



## Communication et organisation

20 | 2001

La communication du risque

---

# Risque et communication dans les organisations contemporaines

Arlette Bouzon

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2548>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.2548](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2548)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2001

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Arlette Bouzon, « Risque et communication dans les organisations contemporaines », *Communication et organisation* [En ligne], 20 | 2001, mis en ligne le 19 décembre 2012, consulté le 23 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2548> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.2548](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2548)

---

Ce document a été généré automatiquement le 23 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Risque et communication dans les organisations contemporaines

Arlette Bouzon

---

- 1 Le risque est aujourd'hui un phénomène social qui fait souvent la une des médias. Qu'il soit technologique, écologique, sanitaire ou de toute autre nature, il a pris une place prépondérante dans le débat public et apparaît de plus en plus souvent au centre de controverses... Aussi certains vont jusqu'à qualifier nos sociétés de « sociétés du risque ». Cependant, même si les individus ont le sentiment d'une augmentation sensible des risques encourus par eux-mêmes ou par leurs proches, certains anthropologues estiment que cette sensibilité accrue exprime une crise profonde de nos sociétés modernes dans leur rapport à l'aléa.
- 2 Or le terme même de risque est ambivalent, et il est aussi présent que mal défini. Apparu au XIV<sup>e</sup> siècle, dans les assurances maritimes qui se développaient alors en Italie, il est devenu au fil du temps un mot valise qui sert à désigner des événements individuels ou collectifs pouvant avoir des conséquences aussi bien mineures que catastrophiques. Il possède actuellement ses revues (*Risques* par exemple), ses colloques et ses spécialistes (ingénieurs, sociologues, fiabilistes, ergonomes...) qui utilisent chacun leur propre vocabulaire et ont parfois du mal à se comprendre. Parmi ces risques, peuvent se distinguer les risques naturels (tremblements de terre, cyclones...) des risques induits par l'activité humaine, car chacun d'entre eux implique des prises en compte et des modes d'action spécifiques, concernant notamment la prévision, la prévention ou la protection, concepts que nous préciserons dans cet article.
- 3 Nous nous intéresserons plus particulièrement aux risques concernant les organisations. En effet, l'innovation, qui apparaît aujourd'hui essentielle à la survie des entreprises, implique une prise de risques réfléchie qui intervient dans un environnement turbulent où il est difficile de faire la part entre le poids des incertitudes, la perception du risque et les faits incontestables. Dans ce cadre, la gestion du risque devient une part significative de la gestion de l'entreprise au plus haut niveau, tant vis-à-vis de ses partenaires (personnel, actionnaires, clients...) que vis-à-vis de la loi qui sanctionne de plus en plus

lourdement les imprudences et omissions. Les dirigeants sont ainsi personnellement tenus pour responsables des faits accidentels ayant des conséquences graves sur l'environnement, les consommateurs ou le personnel de l'entreprise. Cette responsabilité a notamment été accrue depuis l'adoption du principe de précaution en 1995, qui a connu un succès d'opinion si notable que son usage en est même parfois devenu incantatoire.

- 4 La dimension communicationnelle du risque dans les organisations a émergé il y a une dizaine d'années environ 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 ; la sociologie du risque constituant elle-même un champ de recherche relativement récent. Or la communication ne peut être dissociée de la conduite globale de l'entreprise dans un univers incertain. Elle fait, en effet, partie de l'ensemble des moyens mis en œuvre pour maîtriser les risques auxquels l'entreprise est confrontée, et constitue elle-même une source de risques potentiels pour l'organisation.
- 5 Mais l'organisation peut-elle surmonter l'incertitude, et faire notamment accepter d'éventuels risques résiduels, difficilement compressibles, inhérents à son activité ? Nous tenterons dans cet article de donner des éléments de réponse à ces questions en nous fondant sur la littérature scientifique existant sur le sujet et sur les travaux de recherche que nous avons menés, durant ces deux dernières années, auprès de spécialistes du domaine dans le secteur aéronautique et spatial.

## Risques et organisations

### Le risque : concept nomade et construction sociale

- 6 « Mot vénitien d'origine espagnole, le mot risque (*riesgo*) décrit d'abord l'écueil (*rescum* 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). Quoi de moins étonnant que la notion de risque soit imprécise puisque l'étymologie du mot lui-même n'est pas clairement établie ! Dans le *Dictionnaire historique de la langue française*, Alain Rey fait ainsi état d'une controverse autour de deux origines latines, *resicare* (enlever en coupant) ou *rixare* (se quereller) (Veltcheff, 1996), qui renvoient cependant toutes deux à la notion de danger.
- 7 Le terme de risque apparaît en français au XVI<sup>e</sup> siècle. Concept nomade utilisé tant en droit, commerce, médecine et assurance, il 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. Il « ... 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). 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.
- 8 Depuis la première révolution industrielle, trois « paradigmes » se sont succédés, celui de la responsabilité au XIX<sup>e</sup> siècle, puis de la solidarité au XX<sup>e</sup> siècle et enfin de la précaution tout récemment (Ewald, 1996).

