



National Collaborating Centre
for Infectious Diseases
Centre de collaboration nationale
des maladies infectieuses

La Note mauve

Atelier de l'AOPPS sur la communication des risques Toronto (Ontario) du 28 février au 2 mars 2011

L'Agence ontarienne de protection et de promotion de la santé (AOPPS), en collaboration avec l'École de santé publique Dalla Lana de l'Université de Toronto, a invité les D^r Peter Sandman et Jody Lanard à Toronto pour animer un atelier de trois jours sur la communication des risques. Le présent numéro de *La Note mauve* porte sur la démarche de communication des risques fondée sur la formule créée par le D^r Sandman (« risque = danger + indignation ») et présente certains des principaux aspects de la démarche dont il a été question au cours de l'atelier. De plus amples détails, des études de cas sur l'application de la formule « risque = danger + indignation » et d'autres ressources sur la communication des risques figurent sur le site <http://www.psandman.com/>.

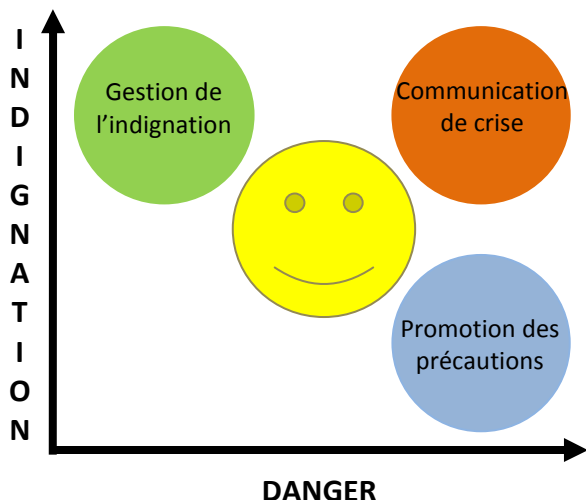
Risque = danger + indignation

La communication des risques a pour objet d'influencer les personnes auxquelles s'adressent les messages sur les risques pour qu'elles apportent des modifications données à leurs comportements et prennent des mesures protectrices qui sont en proportion des risques présentés. Il y a toutefois un dilemme : les risques pouvant être préjudiciables ne sont habituellement pas alarmants pour le public. Le D^r Sandman avance que la faible corrélation entre l'inquiétude du public et les effets nuisibles réels résulte d'un désaccord entre les technocrates et le grand public en ce qui concerne la définition de « risques ». En effet, les technocrates se fondent sur la statistique pour définir et calculer les risques, tandis que le grand public calibre et classe ces mêmes risques en fonction de ce qu'il en pense. En d'autres mots, pour le grand public, les risques sont définis selon la formule « risque = danger +

indignation », dans laquelle le danger représente les effets nuisibles réels et l'indignation est le terme global qui décrit tous les facteurs chargés d'émotion qui influent sur notre perception des risques.

De nombreux facteurs contribuent au niveau d'indignation du public face à une situation de risque donnée. Par exemple, les risques liés à des activités qu'on est *forcé* d'exercer (p. ex. la survenue d'un déversement de produits chimiques dans un site industriel) sont jugés plus grands et sont donc moins acceptables que les risques liés à des activités qu'on exerce *volontairement* (p. ex. fumer). Les risques liés à des activités *industrielles* ou humaines (p. ex. le rayonnement issu d'un dépôt de déchets radioactifs) sont jugés plus grands et sont moins acceptables que les risques liés à des activités naturelles (p. ex. le radon). Les risques liés à des activités qui sont relativement *peu connues* ou associées à un haut degré d'incertitude (p. ex. les aliments génétiquement modifiés) sont jugés plus grands et sont moins acceptables que les risques liés à des activités qui semblent être relativement *bien connues* d'un point de vue scientifique (p. ex. les gras trans dans les aliments transformés). La liste des « facteurs d'indignation » est longue. Toutefois, ce qui importe est que si l'indignation est bel et bien fonction des risques, comme l'indique la formule « risque = danger + indignation », et multidimensionnelle, le communicateur des risques dispose de toute une gamme d'options de communication pour s'adapter à la perception des risques du public cible et pour résoudre les controverses relatives aux risques.

Selon le D^r Sandman, il existe quatre types de communication des risques, qui sont fonction de l'importance du danger et de l'indignation dans chaque situation de risque.



