ou territoriaux, conduit à traiter de l'agir organisationnel. Le second renvoie aux débats publics et aux politiques étatiques face aux risques. Dans ce cadre, les travaux portent sur l'agir public, la concertation et la formation de l'opinion civique. La communication est alors considérée comme un outil de persuasion utilisé pour faire accepter un risque ou inversement pour modifier des comportements à risque, conduisant naturellement à s'interroger sur la perception du risque par le public et sur l'influence des discours.

Mais la communication, pourtant omniprésente dans nos sociétés modernes, nous semble encore largement sous-estimée par les uns et les autres tant elle apparaît liée à la notion de risque. Et nous ne pouvons que nous interroger sur cette association équivoque, recherchée ou subie, tant en ce qui concerne les multiples usages de la communication autour du risque que de l'influence directe ou indirecte de celle-ci sur le risque lui-même. Ainsi, la communication nous apparaît-elle comme un moyen à mobiliser dans le cadre d'actions préventives ou correctives. Et parmi ces dernières, la communication de crise cherche à amoindrir les effets d'une situation déjà critique. Par ailleurs, la communication dans son ensemble, et notamment la communication sur les risques, nous paraît constituer elle-même un risque pour l'organisation: faut-il parler? Faut-il se taire? Comment et jusqu'où aller dans l'explication? Des informations précises peuvent-elles être

¹ Cf. Giddens, 1999.



communiquées sans crainte d'effets pervers? Enfin, la communication au travail, qui recouvre tous les échanges interpersonnels, influence directement la production collective et ne peut, à ce titre, être exclue de l'analyse des risques.

Aussi, face à ce paradoxe, entre cette diversité des concepts et ce foisonnement incomplet de la production scientifique, tenterons-nous de faire un point sur la communication autour du risque. Après un bref retour historique et une évocation de quelques tentatives de classifications, nous établirons un état de l'art de la littérature scientifique dans les sciences humaines et sociales et celles des sciences de l'information et de la communication, en tentant de retracer l'évolution des approches et d'identifier d'éventuelles voies de recherches futures. notre ambition est de dépasser une dichotomie traditionnelle liée aux spécialisations théoriques qui se sont installées tant en sociologie et en science politique qu'en information-communication.

QUELQUES DEFINITIONS ET CLASSIFICATIONS

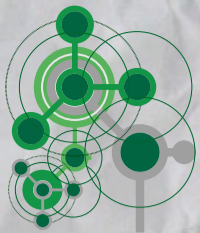
La succession de problèmes de sécurité apparaissant dans le domaine de l'environnement et de la santé publique survenant au cours de la fin du XXe siècle (sang contaminé, amiante, pollution, "vache folle", manipulation génétique, réchauffement de la planète) a fait redécouvrir à chacun l'existence de catastrophes, liées de plus en plus souvent à des responsabilités humaines. Faisons dans un premier temps un bref retour sur ce concept de risque trop souvent utilisé, à notre sens de manière abusive.

Un concept nomade et ambigu

Apparu au XIVe siècle, "risque" est devenu un mot valise qui sert à désigner des événements individuels ou collectifs ayant des conséquences variées qui recouvre aujourd'hui non seulement le danger qui "menace ou compromet la sûreté, voire l'existence même d'une personne ou d'une chose", mais aussi tout événement nuisible quelle qu'en soit l'importance ou la nature des effets. Il ne se limite pas à la sécurité des personnes ou des biens mais peut tout aussi bien concerner la fiabilité, l'indisponibilité ou la dégradation d'un produit ou service, un retard, un surcoût ou tout autre sorte de désagrément.

Il est aujourd'hui devenu un concept nomade utilisé tant en droit, commerce, médecine ou assurance, qui se charge au fur et à mesure de son évolution de divers traits sémantiques donnant lieu à des sens différents, mais sans se départir de son ambiguïté originelle. En effet, "mot vénitien d'origine espagnole, le mot risque (riesgo) décrit d'abord l'écueil (resecum en latin), puis le naufrage, puis le danger potentiel pour l'armateur et enfin enveloppe des notions de plus en plus abstraites sur le calcul de probabilités d'un événement néfaste" (Duclos, 1996, p. 321). Ainsi pouvons-nous faire état d'une controverse majeure autour de deux origines latines, *resecare* (enlever en coupant) ou *rixare* (se quereller) qui renvoient cependant toutes deux à la notion de danger. Le risque

possède deux orientations conceptuelles opposées; soit il suscite l'admiration, associé à l'audace, au défi et à des valeurs héroïques, l'amour du risque, soit il provoque le rejet, la méfiance, assimilé à une forme d'inconscience, d'irresponsabilité (Veltcheff, 1996, p. 72).



