

Peter M. Sandman

Dire les choses telles qu'elles sont



Sept enseignements tirés de TMI

En mars/avril 1979, l'accident survenu à la centrale nucléaire de Three Mile Island (TMI), à Middletown (États-Unis), a fait le tour du monde. Pour beaucoup, cet événement a servi d'« école », dont l'un des « étudiants » était alors un jeune professeur qui couvrait l'affaire en coulisses, apprenant sur le tas les métiers du journalisme et de l'information.

L'effet le plus durable qu'a eu sur moi Three Mile Island est ce qu'il m'a appris sur la communication de crise, enseignements qui m'ont été utiles au long des 25 années et plus qui ont suivi et, en particulier, après les attentats du 11 septembre. Quels sont ces enseignements ?

1

Soigner la communication

Presque tous les experts vous le diront: Three Mile Island (TMI) n'a pas été un accident grave. Ça a été, par contre, un énorme cafouillage. Les choses se sont mal passées alors qu'elles n'auraient jamais dû. Lorsqu'on a entré les paramètres de l'accident dans le simulateur Babcock and Wilcox (B&W) de TMI, on a obtenu une fusion totale du cœur et une véritable catastrophe; heureusement, la réalité a été moins grave que la simulation. C'est un peu comme si un ivrogne avait traversé avec succès une autoroute les yeux bandés. Sur le plan de la santé humaine, il ne s'est pas passé grand chose à TMI. Il a juste failli se passer des choses affreuses.

TMI n'a pas été le seul incident grave de l'histoire du nucléaire (la fréquence de ces incidents graves et la rareté des accidents réels — Tchernobyl étant le seul dont on soit certain — signifient soit que l'énergie nucléaire est une technique épouvantablement dangereuse et que nous vivons en sursis, soit que la «défense en profondeur» fonctionne et qu'un incident grave n'est pas un accident). Il est, en revanche, le seul qui ait captivé l'attention du public pendant des semaines, dont on se souvienne à tort comme d'une catastrophe sanitaire, qui soit demeuré un puissant symbole des risques liés au nucléaire et qui, de ce fait, ait eu de graves répercussions sur l'industrie elle-même.

Qu'est-ce qui, à TMI, a si mal fonctionné? La communication.

À TMI, les professionnels de la communication ont joué un rôle secondaire. J'ai demandé à Jack Herbein, vice-président de Metropolitan Edison (MetEd) qui a géré l'accident, pourquoi il avait constamment ignoré l'avis de son conseiller en relations publiques (la communication sur les risques n'avait pas encore été inventée), Blaine Fabian. Il m'a répondu: «Les relations publiques, ce n'est pas une

Photo: Après l'accident du 28 mars, des journalistes du monde entier accoururent vers la centrale nucléaire située sur le fleuve Susquehanna, à 15 kilomètres de la capitale de l'État de Pennsylvanie, Harrisburg.

Crédit: © 1979, The Washington Post. Photo de John McDonnell. Reproduit avec autorisation.

spécialité. Ce n'est pas comme la technique. Tout le monde peut en faire.» Cette attitude, selon moi, a coûté très cher à MetEd et à l'industrie nucléaire. Or, elle continue de dominer, suscitant, en matière de communication, gaffe après gaffe. Le nucléaire continue de se tirer dans le pied par manque de compétences en communication sur les risques (cette observation est évidemment intéressée, car je vends moi-même des formations dans ce domaine, mais elle n'en met pas moins dans le mille). La communication sur les risques, ça s'apprend, ça n'est pas inné — encore moins chez les ingénieurs nucléaires.

2

Pécher par excès d'alarmisme

Dans les heures et les jours qui ont suivi l'accident de TMI, personne ne savait vraiment ce qui se passait.

Cela a incité Metropolitan Edison à présenter les choses sous le meilleur jour, à faire les déclarations les plus rassurantes possibles compte tenu de ce qu'on savait alors. Aussi, lorsque les nouvelles ont empiré, MetEd a dû retourner vers le public et les autorités et annoncer, en l'espèce, «c'est pire que nous le pensions».

