

FORUM À l'épreuve des crises (2/3) NATALIE MAROUN-TARAUD, enseignante-chercheuse, analyste des médias
DIDIER HEIDERICH, auteur de « Plan de gestion de crise » (Éd. Dunod)

Pourquoi communique-t-on si mal en situation de crise ?

► C'est le propre des crises que de ne pas être conformes aux prévisions.
► Illustration avec ce deuxième scénario catastrophe qui relève pour l'instant de la fiction.

Nous sommes le 13 décembre 2013, il est 9 h 21. La France ignore encore que le réacteur numéro 2 de la centrale nucléaire de Nogent-sur-Seine vient d'entrer en fusion. Malgré la sidération des premiers instants et la confusion due au manque d'informations disponibles, les cellules de crise d'EDF, de la préfecture de l'Aube, de l'Autorité de sûreté nucléaire et du premier ministre sont activées. Le président de la République, en voyage officiel au Japon, est informé en temps réel.

Afin de réduire la pression dans l'enceinte de confinement, les ingénieurs de la centrale sont contraints de rejeter de la vapeur fortement radioactive dans l'atmosphère. Dans quelques minutes, le quotidien des riverains de la centrale va être bouleversé, les sirènes hurleront et les habitants dans un rayon de trois kilomètres seront priés de se calfeutrer et d'attendre les consignes des autorités. Cela laisse supposer une population docile, qui fait confiance aux autorités et qui comprend les ordres.

En gestion de crise, la communication a pour mission d'alerter les citoyens et pour objectif de les protéger. Mais dans l'exorde de la crise, l'angoisse pèse lourdement sur les consciences. Mal informés des dangers, impréparés, agissant sous l'impulsion de leurs peurs et la volonté de protéger les leurs, certains décident de braver l'interdiction et de



Les tours de refroidissement de la centrale de Nogent-sur-Seine (Aube). Que faire, en cas de fusion, si la vapeur d'eau rejetée dans l'atmosphère pour réduire la pression dans le réacteur était radioactive ?

fuir. Ils s'exposent ainsi aux radiations. Comment expliquer cette désobéissance ? Un manque de confiance dans les autorités, des actes dictés par l'effroi ? La communication de crise ne se satisfait pas de l'instant. Elle requiert un terrain favorable, se construit sur le long terme, avec un souci pédagogique, des réflexes aiguisés et une véritable culture du risque. Depuis l'accident de Fukushima en mars 2011, le ministère de l'industrie tente, avec zèle, de discréditer ceux qui s'opposent au nucléaire. Dans cette fiction, peut-on reprocher aux riverains de la centrale nucléaire sinistrée de

Il en va de la communication de crise comme des contes de fées. La pensée magique prédomine : le « media training » serait le remède infaillible aux catastrophes.

désobéir aux consignes ? Avec un curseur focalisé sur la justification du choix nucléaire, l'information sur les risques est étouffée. Pourtant, l'ontologie des crises nous montre qu'une population avisée réagit mieux en situation critique.

Quelques heures plus tard, la panique gagne Paris, situé à une centaine de kilomètres de la centrale,

en aval sur la Seine. Le maire invective le gouvernement. Sur les réseaux sociaux, chacun énonce des faits qui se contredisent. Les voix sont discordantes et les politiques cherchent à se justifier.

Dans cette cacophonie, l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) classe au niveau 6 l'accident sur une échelle de 7. Ce

classement est qualifié d'irresponsable par le premier ministre dont l'objectif est de protéger l'image du pays et de réduire l'impact de la crise sur l'économie. Deux logiques s'opposent : celle de la population en proie à l'émotion et celle du pouvoir qui tient un discours de raison. En résultent un décalage, une incompréhension et des distorsions dans la communication de crise : la population exige des réponses là où les autorités ne voient qu'une situation aux contours mouvants, des données tronquées et contradictoires.

Dans l'arène médiatique défilent les histoires d'individus plongés dans la crise. Face à l'universalité du drame individuel, le discours officiel, rationnel et rassurant, se construit sur des schémas normalisés autour de promesses, entre empathie, transparence, maîtrise et responsabilité.

Mais les slogans, mises en scène et autres choix rhétoriques démontrent leur vacuité face à la catastrophe. Il en va de la communication de crise comme des contes de fées. La pensée magique prédomine : le *media training* serait le remède infaillible aux catastrophes. La stratégie se résume alors à la prestation médiatique, la pensée se fissure en « éléments de langage », l'horizon ne dépasse pas le plateau TV.

Cette suffisance explique les failles et les incompréhensions. Car, dans l'équation de la communication, la population n'est pas un simple récepteur : elle est coauteur des récits illusoire, des rumeurs et des mythes qui complexifient les crises. Ce sera le sujet du dernier article de cette trilogie : « Pourquoi l'opinion se trompe-t-elle sur les crises ? »

FORUM STÉPHANE MADAULE, essayiste, maître de conférences à Sciences-Po Paris (1)

La faim justifie les moyens

► Comment admettre qu'un tiers de la population mondiale souffre de la faim ?
► Seule une volonté politique permettrait d'éradiquer ce fléau.