- 9 Relevant d'une philosophie libérale, le paradigme de la responsabilité s'appuyait sur le principe que « nul ne peut reporter sur autrui la charge de ce qui lui arrive ». Dans cette optique, il n'y avait pas de place pour la notion de victime qui était considérée avant tout comme directement responsable de son imprudence ou manque de prévoyance. Le risque s'apparentant à un cas de force majeure, l'individu devait d'abord assurer lui-même sa propre sécurité. Il ne pouvait se protéger contre les effets du sort que par une assurance volontaire. « Si cette philosophie exclut par principe toute idée d'assurance de responsabilité, et même d'assurances dommages (longtemps estimées immorales comme poussant au crime et, pour cela même, interdites), elle appelle, à l'inverse, l'idée d'assurance de personne, mais bien sûr, strictement volontaire. » (Ewald, 1996, p. 386). Ce paradigme se limite alors à une logique de compensation des pertes.
- 10 Avec l'avènement de l'État providence, le principe de la responsabilité, de plus en plus contesté, est progressivement remplacé par celui de la solidarité. Le risque devient indissociable d'un impératif de prévention ou de protection. La loi de 1898 fait apparaître la notion de « risque professionnel », et la charge des accidents de travail, quelle que soit leur cause, incombe au chef d'entreprise. La notion de victime prend tout son sens ainsi que l'indemnisation des dommages subis. Le risque n'est alors jugé acceptable que s'il est socialisé et réparable. Les assurances deviennent donc obligatoires. Ce paradigme « ...est contemporain d'une utopie scientifique et technique, celle que la société aurait la possibilité d'une maîtrise d'elle-même, où le savoir aurait un contrôle indéfini du pouvoir » (Ewald, 1996, p. 384). Il est encore celui de l'assurance, mais universelle et indéfinie passant moins par des formes volontaires et contractuelles que par l'institution de fonds de toutes sortes.
- 11 La succession de problèmes de sécurité apparaissant dans le domaine de l'environnement et de la santé publique (sang contaminé, amiante, pollution, « vache folle », manipulation génétique, réchauffement de la planète...), survenant au cours de la fin du xx<sup>e</sup> siècle, ont fait redécouvrir à chacun l'existence des catastrophes, mais liées cette fois-ci à des responsabilités humaines<sup>1</sup>. C'est dans ce contexte qu'apparaît la notion de précaution qui prévaut actuellement. Celle-ci concerne les risques majeurs, irréversibles, non mesurables et non évaluables. Il s'agit toujours d'un paradigme sur l'assurance mais sous des formes renouvelées, intégrant des contraintes nouvelles. « L'émergence de la précaution accompagne la crise du progrès, une certaine sur valorisation du passé par rapport à l'avenir, la volonté de limiter les effets, destructeurs du temps, peut-être aussi une nouvelle suspicion sur l'espèce humaine et la rationalité de son développement. » (Ewald, 1996, p. 411). Dans ce cadre, la désolidarisation entre les individus devient la règle et les éventuels coupables doivent être condamnés.

## Précaution et prévention

- 12 Apparu au cours des années 1980, le principe de précaution<sup>2</sup>, quel que soit son domaine d'application, est un phénomène social complexe, qui a suscité de nombreux travaux ces dernières années, à la mesure du succès public de l'appellation et... de la variété de ses usages. Il souffre d'une grande imprécision, notamment en raison des deux conceptions qui s'affrontent à son propos. La première lui assigne de garantir le « risque zéro » en privilégiant systématiquement le scénario du pire ; le moindre soupçon de risque devant conduire au moratoire, voire au retrait définitif, indépendamment de l'aspect coût. En revanche, la seconde ne considère le principe de précaution qu'en présence d'un risque

probable et de nature à provoquer des dommages graves et irréversibles. Elle préconise une prise en compte systématique des coûts économiques qui sont à comparer avec l'avantage escompté des mesures de précaution.