Quoi de moins étonnant alors que la notion de risque soit imprécise puisque l'étymologie du mot lui-même n'est pas clairement établie! En outre, l'importance des facteurs psychologiques influence ainsi la perception et l'acceptabilité des risques entre ceux dits naturels, jugés inévitables, et ceux induits par l'activité humaine censés engager la responsabilité de leurs auteurs. Tentons alors de faire un point sur les typologies existantes.

De quelques typologies

En dépit de son caractère polysémique, quelques typologies des risques ont été proposées dont celle de Valérie November (2002), qui estime que cinq approches, constituant un cadre de référence, sont traitées par les spécialistes des divers domaines académiques, à savoir l'approche normative, probabiliste, sécuritaire, assurantielle et par les représentations, initialement formulées par Jean-Claude Lavigne et al.(1988).

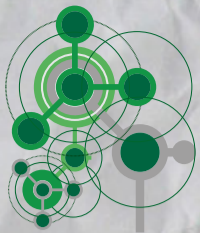
L'approche normative évalue le risque par le biais des normes., ces dernières étant engendrées à partir des rapports sociaux, des conflits d'intérêts, des pressions socio-économiques et de l'état des sciences et des techniques. Ainsi, les normes indiquent le seuil de risque à ne pas dépasser, mais sous ce seuil, le risque n'existe pas. L'approche *probabiliste* est une anticipation d'occurrence de la catastrophe. Elle se projette dans l'avenir au moyen de lois de probabilité pour en évaluer la périodicité. L'approche *sécuritaire* porte sur l'examen des procédures préventives et correctives mises en œuvre pour lutter contre l'apparition du risque et sur ses effets. L'approche *assurantielle* emprunte les approches précédentes auxquelles elle associe une valeur économique. L'approche *par les représentations* s'intéresse à la perception du risque par le public et à son degré d'acceptabilité. Elle étudie les éléments psychologiques (l'imaginaire, la peur, le statut social, la culture) susceptibles de peser sur l'interprétation, la justification, et la légitimation d'un risque dans l'opinion publique.

Ces approches ont en commun une analyse générale de la problématique des risques. Ulrich Beck et Anthony Giddens formulent leurs idées selon l'approche normative, alors que le courant de recherche de Mary Douglas développe leurs thèses par le biais de l'approche des représentations.

Un autre découpage a également été proposée, selon le paradigme psychométrique, qui s'intéresse aux caractéristiques mêmes du risque (imprévisible, non maîtrisable, menaçant pour les générations futures), ou la théorie culturaliste, qui se focalise sur le public et l'influence de la culture prise au sens le plus général (Kermisch; Labeau, 2008).

D'autres tentatives de classification ont porté sur la communication du risque, multidisciplinaire par nature, qui comme l'indique Kathérine McComas (2006) souffre d'un manque de schéma théorique susceptible de centraliser et/ou capitaliser les connaissances existantes (Bostrom et Löfstedt, 2003; Löfstedt, 2008) et de dépasser les frontières des états et des perspectives disciplinaires par des approches privilégiant la recherche de ruptures et de continuités.

Toutefois, Jamie K. Wardman (2008) propose dans un article récent de distinguer quatre modèles portant sur la communication du risque à savoir: le modèle du message (*the risk message model*) associé à la transparence; le modèle du dialogue (*the risk dialogue model*) avec les citoyens et les parties-prenantes; le modèle du domaine du risque (*the risk field model*) prenant en compte



les conduites spécifiques d'acteurs selon leurs intérêts, intentions et croyances; et le modèle de gouvernement (*the risk government model*) portant sur les règles et actions des autorités concernées.

Mais avant de nous focaliser sur les aspects communicationnels, essayons de bénéficier de l'éclairage des sociologues.

