



## **STRATEGIES DE COMMUNICATION EN SITUATION DE CRISE**

**L'affaire de l'explosion du transformateur au pyralène de Reims**

**le 14 janvier 1985**

---

par

**Patrick LAGADEC**

**Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique**

**1986**

## SOMMAIRE

---

<b>Présentation générale</b>	<b>p. 1</b>
<b>Electricité de France</b>	<b>p. 7</b>
<b>Les Copropriétaires</b>	<b>p. 59</b>
<b>Les Pouvoirs Publics</b>	<b>p. 141</b>
I - Ministère de l'Environnement	p. 143
II - Le Préfet	p. 163
III - La DRIR	p. 165
IV - La Municipalité	p. 173
V - Les Sapeurs-Pompiers	p. 175
VI - L'Inspection du Travail	p. 181
VII - La Caisse Régionale d'Assurance Maladie	p. 182
VIII - L'Agence Pour la Qualité de l'Air	p. 183
<b>La Presse</b>	<b>p. 185</b>
I - Science et Vie - Libération (Jacqueline Denis-Lempereur)	p. 187
II - L'Union	p. 195
III - Dossier de Presse	p. 199
IV - La Télévision Régionale (FR-3 Champagne-Ardenne)	p. 259
<b>Les Scientifiques</b>	<b>p. 273</b>
I - Les Analystes	p. 275
II - Les Médecins Toxicologues	p. 287
<b>Les Syndicats</b>	<b>p. 289</b>
I - La CFDT	p. 291
II - La CGT	p. 291
documents	
<b>Perspectives</b>	<b>p. 317</b>

## PRESENTATION GENERALE

---

### Communication en situation de crise : un examen au fond

La présente étude s'inscrit dans un ensemble de recherches portant sur la gestion de crise et plus particulièrement sur le problème des stratégies de communication en situation post-accidentelle. On trouvera par ailleurs, identifiés à partir de l'étude d'un grand nombre de cas concrets, des textes de synthèse donnant des points de repère plus systématiques pour la conduite de ces situations [ 1 ].

Nous proposons ici précisément l'exposé d'un de ces cas. Il s'agit de l'explosion d'un transformateur au pyralène dans un immeuble de Reims, le 14 janvier 1985. Cette affaire donna lieu à des développements riches d'enseignements, non seulement sur les comportements-réflexes adoptés en pareilles circonstances, sur les capacités à disposition en ce domaine, mais, bien plus en profondeur, sur les mentalités, les "cultures" des uns et des autres - dimensions essentielles pour la maîtrise des crises, moments de vérité pour tout système.

Comme d'autres, ce cas permet ainsi d'approcher le socle sur lequel se construisent les réponses apportées en situation de haute turbulence ; c'est à dire lorsque l'incertitude est grande, que l'inquiétude domine, que les enjeux sont importants, que les débats scientifiques restent dans la confusion ou tout au moins l'ambiguïté, que les intervenants se multiplient, que la presse est un acteur leader, que chaque organisation se voit contrainte de trouver ou de rétablir efficacité, crédibilité, légitimité... et que le tout s'inscrit dans la longue durée - facteur clé de déstabilisation.

Mentalités, cultures sous-jacentes : c'est bien à ce niveau de profondeur en effet que se joue véritablement l'aptitude à répondre à une forte perturbation. C'est à ce niveau qu'il convient de descendre si l'on veut traiter avec sérieux la question de la maîtrise des situations de crise. Car il faut à l'évidence dépasser les simples "recettes" tactiques qui peuvent un instant faire illusion : si quelques règles de base sont d'une certaine utilité pour un système déjà robuste en profondeur, elles se montreront au contraire insuffisantes, voire contre-productives, pour un organisme traversé par trop de faiblesses structurelles.

En bref, la quête est ici de parvenir à fonder, avec le plus de sérieux possible, un apprentissage en ce domaine de la gestion des crises, de la communication en pareille conjoncture.

### L'affaire de Reims : quelques points de repère

Pour guider le lecteur dans sa première approche du cas, il n'est sans doute pas inutile de fixer dès à présent quelques points de repère. Mais nous laisserons bien vite la place aux acteurs concernés, afin qu'ils nous conduisent eux-mêmes, l'un après l'autre, dans ce labyrinthe que l'on est condamné à explorer si on veut tirer les enseignements de l'expérience.