On a ainsi violé une règle cardinale de la communication de crise: Toujours pécher par excès d'alarmisme. Il faut que votre première communication soit suffisamment prudente pour que les suivantes soient plutôt du type «ce n'est pas aussi grave que nous le craignons» que du type «c'est pire que nous le pensions». En 25 ans, j'ai vu d'innombrables entreprises et organismes publics commettre la même erreur. Son coût? La source perd toute crédibilité et, comme elle réagit mollement, tout le monde tend à passer de l'autre bord et à réagir de façon excessive.

C'est ainsi que le Gouverneur de Pennsylvanie, Dick Thornburgh, a ordonné l'évacuation des femmes enceintes et des enfants d'âge préscolaire. MetEd disait que la quantité de rayonnements qui s'échappait du site ne justifiait pas une évacuation — et elle avait, en fin de compte, raison. Cependant, elle avait, depuis le début, minimisé la gravité de l'accident. Lorsque le directeur des services d'urgence (Pennsylvania Emergency Management Agency (PEMA)) a mal interprété un relevé des rayonnements à bord d'un hélicoptère survolant le panache, pensant qu'il s'agissait probablement d'un relevé hors site des expositions touchant les zones peuplées, Thornburgh n'a même pas consulté MetEd, qui s'était discréditée (et qui aurait pu lui dire que la PEMA avait mal interprété la situation). Il a décidé qu'il valait mieux prévenir que guérir et a ordonné l'évacuation.

Contrairement à Metropolitan Edison, le Ministère de la santé de Pennsylvanie a adopté une démarche judicieusement prudente. Il craignait que de l'iode 131 radioactif s'échappe de la centrale nucléaire, se dépose

sur l'herbe, soit consommé par le bétail et finisse dans le lait local. Pendant deux semaines, les services sanitaires ont publié des avertissements invitant les gens à ne pas boire le lait. Pendant ce temps, ils ont continué d'analyser le lait sans y trouver d'iode 131. Leurs annonces ont progressivement évolué de «il y aura probablement de l'iode 131 dans le lait» à «il se peut qu'il y ait de l'iode 131 dans le lait», puis à «il ne semble pas qu'il y ait de l'iode 131 dans le lait, mais laissez-nous le tester encore une fois pour en être sûrs».

Une panique risque davantage de s'instaurer lorsque les autorités mentent pour l'éviter.

Lorsque le Ministère de la santé a déclaré que le lait était bon à boire, presque tout le monde l'a cru. Sa prudence avait brièvement nui à l'industrie laitière, mais le rebond a été rapide car les services de santé ont été perçus comme se préoccupant davantage de la santé des gens que des intérêts à court terme de l'industrie laitière. Ce modèle vaut pour l'ESB et l'élevage bovin, le SRAS et le tourisme, la grippe aviaire et l'aviculture.

3

Ne mentez pas et ne dites pas de demi-vérités

Les entreprises et les organismes publics s'efforcent de ne pas mentir totalement, mais s'arrogent le droit de dire des choses techniquement exactes, mais trompeuses — surtout en cas de crise où ils veulent que les gens restent calmes. Sans parler d'éthique, cette stratégie produit généralement l'inverse. Les gens apprennent l'autre moitié de la vérité, ou sentent juste qu'on ne leur dit pas tout, ce qui accentue leur angoisse. La panique est rare dans les situations de crise; les gens sont souvent affolés, mais agissent généralement de façon rationnelle, voire altruiste. Paradoxalement, une panique risque davantage de s'instaurer lorsque les autorités mentent pour l'éviter.

La centrale nucléaire de Pennsylvanie centrale était en grande difficulté. Le circuit de refroidissement d'urgence du cœur avait été coupé par erreur; on estimait que la bulle d'hydrogène qui s'était formée dans la structure de confinement était capable d'exploser, ce qui risquait de rompre la cuve et de provoquer une fusion. Au beau milieu de la crise, alors que tout allait mal, MetEd publia un communiqué de presse affirmant que la centrale «se refroidissait normalement».

Quelques mois plus tard, j'ai demandé au responsable des relations publiques comment il pouvait justifier une telle déclaration. «Les centrales nucléaires sont conçues pour

survivre à un accident grave», m'a-t-il répondu. «Elles sont conçues pour protéger le public même lorsque tout va mal. Ainsi, même si tout allait mal à TMI, la centrale, malgré tout, «se refroidissait normalement». Il va de soi que son argument — selon lequel il n'avait pas vraiment menti — n'a pas empêché sa déclaration trompeuse de porter irrémédiablement atteinte à la crédibilité de l'entreprise.