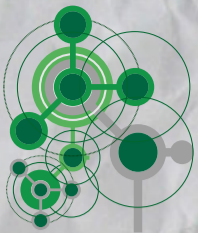
Risque et sociologie

En 1984, le président de l'association américaine de sociologie, James F. Short, constate que le risque a suscité de nombreuses vocations professionnelles et que les ingénieurs assurent un quasi-monopole de cette nouvelle expertise. Il lance alors un appel solennel aux sociologues pour qu'ils s'engagent eux aussi dans cette voie et développent les concepts de sciences sociales susceptibles d'enrichir l'approche, jugée trop techniciste, des ingénieurs. La réponse ne tarde guère et Ulrich Beck (1986), sociologue allemand, publie son ouvrage emblématique *La société du risque*. Le succès, les réactions et les critiques suscités par cet ouvrage à travers le monde en font l'une des contributions majeures.

Cet auteur, avec d'autres, dont quelque temps plus tard Jürgen Habermas (1984) analyse en profondeur les rapports existants entre les systèmes sociaux, politiques, industriels, scientifiques ou économiques et l'apparition des risques majeurs dans les sociétés contemporaines. Critiquant le fondamentalisme industriel, il constate l'impuissance des hommes politiques et notamment leur incapacité à contrôler des événements tels que les délocalisations de projets industriels susceptibles d'engendrer des risques majeurs. Il leur reproche leur appui, voire leur alliance, aux logiques expansionnistes et expérimentales des lobbies industriels, estimant que le développement social actuel n'est plus le fruit de leurs décisions. Il ne considère pas le risque comme une menace extérieure, mais comme un élément constitutif de la société.

A côté de ces travaux, signalons l'apport des sociologues anglophones également marquants. Mary Douglas par exemple, anthropologue, dont l'ouvrage *Risk and culture*, écrit avec Aaron Wildavsky (Douglas; Wildavsky, 1982), montre que les principes, les jugements et les représentations socioculturelles guident et nourrissent les actions des individus dont celles qui engendrent des risques ou cherchent à y faire face.

Dans *t*, Anthony Giddens (1994) présenté comme le chantre de l'école anglaise, développe, quant à lui, le concept de "rationalisation" sur lequel se base la modernité contemporaine et explique son apport dans l'émergence des risques. Conduisant à des transformations inédites dans chacun des domaines de la société et à tous les niveaux, la modernité provoquerait un déracinement socioculturel contribuant à la dégradation, voire à la disparition de certaines valeurs dont les notions de système de parenté, la cosmologie religieuse et la tradition. Or ces dernières constituaient par le passé l'une des raisons du sentiment stable et sécuritaire ressentis par les individus des sociétés traditionnelles ou pré modernes, même si cela ne signifiait pas, que ces sociétés étaient à l'abri des risques. Mais ceux-ci se présentaient sous une forme plus basique comme les maladies contagieuses, les périodes de sécheresse, les guerres entre tribus, la mortalité infantile... Giddens n'est pas le seul à critiquer les effets de la modernité contemporaine. D'autres auteurs, comme Oswald Spengler, attirent également l'attention sur les méfaits de la modernité et les désillusions du progrès.



Chacun de ces auteurs traite de la construction des risques sous un angle différent. Mary Douglas fait appel à l'analyse culturelle des risques. Ulrich Beck et Anthony Giddens articulent leur approche à partir de la notion de modernité. Tous estiment que l'imbrication de ces éléments et leurs enjeux multiples favorisent la construction et la propagation des risques majeurs dans les sociétés contemporaines.

Mais, par ailleurs, se développe depuis quelques années une dimension particulière relative à la concertation et au débat public. Les citoyens manifestent désormais la volonté de mieux connaître les conditions d'élaboration des produits et services offerts par les entreprises ainsi que le fonctionnement des organisations pouvant avoir une influence directe ou indirecte sur leur vie quotidienne. Ils souhaitent même intervenir et participer aux processus décisionnels, notamment au travers de diverses organisations de consommateurs, d'associations d'usagers, de riverains, d'écologistes, de mouvements alternatifs etc.