- 13 Une position intermédiaire semble prévaloir aujourd'hui. Elle considère que la mise en œuvre du principe de précaution est subordonnée à l'énoncé d'une hypothèse de risque scientifiquement crédible, admise comme plausible par une partie significative de la communauté scientifique au moment de la prise de décision. Elle privilégie la recherche d'une évaluation de plus en plus précise du risque, sans exclure le moratoire lorsque celui-ci s'avère nécessaire ; l'arbitrage final devant se baser non seulement sur les coûts économiques, mais aussi sur des facteurs sociaux, culturels, éthiques, etc. (Viney, 2000).
- 14 Bien qu'elle opère en univers incertain, la précaution cherche à dissiper l'incertitude en développant la connaissance, et à reconsidérer les décisions autant que nécessaire. En cas de doute sur les causes ou les effets des événements concernés, c'est l'hypothèse du pire qui doit être retenue. Cependant, même si, dans certains cas, le principe de précaution peut conduire à l'abstention, il n'apparaît pas comme une recommandation systématique d'inaction. Son application ne cherche pas l'éradication totale des risques<sup>3</sup> car il existe souvent une marge incompressible de risque considérée comme acceptable<sup>4</sup> en regard des avantages escomptés. Le principe de précaution peut ainsi être considéré comme un mode d'action et de décision dans un contexte de grande incertitude, exigeant la mise en œuvre de mesures proportionnées à la gravité du risque, même si celui-ci n'est que potentiel. Un des objets du principe de précaution est d'empêcher les entreprises de se prévaloir de l'incertitude scientifique pour justifier les dommages provoqués par leurs décisions. La jurisprudence actuelle accorde ainsi une grande importance à la responsabilité des fabricants et producteurs mettant sur le marché des produits susceptibles de présenter des dangers pour la santé et la sécurité des consommateurs ou pour l'environnement. Elle oblige notamment ces professionnels à continuer à surveiller leurs produits même après leur mise en circulation.
- 15 La précaution implique une obligation d'information non seulement sur les risques scientifiquement établis, mais aussi sur ceux qui sont prévisibles ou dont certaines conséquences sont soupçonnées sans être totalement prouvées. Dans certains cas, elle peut même imposer la communication des opinions dissidentes, pourvu que celles-ci soient étayées. En cas d'apparition d'un risque, les organisations doivent immédiatement en avertir le public, notamment par médias, et rappeler le produit défectueux pour révision ou remplacement. Par ailleurs, l'application du principe de précaution requiert la transparence sur la nature des produits ainsi que l'introduction d'une traçabilité systématique. Cette transparence recouvre notamment l'étiquetage des produits qui permet un partage mieux équilibré des responsabilités entre des citoyens informés, des fournisseurs et l'État.
- 16 Dans le domaine des risques technologiques majeurs (conduisant par exemple à des catastrophes du type de Seveso, Bhopal ou Tchernobyl), d'autres textes sont à prendre en considération. Depuis 1982, une directive européenne, la « directive Seveso<sup>5</sup> » exige l'information des populations habitant au voisinage d'installations industrielles dangereuses. Dans sa deuxième version, applicable depuis 1999, cette directive prévoit que les citoyens doivent être consultés, aussi bien dans le cadre de l'ouverture d'une installation industrielle que dans l'élaboration des plans d'urgence (Lalo, 1999, p. 234).

- 17 Au sein de l'organisation, un risque peut être potentiel (difficile voire impossible à évaluer) ou avéré (éventuellement très peu probable). Cette distinction fonde la différence entre la précaution, qui vise à limiter les risques encore hypothétiques ou potentiels, et la prévention qui s'attache à diminuer la probabilité d'occurrence des risques avérés. Toutes deux peuvent s'accompagner d'actions de protection qui cherchent à diminuer les effets redoutés en cas d'apparition des événements correspondants. Précaution et prévention s'inscrivent dans une démarche d'anticipation des risques, la précaution pouvant être comprise comme le prolongement des méthodes de prévention appliquées aux risques incertains. Précaution et prévention constituent ainsi les deux facettes de la prudence qui s'impose dans toutes les situations susceptibles de créer des dommages.
- 18 De par les directives, la loi et/ou la jurisprudence, les organisations sont désormais considérées comme pleinement responsables de leurs actes et doivent inclure une procédure d'information des consommateurs ou du public en général, sur les risques inhérents aux produits mis sur le marché. Dans ce contexte, et en l'absence de certitude, les organisations adoptent progressivement une démarche procédurale de maîtrise des risques, qui implique la mobilisation des connaissances et des compétences disponibles, ainsi que l'inscription des décisions et de leur suivi dans un cadre rigoureux.

## La maîtrise des risques dans les organisations

- 19 Des risques de nature technique, économique, humaine, sociale, organisationnelle... peuvent affecter l'entreprise ou son environnement. Aussi l'organisation tente-t-elle de s'en prémunir par une démarche rationnelle et continue d'identification et de maîtrise des risques.
- 20 L'identification des risques peut résulter de l'exploitation du retour d'expérience (capitalisation de l'expertise et des enseignements passés notamment suite à des incidents), d'une démarche déductive consistant à imaginer les causes possibles d'événements redoutés ou d'une démarche inductive cherchant à évaluer les effets de dysfonctionnements élémentaires (Pages, Gondran, 1980 ; Villemeur, 1987).
- 21 Cette identification est généralement menée à partir d'une décomposition fonctionnelle de l'objet concerné (le plus souvent un produit mais qui peut également concerner une organisation) ou éventuellement temporelle si c'est une phase d'événements séquentiels qui est jugée critique (la mise à poste d'un satellite en orbite par exemple ou le lancement d'une campagne publicitaire), ou enfin en processus si la criticité résulte d'un ensemble d'activités (fabrication, intégration, test, maintenance...).
- 22 Suite à cette étape d'identification, les risques sont hiérarchisés suivant leur gravité et leur probabilité d'occurrence avant d'être traités. Souvent difficiles à évaluer (parfois au moyen d'une simple classification permettant de recueillir un jugement d'expert), ces deux grandeurs sont généralement agrégées entre elles pour fournir une mesure dite « de criticité » sur laquelle est défini un critère d'acceptation ou de rejet de chacun des risques identifiés (seuls les risques très improbables ou sans gravité pouvant être acceptés). Le traitement des risques jugés inacceptables consiste à mettre en œuvre des actions de prévention (par exemple, l'interdiction de fumer dans un local), en agissant sur les causes possibles des événements redoutés afin d'éviter qu'ils ne surviennent ou de protection (par exemple, l'installation d'extincteurs et d'issues de secours) pour en diminuer les

effets. Ce processus de maîtrise des risques est d'autant plus efficace qu'il intervient dans les toutes premières phases de conception.