4

Comptez sur les médias pour être excessivement rassurants

En temps ordinaire, les journalistes tendent à dramatiser les faits autant qu'ils le peuvent; leur sensationnalisme est inhérent. En temps de crise, en revanche, ils s'allient avec leurs sources dans le but malavisé de maintenir les gens calmes en les rassurant à l'excès.

La Commission Kemeny (commission mise en place par le Gouvernement des États-Unis pour enquêter sur TMI) a analysé la couverture qu'ont faite de l'événement les principaux médias pendant la semaine qui a suivi l'accident. Elle n'y a trouvé aucune forme de sensationnalisme. Sur les articles qui étaient soit clairement alarmants, soit clairement rassurants, 60% étaient rassurants. Si l'on s'en tient aux aspects techniques, en éliminant les passages concernant le manque d'information et les expressions générales de crainte de citoyens locaux, les articles rassurants l'emportaient sur les déclarations «techniques» alarmantes par 73% contre 27%. À l'époque, bien entendu, cela n'en a pas eu l'air, et ce pour au moins trois raisons :

- ① Les personnes apeurées relèvent davantage les informations négatives que les informations positives; selon Vincent Covello, directeur du Center for Risk Communication (New York), il faut, en cas de crise, trois bonnes informations pour en contrebalancer une mauvaise.
- ② L'information selon laquelle une chose auparavant réputée sûre peut ou non être dangereuse alarme bien entendu les gens, sans qu'ils prêtent attention aux deux possibilités (imaginez que vous lisiez ce soir que les scientifiques ne sont pas d'accord sur le fait de savoir si votre aliment préféré est cancérigène). Ainsi, le sociologue Allan Mazur a observé que la crainte que le public a des nouvelles technologies est proportionnelle à l'ampleur de la couverture, non à son caractère. TMI a été un événement énorme; l'information a été rassurante, mais sa quantité alarmante.
- ③ Enfin et surtout, toute information excessivement rassurante est alarmante. Le public, notamment local, pouvait dire que les autorités étaient inquiètes et perplexes; dans ce contexte, le fait de les voir à la télévision insister

sur le fait que la centrale refroidissait normalement et que tout était en main n'a fait qu'aggraver les choses.

Les journalistes présents à TMI étaient prêts à accuser leurs sources de retenir l'information. Ils n'ont pas voulu, cependant, signaler — voire remarquer — que souvent, ces sources ne savaient pas elles-mêmes ce qui se passait et s'effrayaient de ce qui pourrait se passer ensuite.

5

Dire les choses simplement

La nécessité d'expliquer simplement des phénomènes complexes n'est pas seulement un axiome de la communication de crise; elle est fondamentale à toute sorte de communication. En cas de crise, cependant, deux choses changent. Premièrement, le public tolère moins la complexité lorsqu'il est contrarié. Des personnes indifférentes arrêtent carrément d'écouter lorsqu'elles ne comprennent pas ce qu'on dit; des personnes intéressées demandent des éclaircissements. En revanche, des personnes apeurées ou furieuses estiment que vous essayez de les rouler, ce qui ne fait qu'accroître leur angoisse et leur colère.

La deuxième raison pour laquelle il est pas évident de dire les choses simplement en cas de crise est la suivante: on tend à s'exprimer moins clairement lorsqu'on est contrarié. Cela est partiellement inconscient; angoissé, on se cache derrière de grands mots et des phrases tordues. C'est aussi, parfois, intentionnel. À Three Mile Island, les responsables de la Commission de la réglementation nucléaire craignaient (à tort, en fin de compte) qu'une bulle d'hydrogène formée dans la structure de confinement explose et provoque une fusion. Lorsqu'ils ont évoqué cette possibilité avec les journalistes, ils l'ont fait dans une telle prose polysyllabique que ces derniers ont pensé qu'ils ne l'admettaient pas, mais le niaient.

À TMI, les experts employaient en fait davantage de jargon technique lorsqu'ils s'adressaient au public et aux médias que lorsqu'ils parlaient entre eux. Les transcriptions des conversations téléphoniques urgentes entre ingénieurs nucléaires étaient généralement plus simples à comprendre que celles des conférences de presse. Ils se disaient des choses telles que: «On dirait que le cœur est bien endommagé», puis disaient la même chose aux médias en termes tellement techniques qu'aucun journaliste ne comprenait.