Quand le danger est élevé et l'indignation est faible dans une situation de risque, le but est de faire la « promotion des précautions », soit éveiller l'attention d'un public indifférent et inattentif sur un risque grave.

Quand le danger est faible et l'indignation est élevée, le but est la « gestion de l'indignation », soit rassurer un public que des risques faibles troublent excessivement.

Quand le danger et l'indignation sont tous les deux élevés, le but est la « communication de crise », soit aider un public qui est à raison bouleversé à composer avec des risques graves.

Quand le danger et l'indignation sont tous les deux moyens, le communicateur des risques est en mode de relation avec les intervenants, c'est-à-dire qu'il dialogue avec les personnes intéressées et inquiètes à propos d'un risque important, mais pas urgent.

La relation avec les intervenants est le plus facile des quatre environnements de communication, et il n'en a pas davantage été question au cours de l'atelier. C'est pourquoi le présent sommaire porte sur les trois autres paradigmes de communication.

Techniques de communication des risques

Les objectifs de la promotion des précautions, de la gestion de l'indignation et de la communication de crise diffèrent beaucoup les uns des autres et la communication efficace des risques dans ces trois domaines exige des stratégies et des aptitudes très différentes. En plus de bien jauger une situation de

risque donnée, il est important d'évaluer correctement les connaissances préexistantes, valeurs, sentiments et croyances du public cible. Les communicateurs des risques utilisent une des quatre techniques ci-dessous, selon les opinions préexistantes de leur auditoire.

1. *Mimétisme* : le public n'a pas d'opinion. Cette technique consiste à présenter les faits, mais en les rendant intéressants. Le mimétisme est la technique la plus simple, mais pour convaincre des gens qui n'ont pas d'opinion, il faut aussi conserver leur intérêt et leur attention, ce qui peut être difficile. Le principal obstacle du mimétisme est l'indifférence du public. Une fois que le communicateur des risques a réussi à le sortir de son inertie apathique initiale, le public est peu susceptible de résister.
2. *Écho* : le public est d'accord. « Prêcher les convertis » peut être utile à divers points de vue : pour leur rappeler qu'ils sont d'accord avec vous, pour insister sur des idées que vous et votre public partagez et pour pousser votre public à prendre des mesures conformes à vos croyances communes. Le communicateur ne doit toutefois pas se contenter de présenter platement au public des faits qu'il connaît déjà, mais plutôt l'amener à passer à l'action.
3. *Âne* : le public n'est pas d'accord. Quand un communicateur des risques présente les faits à un interlocuteur (adversaire) qui a une opinion diamétralement opposée et, ce faisant, réfute directement et sans ménagement cette opinion, lui et l'interlocuteur se comportent tous les deux comme des ânes. Le cas échéant, non seulement le communicateur ne parvient-il pas à faire changer son interlocuteur d'opinion, mais il conforte son opinion. La technique de l'âne comporte deux étapes. Le communicateur des risques doit d'abord valider les aspects de l'opinion de l'adversaire qui sont vrais, ce qui légitime les raisons pour lesquelles l'adversaire a cette opinion. Ce n'est qu'une fois cela accompli que le communicateur des risques peut petit à petit amener l'adversaire à changer d'opinion en lui présentant des arguments logiques, en lui donnant des preuves, en faisant appel à ses émotions ou en utilisant des mots qui font image.

4. *Va-et-vient* : le public est ambivalent. Le communicateur des risques utilise la technique du va-et-vient quand son public a des connaissances ou sentiments qui soutiennent les deux côtés d'une question, même si ses croyances ne sont pas compatibles ou fermes. Le va-et-vient est paradoxal, car quand les gens éprouvent des sentiments ambivalents, ils ont tendance à trancher en mettant l'accent sur le côté de la question que tous semblent négliger. Par exemple, même si le pire des scénarios est en général très peu susceptible de se produire, si le communicateur met l'accent sur sa faible probabilité de survenue, le public aura tendance à penser à ses conséquences désastreuses. Toutefois, si le communicateur met l'accent sur les conséquences désastreuses du scénario, le public pensera plutôt qu'il est peu susceptible de survenir. Voici un autre exemple. Dans une situation incertaine comme celle de la pandémie de grippe H1N1 de 2009, en tant que praticiens de la santé publique, il y a beaucoup de choses que nous savons et que nous ignorons. Si nous donnons l'impression d'avoir trop confiance en nous, le public sera susceptible de se concentrer sur tout ce que nous ignorons. Par contre, si nous parlons ouvertement à notre public des dilemmes et incertitudes auxquels nous faisons face, il aura confiance dans nos compétences et dans les mesures que nous prenons.

