



# Une stratégie habile de communication pour étouffer une crise majeure de santé publique : le cas emblématique de l'amiante

Gilles Pache

## ► To cite this version:

Gilles Pache. Une stratégie habile de communication pour étouffer une crise majeure de santé publique : le cas emblématique de l'amiante. Revue de Management et de Stratégie - RMS, 2022. hal-03946961

**HAL Id: hal-03946961**

**<https://hal.science/hal-03946961>**

Submitted on 19 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Une stratégie habile de communication pour étouffer une crise majeure de santé publique : le cas emblématique de l'amiante**

**Gilles Paché**

CERGAM, Aix-Marseille Université

## **Résumé**

L'amiante, encore dénommée la « fibre tueuse », est au cœur d'une crise majeure de santé publique qui défraie la chronique depuis plusieurs décennies à travers les millions de victimes à son actif. Les maladies graves et les morts dont il est à l'origine, bien au-delà des travailleurs ayant été en contact direct avec lui, occupent largement l'espace médiatique, notamment en France et en Italie. L'objectif de l'article est de souligner combien la toxicité de l'amiante est connue et renseignée depuis longtemps, mais grâce à un « silence organisé » et une dénégation astucieuse orchestrés dans le cadre d'une stratégie habile de communication, les industriels du secteur ont protégé leur activité aux effets pourtant délétères. Il s'agit d'un cas d'école qui souligne de quelle manière s'est déployée une communication de crise non pas sur un temps court de quelques semaines mais sur un temps long de près de 40 ans.

## **Mots clés**

Amiante, Comité Permanent Amiante (CPA), Communication, Crise, Eternit, Fibrociment

## **Abstract**

Asbestos, also known as the “killer fiber”, is at the heart of a major public health crisis that has been in the news for several decades due to the millions of victims to its credit. The serious illnesses and deaths caused by it, well beyond the workers who have been in direct contact with it, are widely reported in the media, particularly in France and Italy. The objective of the article is to underline how much the toxicity of asbestos has been known and informed for a long time, but thanks to an “organized silence” and a clever denial orchestrated within the framework of a skillful strategy of communication, the manufacturers of the sector have protected their activity with deleterious effects. This is a case study that underlines the way in which crisis communication was deployed, not over a short period of time of a few weeks but over a long period of almost 40 years.

## **Keywords**

Asbestos, Asbestos Permanent Committee (CPA), Communication, Crisis, Eternit, Fibrocement

*A la mémoire de Roger Paché (1930-2013),  
travailleur de l'amiante à Caronte et victime,  
avec des milliers d'autres, de la « fibre tueuse »*

## 1. Introduction

Il serait fastidieux d'égrener la liste des multiples scandales sanitaires que nous avons connus depuis quelques années, notamment dans l'univers des produits alimentaires. A titre purement illustratif, citons en 2013 des tartes au chocolat contaminées avec de la matière fécale dans des magasins Ikea ; en 2014, différentes intoxications à la listériose à cause d'un produit de charcuterie ; en 2017-2018, la contamination sur une large échelle du lait Lactalis ; ou encore en 2022, une quarantaine de cas de syndrome hémolytique et urémique suite à une contamination à E.coli de pizzas surgelées Buitoni. Pour chacune des crises sanitaires, comme nous l'apprend la littérature, une « communication de crise » a dû être organisée plus ou moins dans l'urgence pour rassurer une population inquiète (surtout lorsque des enfants étaient touchés), entre autres par un usage particulièrement performatif des réseaux sociaux (Eriksson, 2018). Toutes ces crises ont pour caractéristique principale une temporalité relativement brève, de l'ordre de quelques jours ou quelques semaines, avec des manifestations paroxystiques ; elles se fondent pour y faire face sur des stratégies très réactives de communication, comme l'exemple de la Covid-19 a pu le montrer (Benabid, 2020).