- 23 Apparue dans des domaines techniques de pointe (aéronautique, spatial, nucléaire...) pour garantir un niveau de sécurité acceptable sur des systèmes à risques, cette démarche s'est progressivement diffusée dans tous les secteurs d'activités (ferroviaire, automobile, médical, agroalimentaire...). Elle se limita dans un premier temps à l'analyse des défaillances des composants des produits et à leurs conséquences puis étendit son champ d'investigation aux erreurs de logiciels et aux erreurs humaines, puis au facteur humain avec la prise de conscience de l'apport éventuellement bénéfique de l'homme au fonctionnement des machines.
- 24 Cette démarche eut tout d'abord pour unique objet la sécurité<sup>6</sup> des produits et procédés, puis couvrit également la fiabilité<sup>7</sup> pour éviter l'engorgement des services après vente, notamment quand les clients exigèrent des périodes de garantie. Elle recouvre aujourd'hui la disponibilité<sup>8</sup> car la demande de produit se transforme de plus en plus souvent en demande de service garanti. Il faut noter que ce type d'exigence, caractérisant par exemple la ponctualité des horaires pour les compagnies aériennes ou ferroviaires<sup>9</sup>, deviennent parfois plus « dimensionnantes » sur les nouveaux produits (Airbus, TGV...), en terme d'architecture de système et de mise en œuvre, que les exigences relatives à la sécurité.
- 25 Sur le plan communicationnel, les entreprises ont pris récemment conscience du bénéfice qu'elles pouvaient retirer des performances de sûreté de fonctionnement de leur produit en termes d'argument de vente ou de publicité. Mais cette utilisation est délicate notamment si l'organisation ne tient pas tous ses engagements ou ne peut présenter de dossier justificatif solide ! Nous pouvons ainsi rappeler l'échec du premier tir d'Ariane 5 qui suivait une intense campagne de promotion fondée principalement sur la fiabilité apportée au lanceur par la redondance de ses chaînes de contrôle. Nous pouvons également constater l'effort significatif fait actuellement par certains constructeurs automobiles pour limiter les risques, bien que déjà très faibles, de gonflement intempestif des airbags censés protéger les conducteurs, dont les conséquences seraient probablement plus redoutables en termes d'image que le coût lié aux dommages causés par d'éventuels accidents.
- 26 Outre la maîtrise des risques techniques, les organisations cherchent à réutiliser les approches mises en œuvre par les fiabilistes pour se prémunir de risques de diverses natures. Ainsi de nombreuses communications dans les colloques spécialisés portent actuellement sur les risques « projet », ou les risques de « management », qui couvrent notamment les causes possibles de dépassements de planning et de coût. Ces adaptations souffrent cependant d'un manque de maturité des méthodologies mises en œuvre qui sont aujourd'hui principalement basées sur le retour d'expérience sous forme de check-lists (risque fournisseur, obsolescence de composants, aléas en fabrication...) et de réflexion de groupe.
- 27 Les entreprises tentent également de mieux maîtriser leur communication qui constitue elle-même une source non négligeable de risques, notamment vis-à-vis de leurs actionnaires, de leur personnel ou de leurs clients. Nous pouvons ainsi rappeler les conséquences très négatives qu'ont eu récemment les communications managériales mal maîtrisées de deux entreprises françaises, Alcatel annonçant des résultats inférieurs à ses prévisions, et Michelin présentant simultanément des résultats honorables et un plan de licenciements.

## Evaluation et décision

- 28 Si l'identification et l'évaluation du risque dans l'entreprise sont du domaine de l'expertise, la décision reste une prérogative du dirigeant. Mais l'expert est-il fiable et sait-il bien communiquer les résultats de son expertise au décideur ? Comment ce dernier peut-il appréhender les résultats des analyses de risques, en tant qu'aide à la décision, sachant qu'en raison de moyens forcément limités, seuls les risques jugés vraiment inacceptables pourront être traités efficacement ?
- 29 En supposant que les risques soient bien identifiés par les experts<sup>10</sup>, leur évaluation en termes de gravité et de probabilité est souvent délicate. En effet, les événements concernés sont généralement peu fréquents et ne conduisent que rarement à des données statistiques nombreuses et représentatives. Le jugement de l'expert, reposant sur son intime conviction, est alors souvent mis à contribution, et peut même être agrégé avec des données probabilistes, selon les méthodes bayésiennes<sup>11</sup>, pour conduire à une quantification (Villemeur, 1987). Mais les experts peuvent se tromper, tels ceux qui hier ne purent imaginer la possible transmission du prion du mouton à la vache, puis de la vache à l'homme. Faut-il pour autant écarter toute quantification ? Les chiffres sont souvent pernicieux, surtout quand ils sont fondés sur des statistiques sujettes à caution, et peuvent soit rassurer, soit inquiéter exagérément. Mais l'absence de quantification peut être plus dangereuse encore en conduisant à une mauvaise répartition de l'effort consenti ; la fiabilité de tout système étant conditionnée par celle de son maillon le plus faible. Aussi, l'évaluation quantitative des risques est-elle plus souvent utilisée en relatif, pour comparer des choix ou pour hiérarchiser des décisions, qu'en absolu. Cette quantification, souvent délicate, ne suffit pas à assurer la maîtrise de tous les risques et s'accompagne généralement de critères qualitatifs pour garantir l'absence des risques les plus redoutés, notamment sur le plan de la sécurité. Il est ainsi souvent exigé que deux événements indépendants (panne ou erreur humaine) ne puissent conduire à un événement jugé catastrophique ou que l'un de ces événements, considéré seul, n'ait d'effets jugés graves (Pages, Gondran, 1980). Mais en terme d'action de fiabilisation, des raisonnements de type manichéens sont parfois observés dans les entreprises conduisant soit à l'inaction soit à des coûts rédhitoires ; la recherche du compromis pouvant *a contrario* conduire à un effort ciblé beaucoup plus efficace.
- 30 La maîtrise des risques dans l'organisation recouvre aujourd'hui une part significative de sa gestion globale. Elle se caractérise par une grande rigueur mais aussi de la souplesse, les mesures prises étant généralement révisables en fonction de l'évolution du risque encouru. Cette gestion du risque repose en partie sur divers actes de communication. Il se pose alors la question de la forme, des conditions et des limites de celle-ci ; la communication autour du risque étant aussi un acte performatif.