La technique du va-et-vient est souvent appelée « psychologie à l'envers ». Pour que le public adopte l'opinion X voulue, le communicateur des risques présente l'opinion contraire Y, tout en présentant des preuves qui corroborent l'opinion X. Fait à remarquer, la technique du va-et-vient est en soi instable. Quand le communicateur des risques adopte l'opinion Y, le public ne penche que temporairement en faveur de l'opinion X. Pour obtenir le résultat voulu, le communicateur des risques doit lentement mais sûrement se diriger vers le point d'équilibre entre les deux positions et persuader son public de faire de même.

Il est aussi essentiel de bien jauger le public que la situation de risque. Dans une situation typique où les risques sont controversés, le public est mixte, c'est-à-dire que la même des quatre techniques de communication ci-dessus ne convient pas à tous. Le communicateur des risques doit donc se fonder sur

son jugement et faire des compromis pour déterminer à laquelle des techniques accorder la priorité, en gardant à l'esprit que ce qui compte le plus n'est pas la taille relative des quatre groupes, mais plutôt leur importance relative compte tenu des objectifs.

Promotion des précautions

Quand le danger est élevé et l'indignation est faible dans une situation de risque, le but de la communication des risques est de faire la « promotion des précautions ». L'objectif de la promotion des précautions est d'éveiller l'attention d'un public indifférent et inattentif sur un risque grave par l'entremise de messages courts et intéressants qui captent l'intérêt du public et renforcent les incitations qui le prédisposent à prendre des mesures protectrices. Dans les cas où le danger pourrait avoir de graves effets nuisibles, le communicateur des risques doit en outre accroître l'indignation.

Le principal obstacle à la promotion efficace des précautions est la très grande taille et l'inattention du public. Comme les médias préfèrent les gros titres à sensation, les messages sur les risques doivent être courts. Voici les caractéristiques fondamentales de la promotion des précautions (pour plus de détails, voir <http://www.psandman.com/handouts/sand59a.pdf>).

1. Gardez le message sur les risques court.
2. Rendez le message intéressant.
3. Ne vous éloignez pas du message.
4. Mettez les messages sur les risques à l'essai.
5. Préparez-vous pour le long terme.
6. Visez les besoins.
7. Faites appel aux émotions, surtout à la peur.
8. Considérez l'éveil de la peur comme une compétition (pour une part du « gâteau de la peur »).
9. Ne négligez pas les autres émotions.
10. Déterminez ce que les gens peuvent faire et donnez-leur des tâches.
11. Proposez aux gens un choix de tâches.
12. Présentez les précautions recommandées en ordre d'importance.
13. Pensez par étapes.
14. Affectez les ressources aux moments propices à l'apprentissage.

15. Soyez conscient des réactions excessives à court terme.
16. Soyez conscient des signes de dénégation.
17. Cernez les facteurs qui facilitent la persuasion et agissez sur ces facteurs.
18. Cernez les obstacles à la persuasion et envisagez de les affronter.
19. Faites preuve d'empathie pour l'apathie.
20. Envisagez une autre possibilité : la communication avant la crise.

En tant que praticiens de la santé publique, nous devons essayer de surmonter un blocage psychologique dans nos activités de promotion de la bonne santé et d'éducation du public en la matière : pour faire la promotion des précautions, nous avons naturellement tendance à présenter des messages fondés sur la logique et les données probantes sur un programme de prévention. La logique et les données probantes sont d'importants éléments qui nous aident à déterminer à quels programmes d'intervention nous donnons notre aval et affectons des ressources, mais les raisons données ne rejoignent pas toujours le grand public. Nous devons plutôt envisager de viser les valeurs et les besoins du public. Certains exemples dont il a été question au cours de l'atelier sont de miser sur le besoin de contrôle des adolescents pour encourager l'utilisation du condom pour la prévention des MTS et des grossesses non désirées, de miser sur le besoin des parents de protéger leurs enfants et de leur donner le bon exemple pour encourager le port de la ceinture de sécurité et d'encourager le port du casque de chantier en le présentant comme un symbole de fierté et de courage plutôt que de faiblesse.