Le jargon, il est vrai, est un véritable outil de communication professionnelle, qui permet de dialoguer (entre initiés) de façon précise et concise. Il peut aussi, cependant, servir de «carte de membre» marquant la différence de statut entre les professionnels et les autres. En cas de crise, en particulier, il sert à masquer l'effroi et à éviter de transmettre des informations angoissantes.

6

Prêter attention à l'indignation

Les journalistes ont la peau épaisse lorsqu'il s'agit d'affronter le danger; ils ne reculent devant aucune catastrophe. À TMI, cependant, ils avaient peur. C'est l'une des rares fois où j'ai vu une foule entière de journalistes exiger d'une attachée de presse que l'on s'éloigne de l'événement.

Les citoyens locaux, bien entendu, avaient plus de raisons encore d'être terrifiés (même si l'on notera, comme d'habitude, qu'il n'y a eu aucune panique). La principale cause d'indignation, à TMI, a sans aucun doute été la méfiance, liée au sentiment croissant que MetEd — à coup sûr — et peut-être la NRC ne disaient pas tout ce qu'ils savaient (le sentiment qu'ils ne savaient pas tout ce qu'ils auraient dû savoir est apparu plus tard. Ils auraient pu limiter les récriminations ultérieures en admettant que malheureusement, ils ne savaient pas tout). Comme souvent en cas de crise, la méfiance a alimenté la peur. À TMI, cependant, il est intervenu nombre d'autres facteurs, notamment:

La compétence. Les désaccords entre experts suscitent encore plus d'indignation et de peur que les autres incertitudes. Or, les experts sont souvent en désaccord sur les effets de faibles niveaux de rayonnement sur la santé. Certains affirment que des doses même faibles peuvent provoquer des cancers; d'autres, au contraire, que de faibles doses sont en fait bénéfiques pour la santé (hypothèse dite de l'hormesis).

Un autre problème, avec les rayonnements, tient à leur caractère indétectable. À TMI, de nombreux journalistes portaient — privilège dont jouissaient peu de citoyens ordinaires — des détecteurs d'activité. Et même ainsi, ils étaient nerveux. Un journaliste m'a confié qu'il serait plus rassuré si les rayonnements étaient violets et non invisibles. Un autre, correspondant de guerre chevronné, a noté: «Dans une guerre, on a peur d'être atteint. L'enfer, ici, c'est qu'on a peur d'être déjà atteint.»

Le contrôle. L'une des meilleures façons — et aussi l'une des plus difficiles — d'aider les gens à affronter une crise est de leur proposer des choses à faire. Les journalistes étaient occupés à TMI, ce qui a tenu leurs craintes à distance. Les résidents locaux, en revanche, n'avaient guère à faire que de suivre les médias et mijoter dans leur jus. Ce sentiment d'impuissance totale génère beaucoup d'angoisse. Une possibilité, envisagée puis rejetée, consistait à distribuer de l'iodure de potassium. Celui-ci sature la thyroïde d'iode; si d'importantes quantités d'iode radioactif avaient été émises à TMI (ce qui n'a, en fin de compte, pas été le cas), l'iodure aurait pu prévenir certains cancers de la thyroïde. Le véritable problème, cependant, était un problème de

communication. En distribuant de l'iodure, effraierait-on les gens en impliquant qu'il risquait de se produire d'importants rejets de rayonnements, ou les rassurerait-on en leur donnant de quoi se protéger ?

C'est le premier argument qui a prévalu, et l'iodure est resté sur les rayons.

La terreur. Mourir d'un cancer est particulièrement terrible. Et parmi les cancérigènes, les rayonnements sont particulièrement terrifiants. Or, des experts ont calculé que les particules et autres polluants présents dans l'air aux alentours de Three Mile Island il y a 25 ans étaient plus mortels que les rayonnements libérés lors de l'accident nucléaire. En obligeant à fermer temporairement quelques usines, l'accident a même peut-être amélioré la santé locale ! Malgré cela, je continue de recevoir chaque année deux ou trois appels téléphoniques et courriels de gens qui vivent près de TMI ou qui songent à quitter la région, me demandant si elle est sûre. Nombre d'entre eux restent persuadés qu'elle ne l'est pas.