Comment supporter au XXI^e siècle que plus d'un milliard de personnes souffre de la faim ? Comment comprendre que les gains de productivité qui n'ont pas cessé de toucher l'agriculture n'aient pas réussi à garantir à tous le minimum vital ? Comment accepter enfin qu'une quantité importante de céréales serve en priorité à nourrir notre bétail, soit transformée en carburant pour nos voitures, alors que la satisfaction des besoins des plus pauvres n'est toujours pas assurée ?

Une explication permet d'éclaircir ces questionnements : le marché libre et non faussé ne permet pas de satisfaire les besoins des plus nécessiteux, ceux qui dans les villes n'ont pas de pouvoir d'achat et que seule une politique de redistribution active pourrait satisfaire, ceux qui dans les campagnes sont peu pro-

ductifs et souffrent des aléas climatiques, ceux qui sont exclus du marché.

La hausse récente du prix des céréales agit comme une réplique de ce qui s'est produit à l'été 2008. Le marché mondial, marché de surplus propice à la spéculation, marché où les prix varient plus que proportionnellement aux quantités produites car le stockage coûte cher, continue à jouer au yo-yo. Sa volatilité n'est pas aléatoire, elle est chaotique. Il est donc illusoire de vouloir s'y ajuster pour valider la pertinence d'un quelconque système de production. D'ailleurs, les producteurs pauvres se réfugient le plus souvent dans l'autoconsommation, à l'abri du marché. Leur productivité, dans un rapport de 1 à 1 000 vis-à-vis des plus performants, ne leur permet pas d'affronter la concurrence. Si leurs récoltes sont mauvaises, ils basculent instantanément dans la faim. Les pauvres des villes pour qui le budget alimentaire représente parfois 80 % de leur revenu sont très sensibles aux fluctuations des prix. Toute hausse des produits alimen-

taires se traduit par une baisse de la consommation et donc à terme un glissement vers la faim.

Les pauvres des villes comme les pauvres des campagnes ne peuvent donc s'en sortir que s'ils sont aidés et protégés. Aidés à produire en favorisant leurs gains de productivité par l'emploi de techniques modernes et adaptées à leur terroir dans le respect de l'environnement. Aidés à consommer en privilégiant leurs droits fondamentaux à la satisfaction de leurs besoins alimentaires, de préférence à une utilisation commerciale dans l'alimentation animale et les biocarburants. Protégés d'une compétition mondiale à laquelle ils ne peuvent faire face.

Contrairement aux idées reçues, la démographie mondiale n'est pas une des causes majeures de la faim dans le monde. Les surplus de céréales cohabitent parfois avec la faim qui existe depuis la nuit des temps. Aujourd'hui, il suffirait de ne plus produire d'agrocarburants, d'établir une priorité politique en faveur de la satisfaction des besoins humains pour que l'équilibre quantitatif entre

offre et demande solvable et non solvable soit rapidement rétabli.

La lutte contre la faim dans le monde n'est pas un enjeu quantitatif. C'est une affaire de volonté, de droit, de devoir qui n'a rien à voir avec une logique de marché. Tout cela demande un changement radical dans la manière d'envisager

La démographie mondiale n'est pas une des causes majeures de la faim dans le monde.

les politiques agricoles et la sécurité alimentaire mondiale, notamment à l'Organisation mondiale du commerce. La production vivrière et sa consommation ne sont pas bien entendus des secteurs économiques comme les autres. Les lois du marché ne sont pas efficaces pour atteindre une sécurité alimentaire mondiale. Seules des politiques agricoles et alimentaires volontaristes peuvent juguler les effets d'une instabilité chronique, sont en me-

sure de favoriser une meilleure répartition de la ressource alimentaire afin qu'elle profite à tous. La souveraineté alimentaire, la sécurité alimentaire nationale, l'agriculture de proximité, l'aide prioritairement dirigée vers le secteur agricole vivrier ne sont possibles que par l'intervention de la puissance publique, que par la définition de politiques publiques.

Ce qui manque aujourd'hui pour éradiquer la faim dans le monde, c'est donc une volonté politique capable de remédier aux insuffisances du marché qui, par définition, tourne le dos aux populations non solvables, qu'elles soient d'origine rurale ou urbaine. La présidence française du G20 s'est opportunément saisie de cette question. Espérons que ce volontarisme soit suffisant pour nous sortir de la torpeur indécente d'un laisser-faire coupable !

(1) Auteur de *Commerce et développement : le cas des céréales* et *Aide publique au développement : l'abécédaire de la réforme*, publiés aux Éditions l'Harmattan.