Cette dynamique de l'appropriation par des citoyens ordinaires, qui semble l'expression d'une nouvelle exigence démocratique, conduit à impliquer une pluralité d'acteurs dans les processus de décision et de gestion, au travers de dispositifs de concertation variés. Le développement de ses "espaces délibératifs" s'est notamment accompagné ces dernières années de la diffusion d'un modèle de "démocratie délibérative" dérivé de la philosophie de Habermas. En France, c'est surtout dans le domaine de l'environnement que cette évolution de l'agir public s'est historiquement affirmée, ouvrant la voie à des pratiques politiques innovantes. Dans les travaux scientifiques menés sur le sujet, deux angles d'attaque sont privilégiés. Le premier porte sur la manière dont l'opinion publique pèse sur les pratiques de traitement des risques dans les organisations et le second sur la manière dont la concertation contribue à la formation de l'opinion publique et structure les groupes qui l'alimentent. Les recherches analysent les dispositifs participatifs comme des moyens de réduire les conflits voire d'arriver à des compromis. Mais si les réflexions scientifiques sur les pratiques de concertation présupposent un caractère universel, dans la pratique, les situations de débat ou d'échange sont multiples.

En fait, comment pourrait-il en être autrement puisque la perception du risque est éminemment subjective et généralement décalée par rapport à sa véritable ampleur. Elle dépend des habitudes de chacun et de l'intérêt que représente cette prise de risque pour l'individu. Le danger peut susciter des peurs et angoisses irrationnelles (Peretti-Watel, 2000), notamment pour des événements rares souvent amplifiés par l'effet médiatique, ou inversement de la griserie pour des risques parfois conséquents (ceux induits par la vitesse ou par la pratique de sports en conditions extrêmes par exemple). Cette perception est d'autant plus subjective qu'elle agrège deux dimensions, la probabilité d'occurrence de l'événement et la gravité de celui-ci. Or des incidents fréquents sans gravité sont parfois moins bien tolérés par les individus, en occasionnant par exemple des retards ou indisponibilités de service, que des accidents beaucoup plus graves mais exceptionnels. C'est pourquoi, du fait de ce décalage entre la perception du risque et son ampleur réelle (Sjöberg, 2001), le véritable enjeu de la concertation semble davantage la gestion de la perception des risques que les risques eux-mêmes: le risque devenant "acceptable" si, d'une certaine manière, il a été "accepté" (Godard, 1997). Aussi les politiques de prévention sont-elles d'une efficacité parfois décevante en regard des moyens mis en œuvre quand elles ne se révèlent pas contreproductives; certaines décisions prises pour minimiser des risques hypothétiques pouvant augmenter significativement des risques avérés (Duclos, 1996; Lascoumes, 1996).



De plus, le débat public s'opère entre experts et profanes qui n'utilisent pas le même langage et défendent, d'un côté comme de l'autre, des intérêts partisans; l'expert étant rarement totalement neutre par rapport aux intérêts économiques en jeu car il dépend de l'organisme qui l'emploie et est influencé par les membres du réseau d'expertise dont il fait partie.

Evoquons maintenant un autre aspect de la communication qui concerne spécifiquement la conduite globale de l'entreprise, ou de l'organisation, dans un univers incertain.

LA COMMUNICATION AUTOUR DU RISQUE

La dimension communicationnelle du risque a émergé il y a une quinzaine d'années environ dans les organisations autour de la «communication de crise» qui n'en représente cependant qu'un aspect. Mais, outre ce domaine restreint, peu de travaux ont abordé la communication du risque dans son ensemble. Or la communication ne peut être dissociée de la conduite globale de l'entreprise, ou de l'organisation, dans un univers incertain. Elle fait partie des moyens mis en œuvre pour maîtriser les risques auxquels l'entreprise est confrontée et constitue elle-même une source potentielle de risques pour l'organisation. Omniprésente et multiforme dans les situations de travail, elle influence directement la production collective et donc les risques associés. Par ailleurs, la communication sur le risque, lui-même, devient parfois incontournable mais s'avère très délicate car elle traite d'un objet immatériel particulièrement difficile à appréhender de manière objective, qui renvoie notamment aux peurs et aux angoisses de chacun.

La perception du risque n'est nullement une appréciation objective des dangers, elle est plutôt la conséquence d'une projection de sens et de valeurs sur certains événements, certaines pratiques (...) voués à l'expertise diffuse de la communauté ou des spécialistes (Le Breton, 1995, p. 31).