La mémoire. La catastrophe nucléaire est un thème de science-fiction depuis le début des années 50. Les personnes qui ont vécu l'accident de TMI avait déjà presque toutes vu d'innombrables réacteurs nucléaires s'emballer — au cinéma, dans des livres ou dans des bandes dessinées. On pouvait donc facilement croire qu'une fusion était imminente. Pour compliquer le tout, *The China Syndrome*, film relatant une catastrophe nucléaire, venait de sortir. Harold Denton, le responsable que la NRC avait dépêché sur place, prit une de ses soirées pour aller voir le film à Harrisburg, accompagné de quelques centaines de journalistes (dont l'auteur de ce texte).

7

Faire passer l'information

La plupart des organismes publics et des entreprises répondent aux crises en restreignant l'information. Terrifiés à l'idée que des personnes inappropriées puissent dire des choses inappropriées, ils nomment un ou deux porte-paroles et décrètent que personne d'autre ne doit communiquer. Appliquant cette stratégie de communication centralisée, ils ne se préoccupent guère ou pas du tout d'informer le reste de l'organisation.

La multiplication des porte-paroles présente certes un inconvénient ; la plupart des experts en communication sur les risques recommandent, en effet, de « parler d'une voix ». Je pense, cependant, que cette méthode présente plus d'inconvénients que d'avantages. Elle échoue presque toujours, comme elle l'a fait à TMI. Après avoir relevé les numéros d'immatriculation des employés de MetEd et obtenu leur adresse, les journalistes les ont appelés chez eux après le travail.

Inévitablement, beaucoup ont parlé, même si ce qu'ils savaient était parcellaire et souvent erroné. Pendant ce temps, les porte-paroles nommés par la NRC et MetEd avaient beaucoup de mal à obtenir leurs informations — ceux qui savaient étaient trop occupés par l'accident pour les informer (leçon à tirer : il doit se trouver sur place des experts techniques qui assurent la liaison entre les personnes qui gèrent la crise et celles qui l'expliquent). Le gouvernement de l'État jugeait ses propres informations tellement incomplètes que le Ministre de l'information, Paul Critchlow, chargea l'un de ses employés de jouer les journalistes pour savoir ce qui se passait de façon à pouvoir lui-même informer les médias et le Gouverneur.

Si les sources officielles retiennent l'information, nous l'obtenons de sources informelles ; si les sources officielles parlent d'une voix, nous flairons quelque chose de louche, cherchons d'autres voix ... et les trouvons.

Pendant que MetEd et le gouvernement fédéral tentaient de parler d'une voix, le mouvement antinucléaire local cessa complètement de parler. Pendant l'accident, des centaines de journalistes appelèrent le bureau de Harrisburg de TMI Alert, principal groupe antinucléaire de la région. Ils obtinrent un message enregistré expliquant que pour sa propre sécurité, le personnel avait quitté la ville.

Dans notre monde actuel d'information continue et d'Internet, le génie de l'information est lâché. Si les sources officielles retiennent l'information, nous l'obtenons de sources informelles ; si les sources officielles parlent d'une voix, nous flairons quelque chose de louche, cherchons d'autres voix ... et les trouvons. Il y a 25 ans, en Pennsylvanie centrale, il n'était pas davantage possible de contrôler l'information. Comme ma femme et collègue Jody Lanard se plaît à le souligner, même avant Gutenberg, chacun, dans les villages médiévaux, savait lorsque des troubles se préparaient. On n'a jamais pu enfermer le génie de l'information. Il est plus sage de tenir les gens informés et de les laisser parler que de les tenir dans l'ignorance en espérant qu'ils ne le feront pas.

Peter M. Sandman (peter@psandman.com) est un éminent consultant et conférencier spécialiste de la communication sur les risques. Basé à Princeton (États-Unis), il enseigne l'écologie humaine à l'Université Rutgers et la médecine environnementale et de proximité à la Robert Wood Johnson Medical School. Pour de plus amples informations sur les méthodes de Peter M. Sandman, consulter le site www.psandman.com.

*Le présent texte s'inspire d'un article publié dans *Safety at Work* (avril 2004), www.safetyatwork.biz*