Il en va tout autrement avec l'une des plus significatives et douloureuses crises de santé publique que la France, mais aussi l'Italie, aient connu après la Seconde Guerre mondiale : la crise de l'amiante, dont le décombre macabre de l'Organisation Internationale du Travail est de 100 000 morts par an à l'échelle de la planète, le plus souvent après d'atroces souffrances dans les cas de cancer de la plèvre. En ce qui concerne la France, on y décompte 35 000 décès entre 1965 et 1995 (Dériot et Godefroy, 2005), et depuis lors, chaque année, entre 2 200 et 5 400 cancers, et entre 1 600 et 3 800 morts sont recensés par l'Institut de Veille Sanitaire. Ce que l'on dénomme parfois la « fibre tueuse », comme le font Rossi et Didiot (2012), s'attaque certes à des travailleurs en contact direct avec le minéral, mais aussi à de multiples personnes, y compris des enfants et des adolescents, fréquentant des lieux publics normalement sans histoire (écoles, lycées, universités, notamment). L'un des plus importants scandales de la crise de l'amiante, surtout pour ses victimes, est le silence assourdissant dans lequel elle s'est déployée jusqu'à une période récente. Il faudra attendre en effet les années 1990 pour qu'une prise de conscience émerge sur la dangerosité avérée du minéral, par exemple avec le désamiantage pharaonique de l'Université Paris-VII, sous la direction de Bernard Dizambourg, président de l'établissement public du campus de Jussieu. Il s'agit d'une date bien tardive, il faut en convenir, qui interroge de nombreux observateurs.

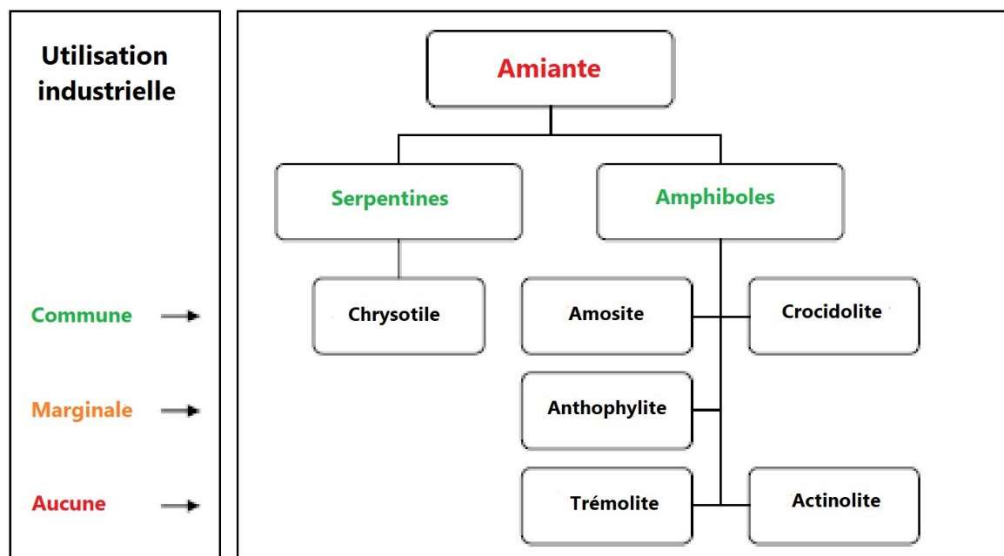
En effet, dès 1906, dans le *Bulletin de l'Inspection du Travail*, Denis Auribault, Inspecteur Départemental du Travail à Caen, décrit les premiers cas de fibrose avec sa « Note sur l'hygiène et la sécurité des ouvriers dans les filatures et tissages d'amiante ». Son constat est alors sans ambiguïté : « *En 1890, une usine de filature et de tissage d'amiante s'établissait dans le voisinage de Condé-sur-Noireau (Calvados). Au cours des cinq premières années de marche, aucune ventilation artificielle n'assurait d'évacuation directe des poussières siliceuses produites par les divers métiers ; cette inobservation totale des règles de l'hygiène occasionna de nombreux décès dans le personnel : une cinquantaine d'ouvriers et d'ouvrières moururent dans l'intervalle précité* » (cité par Dériot et Godefroy [2005]). L'interdiction de l'utilisation de l'amiante en France n'interviendra pourtant... que 90 ans plus tard. La raison ? Sans doute une stratégie de communication particulièrement habile de la part d'industriels cimentiers

voulant protéger leur marché, et profitant pour l'occasion d'un fonctionnement de l'espace médiatique qui considèrera pendant des années la question de l'amiante comme peu intéressante pour le grand public (Henry, 2003).