## La communication du risque

- 31 Le principe de précaution est devenu aujourd'hui un mode d'action souvent réclamé par le public, en raison de son apparente simplicité<sup>12</sup>, faussement sécurisante, qui cache parfois de grandes difficultés de mise en œuvre. En effet, si les individus acceptent de moins en moins l'aléa, ils ne sont pas prêts, pour la plupart, à éliminer de leur environnement les éléments à risque qui leur procurent un certain confort (moyens de



transport, énergie abondante, nourriture bon marché...). Ce principe impose cependant de nouveaux devoirs à un grand nombre d'acteurs, dont notamment celui d'informer. Les organisations sont alors confrontées à différents dilemmes : faut-il parler ? Faut-il se taire ? Comment et jusqu'où aller dans l'explication ? Des informations très documentées sur l'incertitude peuvent-elles être communiquées sans crainte d'effets pervers ? La perception du risque par les individus se révèle, en effet, souvent décalée par rapport à sa véritable ampleur, soit en raison des angoisses irrationnelles que suscite le danger ou inversement de la griserie que parfois il procure, le tout généralement amplifié par l'effet médiatique. Cependant si la crise survient, la communication ne peut plus être occultée et s'engage souvent dans les pires conditions.

## L'injonction communicationnelle

- 32 En raison d'obligations juridiques diverses, mais aussi pour répondre à des consommateurs, actionnaires ou citoyens de plus en plus exigeants, les entreprises se voient imposer deux formes de communication : l'information du public et la « transparence organisationnelle ».
- 33 L'information du public 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 tous les événements ou aléas concernant l'organisation qui sont susceptibles d'avoir un impact quelconque sur le public (interruption d'un service rendu, dégradation de l'environnement, mise en danger d'autrui, faits et décisions pouvant intéresser les actionnaires, etc.).
- 34 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 des produits est un élément essentiel, en cas de problème, pour retrouver des produits ou lots suspects pouvant être la cause d'éventuels dysfonctionnements, et inversement d'évaluer leurs effets potentiels. La crise récente relative à l'épizootie de fièvre aphteuse a montré, par exemple, les effets désastreux d'une carence de traçabilité dans la propagation des maladies, notamment en Grande-Bretagne. La traçabilité est incluse dans la démarche, plus générale, d'assurance-qualité, l'étiquetage en étant une des modalités d'information. Les politiques qualité qui se généralisent aujourd'hui, notamment par l'adoption des normes ISO-9000, sont toutefois plus développées dans les grandes entreprises que dans les PME, car elles imposent des procédures formalisées parfaitement reproductibles dont la mise en place est relativement coûteuse.
- 35 Cette transparence recouvre également d'autres aspects répondant à de nouvelles demandes sociales dont notamment le respect d'une certaine éthique. Celle-ci concerne par exemple les conditions de travail dans les organisations, le respect des droits de l'homme ou la préservation de l'environnement. Elle peut conduire à une dégradation sensible de l'image de l'entreprise voire au boycott de ses produits. Les fabricants de chaussures de sport ont dû ainsi modifier leurs modalités de fabrication et d'approvisionnement sous la forte pression de consommateurs d'Outre-Atlantique. De même de nombreuses entreprises ont été obligées de quitter l'Afrique du Sud au moment de l'apartheid. Certaines organisations sont enfin durablement affectées par des

pollutions accidentelles, telles que l'Union Carbide après l'incident de Bhopal. D'autres entreprises enfin, comme la société Total, risquent de voir leur image se ternir profondément en raison de comportements jugés désinvoltes, concernant des problèmes de pollution ou d'une présence bienveillante maintenue dans certains pays totalitaires (Birmanie...). Malgré les bénéfices élevés que ces choix peuvent procurer à court terme, les mouvements d'opinion se révèlent parfois très brutaux.