Certaines des personnes présentes à l'atelier ont exprimé des réserves quant à l'utilisation de telles stratégies manipulatoires, mais ce sont néanmoins des solutions de rechange quand d'autres stratégies échouent. Les photos (parfois repoussantes) sur les paquets de cigarettes sont un bon exemple de technique de promotion des précautions largement utilisée au Canada.

Gestion de l'indignation

Quand le danger est faible et l'indignation est élevée, le but de la communication des risques est la « gestion de l'indignation », qui consiste à rassurer un public que des risques faibles troublent

excessivement en l'écouter, en reconnaissant les erreurs passées et en s'en excusant et en partageant le contrôle et le mérite avec le public et les critiques.

Les principaux obstacles à la gestion efficace de l'indignation viennent du fait que l'indignation du public est souvent dirigée contre le communicateur des risques et que l'indignation réciproque du communicateur des risques est dirigée contre le public. Par conséquent, pour la gestion efficace de l'indignation, reconnaître qu'il est nécessaire de s'occuper des sentiments plus vifs du public à l'égard d'un risque avant de lui présenter les renseignements scientifiques et les données probantes sur les effets nuisibles « réels » est déjà un petit pas dans la bonne direction. Voici les six grandes stratégies de la gestion de l'indignation (pour plus de détails, voir <http://www.psandman.com/handouts/sand42.pdf>).

1. *Positionnez-vous au milieu (dans la zone grise) plutôt qu'aux extrêmes.* Ce faisant, le communicateur des risques doit valider les arguments de l'adversaire, en gardant à l'esprit que ce dernier est peu susceptible de valider ses arguments valables. Il pourrait être utile pour le communicateur des risques de penser d'avance aux arguments valables de l'adversaire afin de les incorporer à ses contre-arguments.
2. *Reconnaissez les erreurs passées.* Le dilemme est de déterminer si une erreur passée de l'organisme doit être cachée ou révélée. Règle générale, si on choisit de révéler une erreur passée, il faut l'expliquer.
3. *Reconnaissez les problèmes actuels – avant d'entreprendre de les résoudre et de savoir s'il est possible de les résoudre et pendant la résolution des problèmes.* La reconnaissance précoce et fréquente des problèmes projette une image de transparence et de compétence. Il est donc important de laisser les critiques observer la résolution du problème pour qu'ils soient au courant quand nous réussissons. Quand les critiques n'ont pas la capacité voulue pour évaluer les résultats de façon crédible, il faut demander à des experts d'un tiers de procéder à une évaluation indépendante.
4. *Parlez des réussites avec humilité.* Vous ne devez pas vous attribuer le mérite d'un changement

apporté par suite de pressions exercées par le public et les critiques, car cela ne fait qu'inspirer le scepticisme et augmenter l'indignation du public. Si vous attribuez plutôt le mérite de l'amélioration au public et aux critiques, il y aura plus de chances que ceux-ci croient qu'un changement positif a réellement été obtenu.

5. *Partagez le contrôle et soyez responsable.* Si vous partagez le contrôle avec les intervenants, l'indignation du public sera moindre. Montrez que vous êtes responsable en invitant les chargés de la réglementation, les critiques et les activistes à participer à la résolution du problème et à trouver ensemble les réponses.
6. *Faites attention aux inquiétudes inexprimées et aux motifs sous-jacents.* Outre les inquiétudes bien réelles suscitées par un risque, l'avidité, l'indignation et l'amour propre sont souvent d'autres déterminants des exigences des intervenants.

Avidité – « J'en veux davantage. »

Les intervenants avides cherchent à faire des gains donnés en manifestant leur indignation. Bien que l'avidité ne soit en général pas reconnue comme une vertu, un des objectifs de la gestion de l'indignation est de réduire les autres motifs au minimum pour pouvoir négocier efficacement avec les intervenants avides.

Indignation – « Je veux qu'on vous punisse. »

Ne prenez pas l'indignation pour l'avidité. L'indignation l'emporte sur les intentions avides et retire au communicateur des risques son pouvoir de négociation. Le communicateur des risques doit lutter contre l'indignation du public et faire des concessions (et parfois offrir une indemnisation) avant de rassurer le public en lui disant que le danger est faible.

Amour propre – « Je veux avoir une meilleure opinion de moi-même. »

Souvent, les personnes dont l'amour propre est blessé (p. ex. embarras, honte et culpabilité) manifestent une indignation. Par conséquent, le besoin qu'ont ces personnes qu'on leur donne raison, qu'on les appuie et qu'on les rassure est plus important pour elles que la punition de l'organisme coupable. L'oppression est la forme la plus grave d'atteinte à l'amour propre. L'indignation des personnes et communautés

opprimées vient du fait que pour diverses questions, elles sont toujours du côté des perdants.