La communication est un moyen très souvent mobilisé dans le cadre d'actions préventives ou correctives, utilisée seule ou en accompagnement d'autres actions qu'elle renforce. Aussi constitue-t-elle un objet d'étude privilégié des ergonomes qui cherchent à la rendre la plus compréhensible possible par ses cibles et la plus efficace en regard de la finalité qui lui est attribuée. Elle concerne ainsi notamment des signalétiques de dangers et informations diverses utilisées à des fins préventives pour limiter l'apparition des risques ou pour s'y préparer. Elle porte également sur les divers messages visuels ou sonores qui accompagnent les procédures de secours.

Mais la communication est le plus souvent mobilisée en cas de crise, quand le risque survient, devenant événement

La communication de crise

La communication de crise est un moyen privilégié d'action corrective quand un problème survient. Son rôle déterminant dans les situations de crise a été souligné par de nombreux auteurs depuis une vingtaine d'années², notamment quand l'aspect médiatique de la crise atteint son paroxysme. Or l'actualité nous montre périodiquement combien les dirigeants d'entreprises sont souvent mal préparés à la crise et à la communication qui l'accompagne. Certains optent indifféremment



pour le silence complet, le mépris arrogant, les démentis en cascades, les déclarations trop rassurantes, le dégageant de toute responsabilité ou la mise en cause des journalistes et des médias, comportements qui ne peuvent, en fait, qu'aggraver la situation (Mucchielli, 1993). Pourtant l'enjeu est de taille et, outre la survie des dirigeants, c'est parfois la pérennité même de l'entreprise qui est en jeu.

La crise s'accompagne en général d'une crise de l'information qui n'est pas simple à maîtriser. Ainsi, l'information non contrôlée ou l'absence d'information augmente l'amplitude de la crise alors qu'une communication adaptée peut atténuer celle-ci. Mais la maîtrise de l'information recouvre aussi l'usage qui en est fait car chaque média s'empare de l'événement en lui donnant une tonalité particulière, conformément au contrat de lecture établi avec son propre public (Bouzon, 1999). C'est la raison pour laquelle la communication de crise concerne-t-elle l'ensemble des actions de communication qui accompagnent la crise que cela soit avant, pendant ou après celle-ci. Si des signes avant-coureurs permettent de prévoir la crise, la communication cherche à la désamorcer ou à la circonscrire dans une phase d'anticipation. Elle tente ensuite de la traiter à chaud (Joseph, 1994, p. 576) pour ne pas lui laisser prendre une ampleur médiatique démesurée qui risquerait de déstabiliser l'organisation avant que celle-ci ne puisse réagir ou de ternir définitivement son image. Les dirigeants sont alors assaillis de demandes d'informations concernant l'événement et ses conséquences prévisibles, la désignation des responsables, et des engagements sur l'avenir, alors qu'un diagnostic complet n'est généralement pas encore établi. Elle accompagne enfin toutes les actions menées par l'organisation pour répondre à la crise puis pour en sortir dans les meilleures conditions.

Amplifiés par les médias, des mouvements d'opinion peuvent conduire à une dramatisation excessive de la situation selon les règles d'un scénario souvent identique:

une alerte est lancée à plusieurs reprises par des scientifiques (ou d'autres acteurs), jusqu'à ce qu'un quantum critique d'inquiétude permette le démarrage d'une vaste campagne médiatique;
face à l'incertitude du dépistage des causes, des groupes et des individus sont désignés comme responsables;
des mesures symboliques sont exigées, parmi lesquelles des punitions exemplaires sont recherchées, au plus haut niveau possible;
en contrepartie, des offensives politiques, réglementaires et juridiques sont lancées à l'encontre des dénonciateurs irresponsables (Duclos, 1996, p. 334).

L'organisation se trouve alors confrontée à deux crises à gérer simultanément, la crise elle-même et la crise médiatique dont les effets sont parfois plus dévastateurs. Elle cherche alors à mobiliser toutes ses compétences en matière de gestion, de droit et de communication. "Commandement, coordination et relations avec la presse vont alors ensemble même si les fonctions sont dédoublées" (Joseph, 1994, p. 576). Différents ouvrages traitent de la communication de crise. Généralement prescriptifs et souvent illustrés d'exemples concrets, ils s'inscrivent dans un discours plus général mettant en évidence les vertus sociales de la communication dans des sociétés partiellement en déséquilibre ou en mutation (Dupont; Lachaud, 1998).