L'affaire fut dominée par la publication dans le journal LIBERATION, le 5 avril 1985 - trois mois après l'incident -, de résultats d'analyses effectuées en Suède par le Pr. RAPPE, pour le compte du mensuel SCIENCE ET VIE, à la demande (demeurée fort discrète) de Jacqueline DENIS-LEMPEREUR (journaliste de ce mensuel, connue pour d'autres "scoops" de cette nature). Ces données, alarmantes, vinrent changer radicalement le décor de l'affaire : l'immeuble contaminé - que les résidents avaient été vigoureusement "invités" à nettoyer - était mis sous scellés. Une commission médicale était nommée pour suivre la santé des quelque deux cents personnes ayant été exposées au cours des trois mois passés.

Une mise en demeure était adressée à Electricité de France.

Depuis le 15 janvier et dès cette date, au vu des notes techniques à disposition (pas d'incendie, donc pas de pyrolyse du pyralène, donc pas de produits hautement toxiques) et des dires des Sapeurs-Pompiers consultés (rien d'autre qu'un feu de cartons), Electricité de France avait décrit l'accident comme non préoccupant. Des analyses, réalisées en février par le Laboratoire Central de la Préfecture de Police de Paris et le Centre de Recherches des Charbonnages de France, avaient conforté cette lecture initiale. A l'opposé, les résidents, sous l'impulsion de deux habitantes - dont l'une, Inspecteur du Travail, avait quelque habitude des enquêtes et des risques liés aux produits chimiques - avaient émis plus que des réserves sur les dangers encourus par eux-mêmes comme par tous ceux qui s'activaient au nettoyage de l'immeuble. En vain : sous la pression conjointe du Sous-Préfet et d'EDF, il leur fut signifié de bien vouloir mettre un terme à leurs réticences et s'activer au nettoyage... Le Sous-Préfet donnait des ordres ; l'entreprise laissait entendre que, faute de se conformer à ses exigences, les résidents risquaient fort d'avoir à subir le courroux de sa compagnie d'assurances.

Au mois de mars, le Ministère de l'Environnement (insatisfait du degré de précision des analyses des deux laboratoires français) demanda à une équipe Université de Waterloo- Ecole Polytechnique, de procéder à de nouvelles analyses : dix jours après la Suède (5 avril), ces études confirmaient (15 avril)- en l'aggravant sensiblement - le diagnostic publié dans Libération.

Dioxine, dioxines, furanes, toxicologie, confiance, inconnues, allaient nourrir ce débat réclamé dès le départ, mais en vain, par les deux résidentes les plus actives. Refoulées de partout (ou presque) elles avaient trouvé un appui décisif auprès de la journaliste de Science et Vie. Après trois mois de conflit, d'incompréhension, de blocage surtout, la discussion s'ouvrait : dans de bien mauvaises conditions.

Sur fond de suspicion généralisée, il fallait traiter l'angoisse et l'incertitude -dimensions essentielles de toute crise -.

Trois mois de blocage. Puis trois mois de bourbier marqués par :

- L'angoisse des unes (des analyses de sang révélaient le 22 avril des traces de produits toxiques dans le sang de 6 personnes), leur détermination à obtenir un règlement correct du préjudice subi (la perte de tous leurs biens), leur mépris devant les propos colportés sur leur compte : leur qualité de femme donna lieu à des réactions et des dires particulièrement ciblés.
- L'impatience des autres devant l'ampleur donnée à l'affaire par les médias (notamment dans la presse régionale : un bandeau «Reims-sur-Dioxine» titrait tous les articles du quotidien local) ; un ressentiment certain devant le montant des indemnisations à verser (perçu comme d'un niveau relevant de la provocation) ; la colère devant l'utilisation abusive du terme explosif de "dioxine" et la hargne, parfois exprimée publiquement avec éclat, à l'endroit d'écrits et de jugements journalistiques tenus pour des démonstrations d'incompétence ou de franche malhonnêteté ; plus que de l'agacement devant les prises de position de l'administration (au premier chef du ministère de l'Environnement et de l'ingénieur en charge du dossier à la DRIR) ; une colère difficilement contenue à l'endroit des laboratoires coupables d'avoir produit les résultats erronés ayant renforcé l'effet d'annonce des analyses suédoises.