Comme on l'a vu ci-dessus, dans un scénario de gestion de l'indignation, on doit traiter avec un public mixte composé de personnes dont le degré d'engagement public varie.

1. Le fanatique – Il est hyper-engagé dans la controverse soulevée par le risque et a déjà déterminé de quel côté il est.
2. L'attentif – La controverse soulevée par le risque est probablement une des 20 questions les plus intéressantes pour lui. Il est attentif aux médias et pèse le pour et le contre des arguments.
3. Le glaneur – Il ne suit pas de très près la controverse soulevée par le risque et ne se donne pas la peine de la commenter. Il s'inquiète de cette controverse, mais celle-ci n'est pas hautement prioritaire pour lui.
4. L'inattentif – Il ne sait rien de la controverse soulevée par le risque et est trop indifférent pour chercher à se renseigner à son sujet.

En situation de gestion de l'indignation, il ne serait pas efficace d'utiliser la technique de l'âne avec les fanatiques et celle du mimétisme avec les glaneurs et les inattentifs, parce qu'ils sont probablement tous immuables. Les glaneurs et les inattentifs se fondent volontiers sur le jugement et les réactions des fanatiques et des attentifs pour déterminer comment réagir, mais le plus important groupe que le communicateur des risques doit convaincre est celui des attentifs. Les attentifs examinent comment le communicateur des risques interagit avec les fanatiques et évaluent les deux côtés de l'argument. Ils veulent voir les critiques obtenir des concessions du communicateur des risques et constater que celui-ci peut valider respectueusement les arguments valables de ses adversaires. L'indignation du public ne diminue qu'une fois que le communicateur des risques cesse de soutenir l'attention et l'intérêt des attentifs.

Comparaison entre la promotion des précautions et la gestion de l'indignation

Même si la promotion des précautions et la gestion de l'indignation sont à des coins opposés du schéma indignation-danger, la différence entre les deux types de communication des risques n'est en réalité

pas aussi claire. Cette différence dépend dans une grande mesure des communicateurs des risques et des sources des données ou opinions. Prenons comme exemple la question des aliments génétiquement modifiés. Manifestement, Monsanto et Greenpeace seront à des extrémités opposées du spectre de communication des risques, chacun ayant ses objectifs, évaluations et arguments valables. Par conséquent, avant de se lancer dans la promotion des précautions ou la gestion de l'indignation, le communicateur des risques doit définir clairement l'objectif du message sur les risques et le public auquel il s'adresse. (Voir <http://www.psandman.com/handouts/sand38a.pdf> pour un résumé des différences de stratégie de message entre la promotion des précautions et la gestion de l'indignation.)

Un des problèmes particulièrement pertinents dans le domaine de la santé publique est que, la plupart du temps, nous avons tendance pour la communication des risques à opter pour la promotion des précautions, quand la gestion de l'indignation suffirait. Le D^r Sandman a donné l'exemple frappant de l'hésitation à adopter des pratiques sexuelles sans risque et de l'augmentation continue du taux d'infection par le VIH dans les populations vulnérables. Selon le D^r Sandman, au lieu de la promotion des précautions, il faudrait plutôt dans ce cas utiliser la gestion de l'indignation (rappelez-vous que l'indignation est le terme global qui décrit tous les facteurs chargés d'émotion qui influent sur notre perception des risques, et pas seulement l'indignation elle-même.) Les personnes vulnérables connaissent les qualités préventives du condom et ne sont pas indifférentes au maintien et à la protection de leur propre santé. C'est donc dire que chez elles, l'inattention et l'inaction ne sont pas causées par l'apathie, mais sont plutôt des symptômes de manque d'amour propre, de dénégation et d'autres facteurs déterminés par les émotions.

Pour que la communication des risques soit efficace, il est essentiel de savoir exactement à qui on s'adresse. Une fois qu'on connaît son public, il faut entre autres caractériser ses attitudes et valeurs, ses émotions et besoins, ses comportements actuels, sa connaissance du risque, son utilisation des médias et ses porte-parole de prédilection.

Communication de crise

Quand le danger et l'indignation sont tous les deux élevés, le but de la communication des risques est la « communication de crise », qui consiste à aider un public qui est à raison bouleversé à composer avec des risques graves et à endurer ses craintes et sa misère.