Cependant, outre la maîtrise des techniques et outils de communication, la meilleure réponse de l'organisation à la crise est toujours de l'éviter ou, si cela n'est pas possible, de bien s'y

² Cf. Gabay (2001), Lagadec (1981), Tixier (1991), pour ne citer que les travaux français.



préparer. Aussi l'entreprise tente d'adopter une démarche rationnelle et continue de maîtrise des principaux risques auxquels elle se trouve confrontée.

La communication comme risque pour l'organisation

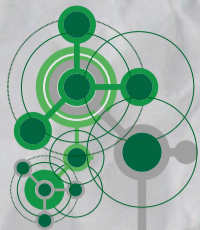
La communication est une activité à risque qui n'offre aucune garantie qu'un message atteigne sa cible ou que la réception de celui-ci soit conforme aux vœux de l'émetteur. Aussi, peut-elle s'avérer inefficace, voire contre-productive, quand elle n'est pas bien maîtrisée. Or l'organisation peut difficilement échapper à la communication tant pour faire connaître ses produits et activités diverses que pour répondre à une injonction communicationnelle dont il est de plus en plus difficile de se dérober. En raison de diverses obligations juridiques, mais aussi face à des consommateurs, actionnaires ou citoyens de plus en plus exigeants, les entreprises se voient ainsi imposer deux formes de communication: l'information et la transparence organisationnelle.

L'information se matérialise notamment par l'étiquetage qui renseigne sur la composition et les caractéristiques précises des produits ou services proposés et contribue, par-là même, à la contractualisation de l'acte d'achat. Mais elle recouvre également tout événement susceptibles d'avoir une influence quelconque à l'extérieur de l'organisation (interruption d'un service rendu, dégradation de l'environnement, mise en danger d'autrui, faits et décisions pouvant intéresser les actionnaires etc.).

La transparence d'une organisation peut se définir comme la qualité qui rend son fonctionnement déchiffrable et compréhensible pour des individus qui lui sont extérieurs (Viney, 2000). Celle-ci présente de multiples facettes dont la traçabilité qui permet de suivre l'évolution d'un produit ou de ses constituants depuis leur origine. Cette traçabilité est un élément essentiel pour retrouver les causes d'éventuels dysfonctionnements, évaluer ses effets et prendre les mesures adéquates (analyser des approvisionnements suspects, identifier et récupérer les lots de produits incriminés etc.). La transparence recouvre également d'autres aspects répondant à de nouvelles demandes sociales dont notamment le respect d'une certaine éthique. Cette dernière concerne par exemple les conditions de travail dans les organisations, le respect des droits de l'homme ou la préservation de l'environnement, et peut conduire à une dégradation sensible de l'image de l'entreprise voire au boycott de ses produits.

Certaines entreprises peuvent d'autant moins refuser cette obligation d'information et de transparence qu'elles ont pris, par ailleurs, largement la parole, au travers de publicités ou communications institutionnelles dans lesquelles elles revendiquent certaines valeurs. D'autres adoptent une conception minimale de la transparence avec le risque que celle-ci soit perçue comme le résultat d'une stratégie délibérée de cacher certaines informations, ce qui peut nuire à l'établissement de relations de confiance. A contrario, une conception plus développée de la transparence peut consister à fournir aux publics tous les éléments d'appréciation pour effectuer leur choix ou se forger une opinion. Mais cette forme de transparence n'est pas dépourvue d'inconvénients. En effet, les destinataires n'ont pas toujours la capacité de juger les éléments d'information fournis, et la concurrence peut chercher à utiliser ses derniers à son profit pour pratiquer l'espionnage industriel ou pour créer la suspicion en exploitant des hypothèses de risques dépourvues de fondement (Viney, 2000).