Depuis juillet 1985, des éléments positifs ont été acquis pour ce qui concerne les questions de santé. Il y a là de réels motifs de soulagement, en particulier pour les médecins qui purent nourrir des craintes certaines en 1985. D'autres y voient l'épilogue qu'ils ont toujours attendu, reprenant une constatation fréquente en matière de risque : "plus de peur que de mal". Mais la prudence reste de rigueur. Personne ne saurait s'engager pour affirmer que les semaines passées au contact des produits ne seront jamais sans effets. Et, s'il fallait calmer quelque ardeur toujours prompte à s'exprimer sur le thème de l'hystérie, on pourrait rapporter que, selon les toutes dernières analyses à disposition à ce jour (juin 1986), des questions appelant nouveaux examens semblent se poser. Nous laisserons donc la question ouverte.

Du côté d'Electricité de France on insiste, souvent (il n'y a pas de pensée unique dans l'Établissement), sur le tort causé par les analyses canadiennes. Il a été reconnu en effet que celles-ci avaient fourni des résultats inexacts - ce qui, disent les uns ne modifie pas sensiblement la situation (les furanes sont eux aussi extrêmement dangereux); ce qui, affirment d'autres, avec le sentiment très vif de s'être fait "piéger", change radicalement la situation ("seule "La" dioxine de Seveso est vraiment préoccupante"). Pour ces derniers, les résultats canadiens donnèrent le coup de grâce : sans eux, il aurait été possible de maîtriser la situation.

A l'opposé, la thèse est défendue selon laquelle toutes les grandes décisions prises le furent antérieurement à la publication de ces données, sur la base des seules analyses du Pr. RAPPE - qui n'ont jamais été contestées (fermeture de l'immeuble, nomination d'une commission médicale, arrêté de mise en demeure d'EDF de remettre avant le 15 mai des propositions de décontamination, sont intervenus les 11-12 avril, les résultats du Pr. KARASEK n'étant connus qu'à partir du 15 avril).

Mais, à l'évidence - et ceci n'échappe pas à des responsables de l'entreprise nationale - le cas dépasse largement le problème d'une série d'analyse, même si ses répercussions ne furent pas minces. L'affaire de Reims est un cas à examiner avec la plus grande attention.

Nous l'étudierons ici tout particulièrement dans ses six premiers mois, les plus critiques : là où se mettent en place les conditions de la crise (janvier-mars) ; là où la crise éclate et se développe (avril-juin). Nous le ferons en dépassant sensiblement les points qui viennent d'être évoqués, en faisant parler les multiples acteurs concernés.

### **L'objectif : un apprentissage, sans attendre un "vrai" désastre**

Nous visons donc, par ce détour patient qui s'inscrit tout à fait dans le mouvement actuel d'"étude ethnographique des organisations" [voir les travaux du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique], réunir les matériaux nécessaires à l'apprentissage que nos organismes doivent développer aujourd'hui en matière de maîtrise des situations de crise - sans attendre pour le faire d'être confrontés à des désastres marqués par l'énormité.

Des objections nous ont sans doute été faites sur le choix de ce cas : il s'agirait d'un événement trop limité pour pouvoir donner des indications significatives sur les capacités effectives dont feraient montre les acteurs en situation de "vraie" crise ; l'épilogue de l'affaire montrerait qu'il n'y eut pas cette contamination par "La" dioxine qui fit la «une» des journaux. Un non-événement en somme qui ne vaudrait pas qu'on s'y attarde.

Ces arguments sont à considérer mais ils ne sont pas suffisants. Sur un petit événement, fût-il seulement médiatique (ce que personne n'est en mesure de démontrer en raison des interrogations qui subsistent pour le long terme en matière de santé) on peut perdre beaucoup de sa crédibilité. Les réactions sur un accident vraiment majeur ne s'improvisent pas : une suite de petits événements mal gérés (nafrage du MONT-LOUIS, REIMS) mérite au moins la réflexion. Ils sont révélateurs, sur bien des points, de l'état dans lequel se trouvent nos organisations pour affronter l'inhabituel.