## 2. Un minéral longtemps paré de mille vertus

L'amiante est un minéral fibreux de la famille des silicates, également connu sous le nom d'asbeste. Il est regroupé en deux familles, le groupe des amphiboles et le groupe des serpentines, qui comportent chacun de nombreux minéraux considérés (ou non) comme asbestiforme, et dont l'usage industriel est différencié (voir la Figure 1). L'amiante est connue depuis l'Antiquité puisque les premières traces de son existence se retrouvent explicitement dans les écrits des Perses et des Romains. Ces peuples utilisaient l'amiante à des fins rituelles, en étant convaincus de ses propriétés magiques. Ils en enveloppaient notamment les défunts avant la crémation afin d'obtenir des cendres plus fines et plus légères (Halleux, 2010). Dans son *Naturalis Historia*, Pline l'Ancien (23-79 après J.-C.) évoque ainsi la coutume de fabriquer des linceuls funéraires en amiante pour les rois. Une autre utilisation signalée par le même Pline l'Ancien concerne les exceptionnelles propriétés d'absorption acoustique de l'amiante, déjà connues à l'époque : avant d'abattre un arbre, les Anciens plaçaient un tissu d'amiante autour du tronc pour étouffer le bruit causé par sa chute.

**Figure 1.** Classification des minéraux amiantes en fonction de leur nature minéralogique, de leur production et de leur utilisation industrielle



Source : Agence Française de Sécurité Sanitaire de l'Environnement et du Travail.

Plus tard, au Moyen Âge, l'amiante est également appelé « laine de salamandre » dans la mesure où le fameux reptile, selon une croyance populaire très ancrée, aurait le corps recouvert d'amiante et peut donc braver le feu sans se brûler (Faucon, 1997). De son côté, Marco Polo mentionne l'amiante dans son *Livre des Merveilles* : selon l'explorateur, il est utilisé dans la province chinoise de Chingitalas pour en faire de précieuses nappes. Vers 1600, l'usage de l'amiante sera même monnaie courante dans certaines préparations médicales. Pour le médecin Boèce, le minéral serait par exemple très utile pour traiter les ulcères mais aussi pour guérir les enfants de la gale. En fait, l'utilisation de l'amiante dans les médicaments sera – incroyablement et dramatiquement – en vogue jusqu'à vers le début des années 1960, en étant notamment

utilisé pour fabriquer une pommade combattant la transpiration des pieds (!) et une pâte pour la pose de plombages dentaires.

Si dans l'Antiquité, l'amiante provient principalement de Chypre, de la Grèce et des Alpes italiennes, d'importants gisements sont découverts dans l'Oural au XVII<sup>e</sup> siècle. C'est toutefois au XIX<sup>e</sup> siècle, plus exactement en 1878, que les plus importants d'entre eux sont identifiés au Québec (Armstrong, 1979), ouvrant la voie à une puissante industrie de la transformation des fibres d'amiante dont le développement va être absolument fulgurant. Ce dernier est lié à des propriétés particulières de résistance à la traction et à la corrosion par les acides et les agents chimiques en général, mais également de résistance au feu, ce qui permet une excellente isolation thermique et électrique. La polyvalence de l'amiante, associée au faible coût industriel de sa transformation, joue alors un rôle clé dans son utilisation, un minéral qui sera finalement exploité au fil du temps pour la fabrication de plus de 3 000 produits destinés aux secteurs de la construction, des transports et de l'industrie.

Dans le secteur de la construction, l'amiante est utilisé pour la couverture de bâtiments industriels, de tuyaux, de réservoirs, de joints, de murs et de faux plafonds, et pour la production de panneaux. Dans les transports, l'amiante se retrouve dans les systèmes d'embrayage et de freinage, tant pour les véhicules automobiles que pour les gros porteurs routiers et les trains. Dans l'industrie enfin, il est utilisé dans la production d'emballages, de papier et de carton, de revêtements de sol et de textiles ignifuges pour le mobilier de théâtre et de cinéma. Ajoutons que l'amiante, fibre jugée par certains « miraculeuse » et qualifiée « d'or blanc », est également largement présente dans les textiles et les cosmétiques : couvertures, tabliers, vestes, pantalons, gants, bottes, poudres, fonds de teint, talc spécial pour enfants, semelles de chaussures, serviettes hygiéniques, entre autres. Les pilotes de Formule 1 en compétition porteront ainsi pendant des décennies des protections à base d'amiante à même leur visage. Quant à la jeune July Garland dans le célèbre *Magicien d'Oz*, peu de personnes savent que lors d'une charmante scène du film, elle est réveillée de sa somnolence par des flocons de neige... qui ne sont rien d'autre que de l'amiante chrysotile, surnommée « amiante blanche » (Harmetz, 2013).