Par ailleurs, si les entreprises ont pris conscience du bénéfice qu'elles pouvaient retirer de la fiabilité de leurs produits en termes d'argument de vente, la communication sur le risque s'avère



particulièrement délicate car elle présente, elle-même, des risques si l'organisation ne tient pas toutes ses promesses ou ne peut se prévaloir de justificatifs solides. Nous pouvons ainsi rappeler l'échec du premier tir d'Ariane 5 en 1987 qui suivait une intense campagne de promotion fondée sur la fiabilité apportée au lanceur par la redondance de ses chaînes de contrôle.

En outre la communication sur les risques rappelle inévitablement les incidents passés dont ceux qui sont restés confinés à l'intérieur des frontières de l'entreprise et que l'organisation ne souhaite pas forcément dévoiler. Cette divulgation est en effet susceptible de ternir son image, altérer des relations contractuelles en cours ou être utilisée par des concurrents mal intentionnés. De plus, l'expérience retirée des incidents passés peut constituer une connaissance stratégique dans un environnement concurrentiel. Ainsi dans le domaine spatial, une base commune de retour d'expérience sur les incidents passés n'a jamais pu être réellement constituée.

Risques et communication dans les situations de travail

Quelle qu'en soit la forme, la communication au travail a une influence directe sur la production collective et les risques associés notamment ceux engendrés par les activités de conception, fabrication, exploitation ou mise hors d'usage de produits ou services. Elle intervient dans chacun des processus de l'activité humaine et notamment ceux dont l'objet est la maîtrise des risques qu'il s'agisse de l'identification, l'évaluation, la recherche de solution, la prise de décision, la mise en œuvre ou l'application de procédures par des acteurs individuellement faillibles. Elle intervient également pour valider le processus de création collective lors de confrontations entre spécialistes, durant diverses revues et expertises, et pour justifier les risques résiduels auprès des autorités compétentes.

Or la communication semble curieusement oubliée des ingénieurs et fiabilistes³ et les personnels des entreprises sont individuellement plus ou moins perméables aux thématiques des risques, qu'ils soient de nature professionnelle, technologique ou environnementale, même si peu de travaux portent sur les pratiques syndicales relatives aux risques. De plus, la précarisation des emplois et des statuts, l'usure professionnelle et/ou l'altération de la relation de l'individu avec son milieu de travail entraîne un malaise dans les organisations qui favorise les risques professionnels. Cette vulnérabilité organisationnelle concerne autant la grande entreprise que la collectivité territoriale ou les entreprises de la net-économie. Dans ces dernières par exemple, les cadres sont confrontés à un processus de précarisation du fait de l'incertitude du maintien de ces entreprises sur un marché à évolution technologique rapide et du fait de leur trajectoire professionnelle à risque qui, en même temps qu'elle survalorise l'autonomie professionnelle et l'initiative, les expose à un sur-engagement personnel et une grande disponibilité. Ce "malaise dans l'organisation" fait l'objet d'une inflation de recherches, depuis une dizaine d'années, portant sur la compréhension des processus et mécanismes organisationnels et décisionnels contribuant à la dégradation des conditions de travail (Dejours, 1998).

CONSIDÉRATIONS FINALES

La communication autour du risque constitue une problématique en émergence de première importance qui va bien au-delà de la communication de crise. A travers l'ensemble des échanges

³ Cf. Bouzon, 2004.



interpersonnels, elle influence directement le fruit du travail collaboratif. Mais cette dimension prégnante apparaît bien souvent oubliée notamment au sein d'une communauté d'experts en charge d'écarter les risques ou d'en amoindrir les effets. Elle constitue elle-même un risque à maîtriser notamment quand elle prend pour objet l'aléa.

Par ailleurs, mobilisée dans le cadre d'actions préventives ou correctives, elle souffre aujourd'hui des discours improbables émis de manière récurrente par quelques leaders et/ou pseudo-experts scientifiques qui ont sapé progressivement sa vraisemblance. En outre, l'expertise a des limites qui sont d'autant plus vite atteintes que les problèmes sont complexes. Or l'illusion entretenue d'être capable de tout maîtriser, les controverses extrêmes (climat, OGM, santé), voire les affirmations mensongères (nuage de Tchernobyl) développe la perplexité du citoyen. Aussi les discours émis perdent-ils de l'influence sur les comportements individuels dans les situations présentes (pandémie grippale). Qu'en sera-t-il lors de prochaines catastrophes, sachant que le "risque zéro" n'existe pas ?

