

Covid : « Dire que l'on ne sait pas n'est ni un aveu de faiblesse ni un aveu de culpabilité, c'est affirmer son sens des responsabilités »

Par Ludovic Blay et Aline Zelter

Publié le 09 novembre 2020 à 06h00

Deux experts de la « communication de crise » analysent, dans une tribune au « Monde », la façon dont les autorités informent la population sur l'épidémie et sur leur stratégie

Tribune. Il ne peut y avoir de « gestion de crise » sans « communication de crise ». Il ne peut y avoir de décision, et encore moins de décision coercitive, sans que cela soit expliqué aux populations et sans que cela fasse sens. Faire savoir et faire comprendre est devenu essentiel dans un monde ultraconnecté où chaque décision est décortiquée.

Après le sang contaminé, le nuage de Tchernobyl qui ne passait pas la frontière, des mouvements contestataires comme les « gilets jaunes » ou les zadistes, la parole officielle a perdu de sa crédibilité. Elle est de plus en plus contestée aussi bien en temps de paix qu'en temps de crise. Elle est même parfois reprise dans le cadre de théories du complot pour prouver son inverse.

Pour rendre audible un message lors d'une crise, la plus importante des vertus serait la transparence. Il ne sert à rien de mentir, c'est une stratégie qui ne peut pas tenir sur du long terme et qui peut, au contraire, se retourner contre la personne qui communique. Il y a toujours un moment où la supercherie est démasquée et où la crédibilité s'effondre. Il en est de même pour l'omission de certains éléments.

Une cacophonie anxiogène

Lors de l'incendie de Rouen en 2019, aucune autorité n'a évoqué la toiture du bâtiment en amiante. Ce sont les citoyens qui ont dévoilé l'information, mettant ainsi en avant le fait que l'Etat leur cachait des éléments très graves... Mais n'y aurait-il pas confusion entre transparence et vérité ? Si la transparence est indissociable de toute progression démocratique, ce serait une erreur d'ériger cette attente légitime en assertion dogmatique.

Il ne suffit pas d'être transparent pour que tout fonctionne bien. Que penser face à un flot ininterrompu d'informations contradictoires et de prétendus experts... ? La question aujourd'hui n'est pas tant la transparence que de démêler le vrai du faux. En fait, la perte de crédibilité du locuteur interroge le contenu même du message. Sa légitimité questionnée ne peut donc promettre aucune réassurance.

L'enjeu ne serait plus la transparence mais une perte de confiance avec pour corollaire une expression radicalisée sur les réseaux sociaux et même dans les médias traditionnels : mises en accusation et justifications conduisent à de véritables guerres de tranchées dans lesquelles ne sera retenue, in fine, qu'une cacophonie anxiogène. Sur la scène actuelle, il n'existe pas de tiers de confiance !

La tentation de rassurer est une solution de facilité

Il serait donc vain de chercher à rassurer la population à tout prix. C'est un changement radical par rapport à la communication de crise des années 1980 et 1990. « Dormez tranquille, l'Etat veille sur vous » était une maxime facile et efficace pour rassurer les populations en cas d'événement majeur.

Cinq centimètres de neige sur l'autoroute et des véhicules bloqués, ne vous inquiétez pas, la Croix-Rouge va venir vous apporter du café. Des villages inondés dans le sud de la France, pas de panique, les hélicoptères de la sécurité civile arrivent. De la viande de cheval dans vos lasagnes au bœuf, rien de grave, le cheval c'est très bon... La tentation de rassurer pour se sortir d'une crise est souvent une solution de facilité.

Mais malheureusement, cette stratégie ne fonctionne plus. Lorsque le préfet de Seine-Maritime a essayé de dire aux Rouennais que les fumées ne présentaient pas de toxicité aiguë, il cherchait à rassurer mais c'est l'effet inverse qui a été produit. Cette stratégie a plongé la population dans le doute et dans la contestation de toutes les décisions prises par la suite par le préfet.

La communication ne peut pas tout

Au-delà de la transparence, l'important n'est pas de rassurer la population, mais plutôt de dire les choses simplement et de manière compréhensible par tous. S'il existe des risques, si toutes les informations ne sont pas encore disponibles, il faut le dire. Plutôt que de délivrer une information que la réalité va démentir, il est préférable d'indiquer des risques potentiels, des incertitudes éventuelles, tout en renseignant sur les actions mises en œuvre pour les traiter ou les lever.

Dire que l'on ne sait pas n'est ni un aveu de faiblesse ni un aveu implicite de culpabilité, c'est affirmer son sens des responsabilités. La communication de crise est donc une composante essentielle de la gestion de crise en elle-même. Ce n'est pas une option, mais ce n'est pas non plus un piège. Cependant, la communication ne peut pas tout !

Elle demeure impuissante lorsque les actes ou la décision font défaut. Les meilleurs communicants ne peuvent rien si les actes ne sont pas au rendez-vous et si les décisions ne sont pas à la hauteur de l'événement.