Le succès trouve en fait ses origines pendant la première partie du XX<sup>e</sup> siècle, en profitant parfois d'effets d'aubaine. Ainsi, en 1903, après qu'un incendie dramatique ait tué 83 personnes, les matériaux inflammables du métro parisien sont remplacés par des produits contenant de l'amiante, d'ailleurs déjà utilisé pour les freins des rames. Outre-Manche, un remplacement similaire est effectué dans le métro de Londres, puis en 1932, c'est l'isolation du prestigieux paquebot *Queen Mary* qui donne lieu à un usage massif d'amiante. Nul doute que l'écho médiatique donné à ces événements va encourager le grand public à vouer une confiance excessive – et aveugle – à l'amiante, rapidement utilisé à grande échelle sans attirer vraiment de contestations. En bref, on peut parler d'un véritable âge d'or pendant lequel les avertissements de l'Inspecteur du Département du Travail Denis Auribault semblent bien peu audibles, et qui donne lieu au contraire à une série de campagnes publicitaires dont l'existence même semble aujourd'hui très douteuse au plan éthique (voir la Figure 2).

**Figure 2.** L'amiante, objet de campagnes publicitaires tous azimuts



Source : <https://www.suva.ch/fr-ch/la-suva/100-ans-suva/amiante> (consulté le 16 avril 2022).

### 3. Pleins feux sur l'Eternit

Le symbole le plus éclatant de cet âge d'or est incontestablement le triomphe de l'Eternit, un matériau également connu sous le nom de fibrociment ou d'amiante-ciment, qui se caractérise par sa remarquable légèreté tout en conservant une grande résistance à l'usure et à la corrosion. Il s'agit d'un mélange spécial inventé par le chimiste Ludwig Hatschek en 1900 qui, au fil du temps, prend le nom de fibrociment. Le fibrociment – ou Eternit – est composé d'un mélange d'amiante et de fibres dont la consistance confère au matériau sa principale caractéristique, à savoir son caractère extrêmement fibreux et effilochable, qui le rend très adapté à diverses utilisations. C'est également le nom de l'entreprise cimentière du même nom, créée en 1922 (aujourd'hui propriété du groupe belge Etex), qui a déposé la marque et produit le matériau pendant des décennies dans différents sites industriels, notamment en Italie et en France.

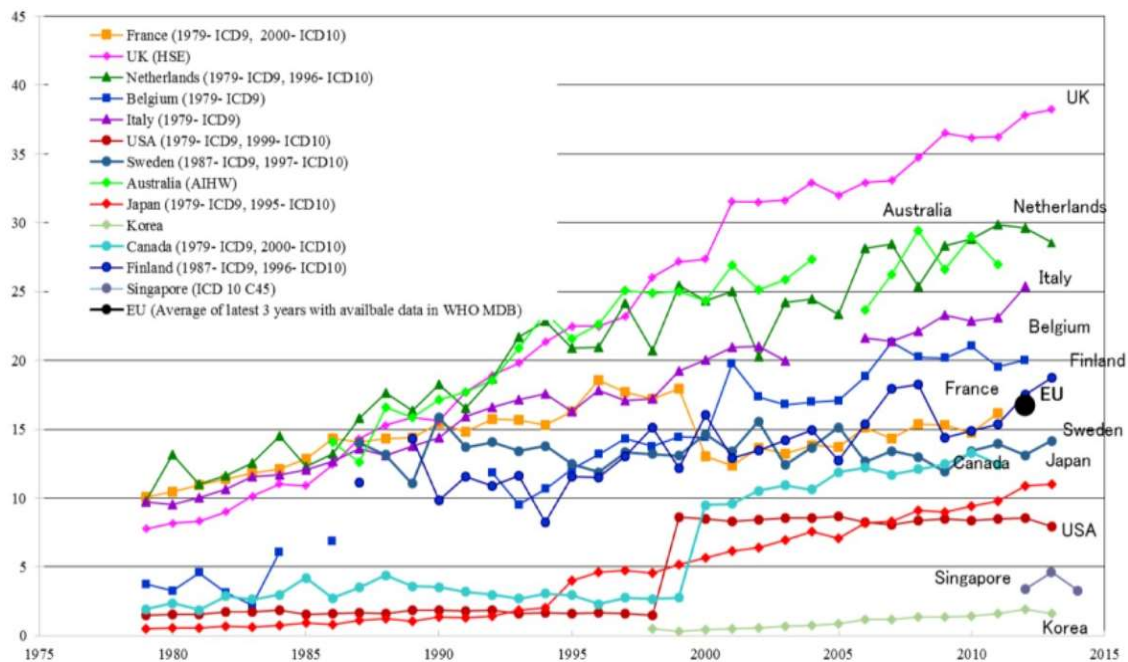
Le nom Eternit, qui provient du latin *aeternitas* (éternité), a été breveté pour la première fois en 1901 et la marque a été rachetée en 1902 par un commerçant, Alois Steinmann, qui ouvre la première unité de production à Niederurnen, en Suisse, l'année suivante. L'industriel helvétique Ernst Schmidheiny hérite d'Eternit et, en 1907, une usine italienne est inaugurée à Casale Monferrato, dans la province d'Alessandria. Elle devient le plus grand site de production d'amiante-ciment d'Europe, en comprenant plus de 5 000 salariés au faîte de sa gloire. En 1915, les célèbres jardinières en Eternit apparaissent sur le marché et deviennent très vite l'un des principaux éléments de mobilier urbain des villes européennes. Pour parfaitement contrôler le marché de type