RÉFÉRENCES

BECK, Ulrich. *La société du risque*. Paris: Aubier, 1986/2001.

BOSTROM, Ann; LÖFSTEDT, Ragnar E. Communicating risk: wireless and hardwired. *Risk Analysis*, v. 23, n. 2, p. 241-248, 2003.

BOUZON, Arlette. Crise, communication et maîtrise des risques dans les organisations. *Communication et Organisation*, p. 45-64, 2e sem. 1999.

Callon, Michel; LASCOUMES, Pierre; BARTHE, Yannick. *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique*. Paris: Seuil, 2001.

DEJOURS, Christophe. *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Éditions du Seuil, 1998.

DOUGLAS, Mary; WILDAVSY, Aaron. *Risk and culture: an essay on the selection of technological and environmental dangers*. University of California Press, 1982.

DUCLOS, Denis. Puissance et faiblesse du concept de risque. *L'Année Sociologique*, v. 46, n. 2, p. 309-337, 1996.

DUPONT, Olivier; LACHAUD, Gérald. L'acteur, le groupe et l'institution: dynamique individuelle et collective de l'urgence. *Sciences de la société*, n. 44, 1998.

GABAY, Michèle *La nouvelle communication de crise: concepts et outils*. Paris: Editions Stratégies, 2001.

GIDDENS, Anthony. Risk and responsibility. *Modern Law Review*, v. 62, n. 1, p. 1-10, 1999.

_____. *Les conséquences de la modernité*. Paris: L'Harmattan, 1994.

GODARD, Olivier. L'ambivalence de la précaution et la transformation des rapports entre science et décision. In: GODARD, Olivier. *Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines*. Paris: MSH/Inra, 1997. p. 37-84.

HABERMAS, Jürgen. The theory of communicative action. Vol. 1. *Reason and the rationalization of society*. Boston (MA): Beacon Press, 1984.



JOSEPH, Isaac. Attention distribuée et attention focalisée. *Sociologie du travail*, v. 36, n. 4, p. 563-585, 1994.

KERMISCH, Céline; LABEAU, Pierre-Étienne. Théorie culturaliste et perception des risques: une analyse critique. *Lamdamu16*, Avignon, 2008.

LAGADEC, Patrick. *La civilisation du risque, catastrophes technologiques et responsabilité sociale*. Paris: Seuil, 1981.

LASCOUMES, Pierre. Le principe de précaution comme anticipation des risques résiduels et hybridation de la responsabilité. *L'Année Sociologique*, v. 46, n. 2, p. 359-381, 1996.

LAVIGNE, Jean-Claude et al. *Dynamique urbaine et gestion des risques: les processus en jeu dans la Courly*. Paris: Plan Urbain, 1988.

LE BRETON, David. *La sociologie du risque*. Paris: PUF, 1995.

LÖFSTEDT, Ragnar E. What environmental and technological risk communication research and health risk research can learn from each other. *Journal of Risk Research*, v. 11, n. 1/2, p. 141-167, 2008.

McCOMAS, Kathérine A. Defining moments in risk communication research: 1996-2005. *Journal of Health Communication*, v. 11, n. 1, p. 75-91, 2006.

MUCCHIELLI, Alex. *Communication interne et management de crise*. Paris: Les éditions d'organisation, 1993.

NOVEMBER, Valérie. *Les territoires du risque*. Berne: Editions Peter Lang, 2002.

PERETTI-WATEL, Patrick. *Sociologie du risque*. Paris: Armand Colin, 2000.

SJÖBERG, Lore. Political decisions and public risk perception. *Reliability Engineering And System Safety*, v. 72, n. 2, p. 115-154, 2001.

VELTCHEFF, Caroline. Le risque: un écueil étymologique, une aventure sémantique. *Revue Française des Affaires Sociales*, Ministère du Travail et des Affaires Sociales, n. 2, p. 69-72, avril-juin 1996.

VINEY, Geneviève. *Le principe de précaution: rapport au premier ministre*. Paris: O. Jacob, La documentation française, 2000.

WARDMAN, Jamie K. The constitution of risk communication in advanced liberal societies. *Risk Analysis*, v. 28, n. 6, p. 1.619-1.637, 2008.

Recebido em: 15.06.2013 / Aceito em: 30.06.2013