- 36 Les organisations peuvent d'autant moins refuser cette obligation d'information et de transparence qu'elles ont pris, par ailleurs, largement la parole, tout d'abord au travers de la publicité de leurs produits, puis dans le cadre de publicités institutionnelles en revendiquant certaines valeurs.
- 37 Certaines organisations adoptent cependant une conception minimale de la transparence qui consiste à respecter la simple obligation d'information vis-à-vis du public. Cette acception réduite de la transparence peut toutefois être comprise par certains comme une stratégie délibérée de cacher certaines informations, ce qui peut nuire à l'établissement de relations de confiance.
- 38 *A contrario*, une conception plus développée de la transparence peut consister à fournir aux publics et consommateurs concernés tous les éléments d'appréciation pertinents 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).
- 39 Les individus manifestent aujourd'hui une volonté de mieux connaître les conditions d'élaboration des produits et services offerts par les entreprises ainsi que le fonctionnement des organisations pouvant avoir un impact direct ou indirect sur leur vie quotidienne. Ils souhaitent même parfois intervenir et participer aux processus décisionnels, notamment au travers de diverses associations de consommateurs, d'usagers, de riverains, d'écologistes, de mouvements alternatifs, etc. Mais cet élargissement de ce qu'il est convenu d'appeler l'espace public suppose de leur part une capacité d'écoute et de compréhension de la problématique du risque, afin de ne pas bloquer toute prise de décision.

## La communication de crise

- 40 Depuis une vingtaine d'années, de nombreux auteurs ont souligné le rôle déterminant de la communication dans les situations de crise (Lagadec, 2000). En effet, l'aspect médiatique de la crise, notamment quand celle-ci atteint son paroxysme, intéresse en premier lieu les responsables de la communication. 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 (Mucchielli, 1993). 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 qu'aggraver la situation. 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.

- 41 La crise s'accompagne en général d'une crise de l'information, et qui ne maîtrise pas l'information ne maîtrise pas la crise<sup>13</sup>. 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'accapare de l'événement en lui donnant une tonalité particulière, conformément au contrat de lecture établi avec son propre public (Bouzon, 1999). Ainsi, la communication de crise, qui est récemment devenue une véritable spécialité pour les professionnels, concerne 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 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.
- 42 Des mouvements d'opinion, parfois amplifiés par les médias, peuvent créer un risque de dramatisation excessive de la situation selon les règles d'un scénario souvent identique :
- 43 – 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 ;
- 44 – face à l'incertitude du dépistage des causes, des groupes et des individus sont désignés comme responsables ;
- 45 – des mesures symboliques sont exigées, parmi lesquelles des punitions exemplaires sont recherchées, au plus haut niveau possible ;
- 46 – en contrepartie, des offensives politiques, réglementaires et juridiques sont lancées à rencontre des dénonciateurs irresponsables » (Duclos, 1996, p. 334).
- 47 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 doit à ce moment là mobiliser toutes ses compétences en matière de gestion, de droit et de communication.
- 48 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).
- 49 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 préparer.

### Perception du risque acceptable : vers une culture du risque

- 50 La perception du risque est éminemment subjective et généralement décalée par rapport à sa véritable ampleur. Cette perception dépend beaucoup des habitudes de chacun et de l'apport que représente cette prise de risque pour l'individu. Ainsi l'automobiliste ne

semblera pas ému par les nombreux accidents journaliers occasionnés par son moyen de transport habituel alors qu'il sera choqué par les accidents d'autocar, de train ou d'avion, pourtant statistiquement beaucoup plus sûrs<sup>14</sup>. De même le fumeur peut-il s'inquiéter de la maladie de Creutzfeldt-Jacob, même si, pour lui, la probabilité d'être contaminé semble infiniment plus faible que celle de mourir d'un cancer. La perception du danger peut susciter des angoisses irrationnelles, 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 par exemple). Cette perception est d'autant plus subjective qu'elle agrège deux dimensions très différentes, 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 le public, en occasionnant par exemple des retards ou indisponibilités de service, que des accidents beaucoup plus graves mais exceptionnels.

- 51 Ainsi, du fait de ce décalage parfois considérable entre la perception du risque et son ampleur réelle, le véritable enjeu du principe de précaution est peut-être davantage de bien gérer la perception des risques que les risques eux-mêmes. Le risque n'est en effet vraiment « acceptable » que si, d'une certaine manière, il a été « accepté » (Godard, 1999). Ainsi une démarche rationnelle d'élimination progressive des sections routières les plus dangereuses, élaborée en fonction des ressources disponibles, peut être comprise par les individus dans la mesure où le risque automobile est socialement toléré malgré le grand nombre de décès qu'il occasionne. Une telle approche est plus difficile à faire admettre pour certains problèmes de santé publique, qui sont moins bien appréhendés par le public même si leurs conséquences sont probablement moins dramatiques.
- 52 Cependant, en entretenant l'illusion que les risques peuvent être entièrement éliminés, le principe de précaution est source de bien des malentendus.
- 53 Mais, pour accepter un risque, encore faudrait-il que les connaissances minimales nécessaires à la compréhension des situations à risques et des alternatives envisageables soient acquises par les individus pour qu'un véritable dialogue puisse s'engager entre les experts, les décideurs (dont l'État) et le citoyen, directement ou au travers de ses associations. Mais cette culture du risque nécessiterait un effort significatif de formation et de vulgarisation, qui représente un véritable enjeu de communication, tant pour la puissance publique que pour les organisations. Une action en ce sens a été récemment entreprise, dans le domaine de la formation à la sûreté de fonctionnement au sein des universités françaises, illustré notamment par la création du réseau Ruferec<sup>15</sup>. En revanche, peu d'initiatives semblent se développer en direction d'un plus large public (Roy, 2000).