oligopolistique, Ernst Schmidheiny crée en 1929, avec la multinationale britannique de l'amiante Turner & Newall, le cartel *Internationale Absestzement AG*, élargissant aux producteurs d'amiante-ciment ce qu'il avait déjà réalisé avant-guerre dans les domaines du ciment et des briques (Catrina, 1985). Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise Eternit devient extrêmement populaire et visible, notamment avec ses plaques ondulées utilisées pour la construction de centaines de milliers de toits d'entrepôts et de sites industriels (la saga de l'entreprise Eternit est brillamment décrite dans Hardy-Hémery [2009]).

La confiance dans le fibrociment a tellement cru qu'il est alors utilisé de manière massive tout au long des Trente Glorieuses pour la construction de pipelines et d'aqueducs afin d'amener l'eau potable dans les foyers européens. Aucune limite ne semble apparaître dans son usage. Pourtant, des voix commencent à s'élever pour souligner la dangerosité du matériau, notamment aux Etats-Unis, suite à l'étude de Selikoff *et al.* (1972) sur 18 000 individus indiquant que le risque de cancer du poumon est 4,6 fois plus élevé chez les travailleurs de l'amiante. Lorsqu'il se dégrade, il tend à s'écailler et à se transformer en une poudre très fine qui peut avoir de graves conséquences sur la santé si elle est inhalée. En effet, l'inhalation provoque non seulement l'asbestose et le cancer du poumon mais aussi une maladie appelée mésothéliome pleural, une forme particulière et très agressive de cancer de la plèvre découverte par les médecins américains Paul Klemperer et Coleman Rabin en 1931. Si l'on considère, en outre, que les effets de l'amiante et de ses poussières fines ont une période d'incubation pouvant durer plus de trente ans, des spécialistes de la maladie estiment que les décès dus aux maladies liées à l'inhalation de poussières fines d'amiante ne s'arrêteront pas avant des décennies.

Soixante ans après le constat de Denis Auribault, la vérité sur les maladies liées à l'amiante, comme le mésothéliome pleural, fait donc surface, tandis qu'une vague de poursuites judiciaires déferle sur les tribunaux du monde entier, singulièrement en Italie, conduisant les gouvernements à restreindre l'utilisation de l'amiante et du fibrociment. Les travaux conduits par Furuya *et al.* (2018) confirment que la mortalité par mésothéliome pleural due à l'amiante ne cesse d'augmenter dans la plupart des pays recensés (voir la Figure 3). Il faudra toutefois attendre les années 1990 pour que la commercialisation de l'Eternit prenne fin en Europe (début 1997 en France), tout en se poursuivant dans de nombreux autres pays du monde, dont le Brésil et la Russie. Ainsi, tandis que les scientifiques et les médecins concernés s'efforcent de révéler les dangers de ce minéral toxique dès les années 1960 et 1970, un incroyable temps de latence se manifeste en matière de prise de décision politique. Comment expliquer de telles errances coupables ? Sans aucun doute par de redoutables stratégies de communication et de lobbying menées par les industriels de l'amiante qui vont chercher notamment à « vendre du doute », pour reprendre les termes de l'analyse magistrale de Oreskes et Conway (2010).