Ce qui n'est pas appris à petite échelle ne s'apprend pas dans la tourmente, lorsque l'urgence est extrême, et les effets gravissimes.

Dans la ligne de l'objection indiquée ci-dessus, on pourrait également soutenir que TCHERNOBYL aussi fut un "non-événement" pour la France. La thèse est elle vraiment défendable? On vient de mesurer - trop tard - les revers que l'on pouvait subir à toujours sourire de ce qui n'est pas le désastre hors échelle immédiat et incontournable.

La sagesse commande donc de s'attarder sur les événements qui, même s'ils ne sont en rien comparables à BHOPAL - bien évidemment -, sont cependant susceptibles de nous apprendre à mieux appréhender l'exceptionnel. Une fois encore - puisque l'argument nous a été maintes fois opposé - on ne

saurait attendre des BHOPALS pour engager une réflexion. L'hypothèse selon laquelle on se laisse "piéger" par le MONT-LOUIS, par TCHERNOBYL... mais que l'on maîtriserait sans problème une "vraie" catastrophe nous semble fausse et dangereuse.

L'affaire de Reims, dans son ensemble, révèle, comme bien d'autres crises, à quel point les organismes sont limités dans leur capacité à traiter l'inhabituel. Mal équipés en matière d'organisation, d'aptitude à l'anticipation, de capacité de décisions, empreints d'une culture ne leur laissant pas les marges de liberté et de flexibilité nécessaires, ils transforment avec rapidité et régularité des situations certes fort délicates en bourbiers qui absorbent bientôt moyens financiers, crédibilité, image.

La constance des ornières suivies en pareille circonstance invite à la plus grande attention.

Deux points clés sont ici à suivre particulièrement :

- Le rapport au doute technique dans une société de techniciens : la seule évocation de l'incertitude lève immédiatement des angoisses profondes. La perturbation est telle parfois qu'elle en arrive à détruire jusqu'à la faculté d'examiner le réel. On rencontre ici, à grande échelle, le phénomène bien connu de l'"erreur de représentation", bien connu des spécialistes de la sécurité des systèmes. Il est clair que des mécanismes organisationnels sont à mettre en place, prêts à venir en aide aux responsables placés en première ligne (et qu'il s'agit sans doute, au premier chef, de sécuriser).
- Le rapport que ces responsables sont capables d'établir avec ce qui existe à l'extérieur du mur d'enceinte de leur "Maison" : qu'il s'agisse d'autres officiels, ou plus encore de citoyens posant question, demandant quelque droit de regard sur une activité pouvant ou ayant pu les concerner dans leur santé, leurs biens, leurs valeurs. Il est frappant là aussi de constater des régularités dont peu, mais non des moindres, perçoivent l'importance. L'aptitude à établir des relations avec des "étrangers" est souvent fort limitée. Fondamentalement, toute question venant de l'extérieur est vécue comme agression déplacée. Là encore des innovations sont à apporter dans le fonctionnement, et plus encore dans la culture de nos grandes organisations.

Il faut ici souligner un point déjà évoqué ci-dessus, et qui eut une importance plus que marquée dans cette affaire : la présence de femmes déterminées à ne pas s'en laisser conter. Ce qui, à l'évidence, prit complètement par le travers bien des psychologies masculines, chez des responsables habitués à considérer la féminité de toute autre manière. Surtout, pour reprendre les termes d'un télex de l'AFP, lorsqu'il s'agit de s'expliquer avec à une "jolie et énergique femme brune aux yeux verts" ( AFP, 24 04 85, 16h. 34). Comme bien des commentaires l'ont exprimé, de façon explicite mais difficilement citable dans un rapport de recherche, la déstabilisation fut parfois bien rude. D'autant plus qu'il fallut bientôt compter non seulement avec "une" Inspecteur du Travail, "une" commerçante, mais encore avec "une" journaliste, "une" analyste, "une" ministre...

Pour beaucoup la coupe déborda. A l'extérieur du mur d'enceinte de l'organisation, on découvre ainsi ce type de problème, qui n'est pas sans évoquer des difficultés internes de même nature mais plus facilement écartées.