## Conclusion

- 54 Malgré sa fréquente utilisation dans nos sociétés contemporaines, le terme de risque recouvre des acceptions diverses. S'il représente pour certains le signe d'une dérive vers une société figée et craintive, qui a peur de l'innovation et des risques inhérents, il constitue pour d'autres l'instrument d'une société responsable qui fait face à l'incertitude de manière rationnelle et érige la vigilance en principe de fonctionnement.
- 55 Le principe de précaution, récemment introduit dans la législation française pour prévenir les risques difficiles à évaluer, tant en ce qui concerne leur probabilité d'occurrence que leur gravité, entre dans cette dualité. Il conduit à la mise en place de

procédures permettant, autant que faire se peut, de maîtriser les risques sans nuire au progrès, et de développer l'information du public pour l'associer à leur gestion.

- 56 Sur le plan organisationnel, cette nouvelle donne devrait améliorer la transparence des entreprises. Mais elle nécessite en contrepartie une capacité d'écoute des diverses parties prenantes et de compréhension de problèmes souvent complexes. La gestion de l'incertitude et la communication se révèlent ainsi indissociables, et conduit à s'interroger sur d'éventuels nouveaux besoins en formation. Bien que des enseignements sur la maîtrise des risques soient aujourd'hui dispensés, notamment dans le cadre universitaire, ceux-ci visent essentiellement à former les futurs experts du domaine. Cependant ils pourraient intéresser également les professionnels de la communication ainsi que tous les citoyens.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOURRIER, M., *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*. Paris : PUF, 1999.
- BOUZON, A., Crise, communication et maîtrise des risques dans les organisations. *Communication et Organisation*, 2<sup>e</sup> semestre 1999, p. 45-64. BRETON, D., *La sociologie du risque*. Coll. Que sais-je?, Paris: PUF, 1995. BREYER, S., *Breaking the vicious circle : towards effective risk regulation*. Cambridge: Harvard University Press, 1993.
- CHAMPAGNE, P., Risque et médiatisation du débat public. In Tubiana M., Vrousos C, Carde C, Pages J.-P., *Risque et Société*, Paris : Nucléon, 1999, p. 187-196.
- CHANIAL, P., DUPONT, Y., LE GALL, D., Du risque à la vulnérabilité : approche socio-anthropologique. *Revue française des affaires sociales*, avril-juin 1996, n° 2, p. 86-123.
- CHATEAURAYNAUD, F., TORNAY, D., *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*. Paris : Editions de l'EHESS, 1999.
- DUCLOS, D., La construction sociale du risque. Le cas des ouvriers de la chimie face aux dangers industriels. *Revue française de sociologie*, janvier-mars 1987, XXVIII-I, p. 17-43.
- DUCLOS, D., Puissance et faiblesse du concept de risque. *L'année sociologique*, volume 46, n° 2, 1996, p. 309-339.
- DUPONT, O., LACHAUD, G, L'acteur, le groupe et l'institution. Dynamique individuelle et collective de l'urgence. *Sciences de la société*, n° 44, 1998, p. 44-62.
- EWALD, F., Le risque dans la société contemporaine. In Tubiana M., Vrousos C, Carde C, Pages J.-P., *Risque et Société*, Paris : Nucléon, 1999, p. 41-54.
- EWALD, F., Philosophie de la précaution. *L'Année sociologique*, n° 46, 1996, p. 383-412.
- GIDDENS, A., *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan, 1991.
- GODARD, O., De l'usage du principe de précaution en univers controversé. *Futuribles*, n° 239-240, février/mars 1999, p. 37-60.
- KOURILSKY, Ph., *La science en partage*. Paris : Editions Odile Jacob, 1998.

LAGADEC, P., Communication de crise, communication en crise. In Tubiana M., Vrousos C, Carde C, Pagès J.-P., *Risque et Société*, Paris : Nucléon, 1999, p. 197-207.

LAGADEC, P., *Ruptures créatrices*. Paris : Editions Organisation, 2000.

LALO, A., La directive Seveso à l'épreuve des faits. In Tubiana M., Vrousos C, Carde C, Pagès J.-P., *Risque et Société*, Paris : Nucléon, 1999, p. 233-255.

LASCOURMES, P., La précaution comme anticipation des risques résiduels et hybridation de la responsabilité. *Année Sociologique*, 1996, p. 359-382.

LATOURE, B., *Politiques de la nature. Comment faire entre les sciences et la démocratie*. Paris : La Découverte, 1999.

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

PAGES A., GONDRAN, M., *Fiabilité des systèmes*. Paris : Edition Eyrolles, 1980.

PERETTI-WATEL, P., *Sociologie du risque*. Paris : Armand Colin, 2001. REMOND-GOUILLOU, M., La précaution, art de la décision un univers incertain. In Tubiana M., Vrousos C, Carde C, Pages J.-P., *Risque et Société*, Paris : Nucléon, 1999, p. 301-306.

REMOND-GOUILLOU, M., Du risque à la faute. *Risques*, Juillet/septembre 1992, p. 11-25.