**Figure 3.** Nombre de décès dus au mésothéliome par millions d'habitants



Source : Furuya et al. (2018).

#### 4. Communiquer pour protéger la commercialisation de la « fibre tueuse »

Si les entreprises de l'univers Eternit ont poursuivi pendant plusieurs décennies leur production de fibrociment, dispersant la poussière d'amiante dans leurs usines et partout où le matériau s'effritait lentement, alors même qu'elles ne pesaient finalement que d'un poids limité dans l'emploi industriel direct et indirect, la raison est à trouver dans une capacité hors de commun à exercer un pouvoir d'influence sur le politique, plutôt que de faire preuve de *transilience* au sens de Teneau (2021), autrement dit d'innover, de modifier radicalement leur comportement, en bref d'introduire une nouvelle manière de penser et agir face à la crise. L'industrie mondiale de l'amiante a ainsi profité, et profite encore, de la faiblesse des environnements réglementaires dans les pays en développement pour commercialiser la « fibre tueuse », niant la présence de signaux faibles précoces, tels que le refus des compagnies d'assurance américaines d'assurer les travailleurs de l'amiante en 1918, voire en faisant preuve d'une sorte de « négationnisme », pour reprendre les propos peu amènes de Finet et Giuliano (2012) à propos de l'entreprise Eternit.

Les lobbys pro-amiante, en parfaite symbiose avec la logique de cartellisation qui s'est manifestée dès la fin des années 1920 à l'initiative de l'entreprise Eternit, entretiennent collectivement des relations étroites avec les gouvernements de la Russie et de l'Inde, tout particulièrement, pour protéger la commercialisation de la « fibre tueuse ». Il est possible de citer les trois associations suivantes, sans souci d'exclusive :

- *L'Association Internationale du Chrysotile (ICA)*. Elle intervient principalement dans les pays en développement où l'amiante est encore couramment utilisé en s'efforçant de bloquer les interdictions d'utilisation chaque fois qu'elles sont envisagées. L'ICA finance des études instillant le doute, sur le modèle de l'industrie du tabac, et exerce une pression sur les décideurs politiques en s'appuyant sur des considérations économiques. En 2016, l'ICA a ainsi réussi à faire exclure les déchets miniers contenant de l'amiante de l'interdiction du traitement et de la commercialisation de l'amiante au Canada, un pays historiquement sensible à la question.

- *L'Association Russe du Chrysotile*. La Russie est le leader mondial de l'exploitation minière de chrysotile, et cette association est l'un des plus ardents défenseurs de ce minéral très toxique, faisant partie du groupe des serpentines (voir la Figure 1). Son objectif est de maintenir un « dialogue » entre le gouvernement russe et les géants miniers tels qu'Uralasbest. L'exportation d'amiante étant une source de revenus de plusieurs milliards de dollars pour la Russie, l'association cherche à protéger ces profits et s'assurer que l'amiante continue de circuler dans les pays en développement, ce que les sanctions européennes suite à l'attaque de l'Ukraine en février 2022 ne devraient pas freiner, loin de là.
- *L'Association Pakistanaise des Fabricants de Fibrociment (APCMA)*. Sa raison d'être est de faire du lobbying pour le compte de l'industrie de l'amiante en Inde, l'un des principaux consommateurs au monde après la Russie. L'APCMA reçoit des fonds des industriels pour diffuser des études « scientifiques » biaisées. L'un des paradoxes les plus significatifs est que l'association reconnaît le nombre de décès dus à l'amiante en Occident, tout en affirmant qu'elle ne provoque pas de maladie chez les Indiens. Les efforts de lobbying de l'APCMA ont sans doute joué un rôle clé dans l'échec des propositions d'interdiction de l'amiante dans le pays en 2011 et 2012.