Ces considérations, comme les précédentes, ne sont pas étrangères à la problématique du risque majeur - celui qui, par définition, dépasse le mur d'enceinte de l'organisation pour concerner la Société dans ses multiples composantes. Il appelle des évolutions organisationnelles et culturelles, qui, comme le montre le cas que nous allons étudier, ne se pourront sans doute se faire sans conflit ni quelque douleur, surtout si la question n'est pas traitée avec tout le soin et l'ouverture nécessaires.

### **Notre démarche : pénétrer dans le dédale des multiples rationalités en présence**

Pour étudier ce cas de Reims, nous avons retenu une approche susceptible de bien faire comprendre les rationalités des uns et des autres, les multiples facettes de l'expérience des divers

intervenants. Le cas est donc repris (avec une précision qui pourra surprendre, mais elle constitue un passage obligé) intervenant par intervenant. Le plan d'investigation pour chacun de ces acteurs est (généralement) le suivant :

- A) Cadre général, situant l'analyse globale de l'acteur en question.
- B) Déroulement de l'affaire, tel que perçu par le groupe étudié.
- C) Thème de réflexion, mis en avant par les personnes interrogées.

On percevra ainsi la complexité qu'il s'agit de traiter en situation de crise : expériences différentes, analyses différentes, cultures différentes, perception différente des "faits" - y compris des faits élémentaires sur lesquels les positions les plus fermes sont rapidement élaborées, supportant des constructions de plus en plus imposantes, laissant de moins en moins de marge à la réflexion.

Exemple simple, la lecture de l'incident de départ :

- Pour EDF : il n'y a pas eu, il ne pouvait y avoir, incendie du transformateur. Tout juste, à la rigueur, quelques arcs électriques de très courte durée (0,4 seconde). De toute façon, par construction, le pyralène est ininflammable : il ne pouvait pas y avoir eu de flammes à l'intérieur de l'appareil ; les dires des Pompiers furent entendus dans cette veine d'interprétation.

[De ce fait, il ne pouvait pas y avoir eu pyrolyse du PCB resté à l'intérieur de l'appareil. Dès lors, il ne pouvait pas y avoir eu formation de produits de décomposition. Les analyses ne pouvaient que confirmer ce jugement, ce qu'elles ont fait - à ceci près que l'inflammation de cartons à l'extérieur du local a donné naissance à des substances toxiques. Toutes ces attentes ne pouvaient pas conduire à s'interroger, par exemple, sur le degré de précision qu'il fallait exiger des analyses.]

- Pour l'équipe d'intervention des Sapeurs- Pompiers (selon notamment les dépositions faites à la Police dans le cadre de l'enquête) : il y eut au contraire des flammes dans le transformateur, lors de la remise du courant 20 minutes après l'explosion initiale. Il fallut vider le contenu de deux extincteurs à poudre à l'intérieur même de l'appareil pour venir définitivement à bout de ces flammes.

[Les Sapeurs-Pompiers font remarquer qu'il n'est pas nécessaire de leur apprendre la différence existant entre un arc électrique et une flamme].

Bref, avant d'être en mesure de pouvoir tirer des règles de gestion de crise, de réclamer des techniques "efficaces", il est sage de s'arrêter avec quelque patience à ces mille et un facteurs qui génèrent une situation de crise, sur les mille et un facettes qui la constituent.

Nous proposons au lecteur une exploration assez précise du cas de Reims. Nous avons rencontré pour le rédiger un nombre important de personnes ; nous avons mené des entretiens approfondis, avons demandé des relectures attentives de nos écrits. Notre idée était de proposer des textes représentant au mieux les positions des uns et des autres.

Pour le cas d'Electricité de France, plus complexe sans doute en raison du grand nombre de personnes impliquées, nous avons pu rencontrer près d'une quinzaine de responsables, tant à Reims qu'à Paris, de tout niveau hiérarchique, jusqu'à l'échelon suprême de la Maison. Ce voyage à l'intérieur d'EDF fut riche d'enseignements. Il aurait pu être poursuivi encore longtemps. Mais il a déjà permis de mieux connaître et analyser les réactions et lectures de l'Établissement - dans ses multiples facettes là aussi -. Une expérience fut pour nous un complément précieux dans notre périple : à la demande de la Direction Régionale concernée, nous avons animé à Reims, pour l'équipe régionale, une journée de simulation-formation sur ces questions de communication en situation de crise, en axant nos travaux sur le cas de l'explosion du 14 janvier précisément. Ces multiples insertions nous ont permis l'auscultation nécessaire de ce grand corps qui est bien évidemment un monde en lui-même, dès lors que l'on dépasse le discours général présenté à l'extérieur comme image globale, et à l'intérieur comme ciment réunissant des pièces souvent distantes les unes des autres.