Le principal obstacle à la communication de crise efficace est le stress de la crise elle-même. Voici les éléments fondamentaux de la communication de crise. (Les lignes directrices sur la communication de crise des D^{rs} Sandman et Lanard sont trop longues pour être données ici. Voir les liens ci-dessous.)

Communication de crise I : La situation est-elle grave? Êtes-vous certain? (voir <http://www.psandman.com/handouts/sand12a.pdf>)

1. Ne rassurez pas de manière exagérée.
2. Donnez les renseignements rassurants dans des clauses accessoires.
3. Soyez plutôt alarmiste.
4. Reconnaissez l'incertitude.
5. Partagez les dilemmes.
6. Reconnaissez les divergences d'opinion.
7. Faites volontiers des suppositions.

Communication de crise II : Gestion de l'aspect affectif de la crise (voir <http://www.psandman.com/handouts/sand12b.pdf>)

8. Évitez le diagnostic par excès de la panique et la préparation excessive à la panique.
9. Ne cherchez pas à surmonter complètement la peur.
10. Ne faites pas abstraction des émotions autres que la peur.
11. Ne ridiculisez pas les émotions du public.
12. Légitimez les craintes des gens.
13. Tolérez les réactions excessives initiales.
14. Démontrez que vous êtes humain.

Communication de crise III : Mise à contribution du public (voir <http://www.psandman.com/handouts/sand12c.pdf>)

15. Dites aux gens à quoi ils doivent s'attendre.
16. Proposez des tâches aux gens.
17. Laissez les gens déterminer ce qu'ils vont faire.
18. Exigez davantage des gens.

Communication de crise IV : Erreurs, fausses impressions et demi-vérités (voir <http://www.psandman.com/handouts/sand12d.pdf>)

19. Reconnaissez les erreurs, faiblesses et mauvais comportements.
20. Excusez-vous souvent des erreurs, faiblesses et mauvais comportements.
21. Présentez explicitement les « cadres d'ancrage ».
22. Expliquez clairement les changements d'orientation des opinions, prévisions et politiques officielles.
23. Ne mentez pas et ne dites pas de demi-vérités.
24. Visez une candeur et une transparence totales.
25. Soyez prudent quand vous comparez des risques.

Le principal facteur dont il faut se souvenir est que pendant une crise, il n'y a pas de « public » : tous sont des intervenants. Les stratégies clés sont les suivantes : ne rassurez pas de manière exagérée, partagez les dilemmes, soyez humain et compréhensif, donnez des tâches aux gens et reconnaissez l'incertitude.

Commentaires du CCNMI

La démarche des D^{rs} Sandman et Lanard est une des nombreuses démarches qui existent pour la communication des risques. L'honnêteté et la franchise sont des principes fondamentaux communs à toutes les démarches, mais il n'y a en général pas de consensus entre elles pour ce qui est des stratégies propres à chaque paradigme de communication des risques. La formule « risque = danger + indignation » est un bon point de départ pour déterminer comment aborder la communication des risques, et la meilleure façon de savoir si cette démarche est adaptée à nos besoins est d'en faire l'essai. La mise en pratique nous permettra de cerner les lacunes et faiblesses de ces lignes directrices et, surtout, nous aidera à devenir nous-mêmes de bons communicateurs des risques.

La pandémie de grippe A H1N1 de 2009 a fait ressortir que les praticiens de la santé publique devaient recevoir une formation sur la communication des risques. Le CCNMI prévoit former des groupes de consultation et évaluer le rôle que lui et ses organismes partenaires peuvent jouer dans un programme à long terme de formation et de ressources sur la communication des risques. En vue de ces activités, nous invitons les praticiens de la santé publique à communiquer avec nous (nccid@icid.com) pour nous dire comment ils voient les occasions de formation à venir en matière de communication des risques.

- Dans quels domaines particuliers de la santé publique avez-vous besoin d'une meilleure formation sur la communication des risques?
- Outre les ateliers sur la communication des risques, quelles autres ressources devraient être mises à la disposition des praticiens de la santé publique?
- Quelle forme devraient prendre les ateliers sur la communication des risques (webinaires, formation en personne, vidéos sur demande, etc.)?

La production du présent document a été rendue possible grâce à la contribution financière de l'Agence de la santé publique du Canada. Les opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence de la santé publique du Canada.