L'un des exemples les plus achevés de manipulation par une stratégie habile de communication en vue de sauvegarder l'industrie de l'Eternit est celui du Comité Permanent Amiante (CPA), créé en 1982 par l'Association Française de l'Amiante, qui regroupe les principaux industriels du secteur (agissant en l'occurrence en tant que financeurs du comité). Le caractère informel de l'organisation, sans aucun statut officiel, en est l'une des caractéristiques les plus remarquables, tout comme son influence sur les décideurs politiques. Le CPA se charge en effet des problèmes de santé publique liés à la présence d'amiante dans des bâtiments publics et privés, jusqu'à diriger pendant des années la politique sanitaire de la France en la matière. Sa composition est symptomatique d'une volonté de conduire une politique de « cogestion » dans l'usage raisonné de l'amiante, plutôt que son interdiction, puisque l'on y retrouve aux côtés des industriels de l'amiante, les représentants des principaux syndicats, ayant l'objectif de défendre l'emploi, mais également des responsables de différents ministères (dont celui du travail et celui de la santé) et quelques scientifiques.

De septembre 1982 à septembre 1995, le CPA se réunit une centaine de fois, jusqu'à ce que les représentants des différents ministères et des organisations syndicales décident de ne plus siéger, signant de fait son arrêt de mort... et préluant l'interdiction de l'amiante par le gouvernement Juppé fin 1996. Force est d'admettre que le comité s'est évertué à diffuser une information incomplète, fondée paradoxalement sur une multiplication d'expertises mais dont les conclusions faussées ou contradictoires ont instillé pendant des années plus de doute que de certitude (Umbhauer, 2010). Alors même qu'il était confronté à un risque majeur de santé publique, dont il n'était plus possible de nier le caractère dramatique, l'Etat n'a pu s'appuyer sur une instance neutre lui apportant les données dont il avait besoin, notamment pour analyser l'usage potentiel de produits de substitution et programmer ainsi, avec des mesures d'accompagnement *ad hoc*, l'arrêt de toute utilisation de la « fibre tueuse ». Sans doute l'Etat a-t-il trouvé son compte dans l'*usage contrôlé de l'amiante*, tel que véhiculé par le CPA, selon une véritable démarche de « maintien » institutionnalisé (Peton, 2011), qui se traduit alors par un silence organisé. Avant qu'un travail de déstabilisation / accusation ne voit enfin le jour (voir la Figure 4), suite à des années de diffusion de « vraies-fausses controverses » par les industriels, notamment sur la toxicité des fibres courtes d'amiante (Thébaud-Mony, 2010).

**Figure 4. Une stratégie de « maintien » institutionnalisé entre deux étapes de travail de déstabilisation**

| 1970-1982<br>Quand le savoir rencontre la preuve : la première crise de l'amiante en France                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1982-1992<br>Le silence organisé : Le Comité Permanent Amiante                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1992-1997<br>Vers l'interdiction, rupture du compromis et nouvelle crise de l'amiante                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Travail de déstabilisation : compréhension puis dénonciation</b></p> <p>Problématisation de la question de l'amiante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quels risques ?</li> <li>- pour qui ?</li> <li>- sous quelles conditions ?</li> </ul> <p>Dramatisation et diffusion des enjeux de l'amiante</p> <p>Mise sur l'agenda des questions relatives à l'amiante au niveau national</p> <p>Mobilisation du répertoire tactique classique avec appui médiatique</p> <p><b>Travail de défense : préparer le maintien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche d'appuis politiques</li> <li>- dénonciation des comportements « déviants » de la profession</li> <li>- mise en évidence des points d'incertitude (pseudo scientificité des résultats avancés)</li> <li>- insister sur les efforts accomplis</li> </ul> <p><b>Approche proactive pour éviter la condamnation globale de l'amiante</b></p> <p>Circonscrire les débats autour de questions précises</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fibre, élément dangereux de l'amiante</li> <li>- les seuils d'exposition dangereux</li> <li>- très peu de « victimes visibles »</li> </ul> <p><b>Travail politique de compromis</b></p> <p>Vote de lois issues de l'arbitrage économie/santé publique</p> | <p><b>Stratégie de maintien institutionnel</b></p> <p>Anesthésie totale du Mouvement Social</p> <p>Silence médiatique et politique</p> <p>Mise en place du dogme de l'Usage</p> <p>Contrôle de l'Amiante par le Comité Permanent Amiante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobby de l'or blanc en France</li> <li>• Construit et légitimé par un objectif de compromis</li> <li>• Composé de nombreux acteurs dont des médecins, des représentants des syndicats</li> <li>• Financé par les industriels de l'amiante sous l'égide du gouvernement</li> </ul> <p>→ Une organisation frontière au service du maintien institutionnel</p> | <p><b>Travail de déstabilisation : accusation</b></p> <p>Ré-émergence d'un nouveau mouvement social</p> <p>Stratégie claire et définie : remettre en cause le dogme de l'usage contrôlé de l'amiante pour obtenir l'interdiction définitive et trouver des responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation de nouveaux acteurs autour de l'acteur historique (Jussieu)</li> <li>• Mise en évidence des victimes professionnelles et environnementales</li> </ul> <p><b>Travail juridique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie qui s'appuie sur un montage juridique original qui questionnera au-delà de la pratique</li> <li>• Rôle central de l'acteur médiatique</li> </ul> <p><b>Travail de défense : préparer la sortie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationaliser les faits (mouvement social = création d'une psychose nationale)</li> <li>• Transférer la responsabilité (non respect par les entreprises de la loi de 1977)</li> </ul> <p><b>Travail politique conclusif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Récupération du dossier</li> <li>• Prise de mesures rapides</li> <li>• Développer une politique d'indemnisation-compensation originale et efficace</li> </ul> |