Ce voyage nous a une nouvelle fois montré combien les grands organismes, en situation de crise, sont loin de constituer les blocs imaginés de l'extérieur : des blocs qui seraient dotés de pouvoirs stratégiques puissants, appliqueraient des décisions mûrement réfléchies, coordonneraient avec

compétence leurs multiples forces... La constatation est autre : localisation incertaine et flottante des pouvoirs de décision, lenteur dans l'identification de l'anormal, influence non détectée dans son ampleur de coefficients personnels, actions à reculons et à courte vue, conflits internes neutralisant les initiatives qui pourraient être prises, absence d'information des lieux clés en matière de communication, etc. Une constatation habituelle a été ici confirmée : les grands systèmes connaissent des distances internes comparables à celles qui les séparent de l'extérieur. Tel sous-système peut être plus proche de sous-ensembles extérieurs que des centres de son système. Les notions d'"extérieur" et d'"intérieur" perdent singulièrement de leur contenu.

Et ce qui est vrai pour EDF l'est aussi, certes sous des formes spécifiques, des autres organisations impliquées. Ainsi de la presse. Tel article sera marqué par son contenu, écrit par un journaliste ; par son titre, qui n'est pas toujours le fait du signataire (ni d'ailleurs de son goût) - sans compter des ajouts de dernière minute, apportés par tel autre responsable, et qui peuvent éventuellement, tout comme le titre, modifier considérablement le type d'impact du papier. Dans un univers médiatique où la forme peut compter bien davantage que le fond, ce type de complexité est à prendre en considération pour l'analyse du fonctionnement du système.

Nous avons précisément tenté, dans les pages qui suivent de pénétrer dans ces multiples univers, dont l'interaction, en situation générale de tension, marque la dynamique de crise. Soulignons d'ailleurs que nous avons voulu rendre compte de la manière la plus fidèle des points de vue et expressions des acteurs... au risque de surprendre ici ou là le lecteur peu habitué à un style aussi libre dans un rapport de recherche.

Nous laissons maintenant le lecteur aux prises avec ce monde de la crise qui, comme il le verra rapidement, est clairement celui de la contradiction : oppositions entre groupes, naturellement, mais aussi contradictions internes, décisives en pareille situation de turbulence. Il pourra rentrer dans le monde (ou les mondes) de chacun, croiser les perceptions des uns et des autres ; et, de la sorte, travailler sur cette réalité multi-polaire et souvent insaisissable (faute des clarifications nécessaires et en continu) que représente une dynamique de crise.

## Remerciements

Que tous soient ici remerciés pour leur concours, l'intérêt qu'ils nous ont manifesté à entrer dans cette démarche d'apprentissage - qui, sur un terrain aussi critique, exige sans doute courage et lucidité.

## Adresse aux responsables

Indiquons enfin une des leçons centrales qui semble se dégager le plus clairement de ces investigations que nous menons, et dont celle-ci n'est qu'un exemple. Les dérapages connus à Reims, comme ailleurs, ne sont pas dus à des causes bien isolées et fortuites. Il faut reprendre ici la thèse de MONTESQUIEU : si un organisme est durement déstabilisé par un événement, c'est que des conditions générales existaient pour donner à l'événement son haut pouvoir de déstabilisation.

L'heure est venue pour nos grandes organisations, tant publiques que privées, de développer d'ambitieux programmes d'apprentissage pour améliorer très sensiblement leurs capacités en ce domaine.

Comme nous allons maintenant le voir, de meilleures capacités de décision et de gestion - portées par de nouvelles approches de ces problèmes - sont dès à présent hautement nécessaires.

[1] P. LAGADEC : Stratégies de communication en situation de crise, Laboratoire d'Econométrie de l'École Polytechnique, Service de l'Environnement Industriel du Ministère de l'Environnement, novembre 1985 (résumé à paraître dans Annales des Mines, 1986).