ROQUEPLO, P., *Entre savoir et décision, l'expertise scientifique*. Paris : INRA Editions, 1997.

ROY, A., *Expertise et appropriation du risque : le cas de la Commission du Génie Biomoléculaire. Analyse sociologique d'un dispositif d'accompagnement de l'innovation*. Thèse de sociologie, Université de Rouen, 2000.

SALOMON, J.-J., *Le destin technologique*. Paris : Balland, 1992.

SCARDIGLI, V., *Un anthropologue chez les automates*. Paris : PUF, 2001. TUBIANA, M., VROUSOS, C, CARDE, C, PAGES, J.-P., *Risque et Société*. Paris : Nucléon, 1999.

VELTCHEFF, C, Le risque : un écueil étymologique, une aventure sémantique. *Revue française des affaires sociales*, n° 2, avril-juin 1996, p. 69-73.

VILLEMEUR, A., *Sûreté de Fonctionnement des systèmes industriels*. Paris : Edition Eyrolles, 1987.

VINEY, G., *Le principe de précaution : Rapport au Premier Ministre*. Paris: O. Jacob, La documentation française, 2000.

WEICK, K.E. ROBERTS, K.H., Collective mind in organizations, Heedful interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 1993, p 359-383.

WEICK, K.E., The non-traditional quality of organizational learning. *Organizational Science*, vol. 2, 1991, p. 116-123

## NOTES

1. La France est le premier pays à l'avoir inscrit dans son droit interne (loi du 2 février 1995, dite loi Barnier). Son champ d'application est extrêmement vaste et déborde même des trois secteurs habituellement distingués (santé, alimentation et environnement) pour couvrir d'autres domaines comme celui des libertés publiques.

2. Le principe de précaution, inscrit dans la loi du 2 février 1995, dispose que « l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas

retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économiquement acceptable ». À ce jour, aucun texte n'impose toutefois son application directe.

3. Le risque zéro n'existant pas.

4. La formule « acceptable » suggère de mettre l'accent sur la sensibilité du public, tandis que le terme « supportable » est plus objectif (Viney, 2000).

5. Appelée ainsi en référence à l'accident chimique intervenu dans la banlieue de Milan en 1976.

6. Aptitude à ne pas créer de dommage aux personnes ou aux biens.

7. Aptitude à fonctionner correctement pendant une certaine durée.

8. Aptitude d'un produit à fonctionner correctement quand on veut l'utiliser. Cette aptitude dépend de sa fiabilité mais aussi de la politique de maintenance mis en œuvre.

9. Par exemple, 99 % des voyages ne doivent pas être affectés d'un retard de plus de 15 minutes à l'arrivée.

10. Malgré leur incidence notable sur la maîtrise des risques, l'identification, l'évaluation, et la valorisation des experts dans l'entreprise sont des problématiques qui dépassent le cadre de cet article.

11. Basées sur le théorème de Bayes, qui définit l'expression d'une probabilité conditionnelle, ces méthodes sont notamment utilisées pour diminuer le nombre d'essais nécessaires à l'obtention d'un objectif de fiabilité, en tenant compte de l'expérience déjà acquise.

12. Surtout si le principe de précaution est compris comme une règle systématique d'abstention par le grand public.

13. La crise génère également de l'information sur la vulnérabilité de l'organisation et sa capacité à réagir.

14. Pour un voyageur, il existe par exemple un facteur 10 entre la probabilité d'avoir un accident en voiture individuelle et celle en utilisant l'autocar, pour une même distance parcourue.

15. Réseau des Universitaires Français pour l'Enseignement et la Recherche en Qualité.

---

## RÉSUMÉS

Après avoir défini le concept de risque et montré son évolution au cours du temps, cet article montre comment les organisations peuvent mettre en œuvre des politiques de maîtrise des risques couvrant des actions de prévision, de prévention et de protection. Il s'intéresse notamment au principe de précaution qui a été introduit récemment à la suite de catastrophes d'origine humaine et qui renforce sensiblement la responsabilité des dirigeants d'entreprises. L'aspect communicationnel est notamment abordé à travers les obligations légales concernant l'information du public et la transparence, dont la traçabilité représente l'un des aspects, la difficulté de communiquer sur le risque de manière rationnelle et la communication de crise.

After defining the concept of risk and its evolution over time, this article shows how organisations can take predictive, preventive and protective risk control actions. It particularly deals with the new « precaution » principle, which was introduced recently as a consequence of catastrophes induced by human error and which notably increases the responsibilities of company managers. The corporate communication aspect of risk is analyzed, including: the public's legal right to information, traceability, as part of the larger transparency concept, the difficulty to communicate rationally when dealing with risk and crisis communication.

## INDEX

**Mots-clés** : risque, maîtrise du risque, principe de précaution, crise, communication organisationnelle

## AUTEUR

### ARLETTE BOUZON

Arlette Bouzon, Maître de conférences à l'Université de Toulouse III, au département Information-Communication de l'ITUT. Chercheur au LERASS (laboratoire d'études et de recherches en sciences sociales), participe à l'équipe de recherche MICS (médiation en information et communication spécialisées) et au groupe de recherche « Org and co », portant sur la communication organisationnelle, de la SFSIC.