Source : Peton (2011).

## 5. Conclusion

Une expression connue, et largement reprise ici et là, nous dit que « les faits sont têtus ». On pourrait ajouter que les études conduites sur l'amiante le sont tout autant depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Ainsi, dès 1899, le docteur Henri Montagne Murray diagnostique à Londres, chez un ouvrier ayant travaillé dans une filature d'amiante, une fibrose pulmonaire d'origine mystérieuse qui attire son attention. Le diagnostic sera suivi en 1906 de la note de Denis Auribault, évoquée à plusieurs reprises dans l'article. A partir de là, des scientifiques commencent à étudier des liens de causalité qui, pas à pas, ne laissent plus planer de doute sur la toxicité extrême de l'amiante. En 1930, le docteur Victor Dhers, à Lyon, publie dans la revue *Médecine du Travail* une étude statistique sur la nocivité de l'amiante, et trente ans plus tard, Wagner *et al.* (1960) font sensation en mettant en évidence, sans discussion possible, les relations causales entre les mésothéliomes et l'exposition à l'amiante chez les mineurs sud-africains. C'est donc dire combien la connaissance du risque de santé publique lié à l'amiante, puis au fibrociment, s'inscrivant dans un temps long, le comportement d'entreprises comme Eternit peut être qualifié pour Paraciani (2016) de « criminel », au sens juridique, et pas seulement de « fautif ».

Ceci pourrait rendre surprenants la cécité organisationnelle, voire le déni généralisé, dont ont fait preuve de nombreuses parties prenantes, y compris des organisations syndicales, pendant des années. Ceci est-il *vraiment* surprenant ? En conclusion du rapide survol d'une crise de santé publique dont nous sommes loin d'avoir vu la fin (peut-être en 2060 ?), les choses semblent plus claires. Les dangers de l'amiante et de l'Eternit sont connus de longue date, ils ont été renseignés par un nombre grandissant de travaux académiques incontestables à partir des années 1960 et 1970, et si un lourd silence (organisé) a régné, l'origine doit en être trouvée dans une stratégie habile de communication, dont celle conduite de 1982 à 1995 par le CPA. Seznec (2014) n'hésite d'ailleurs pas à évoquer la « mortelle efficacité du CPA », qui pourrait servir de cas d'école dans tous les cours d'éthique des affaires au sein des Universités et des *business schools*. Si la tragédie de l'amiante a donné lieu à une abondante littérature,

souvent en privilégiant l'émotion ô combien légitime, l'heure est venue de creuser plus avant les ressorts organisationnels et communicationnels ayant permis au déni de survivre si longtemps.

## Références

- Armstrong, R. (1979), L'industrie de l'amiante au Québec, *Revue d'Histoire de l'Amérique Française*, Vol. 33, n° 2, pp. 187-195.
- Benabid, M. (2020), Covid-19 : un challenge pour la communication de crise, *Management & Data Science*, Vol. 4, n° 2, Article 12904.
- Catrina, W. (1985), *Der Eternit-Report: Stephan Schmidheiny's schweres Erbe*, Orell Füssli, Zurich.
- Dériot, G., et Godefroy, J.-P. (2005), *Bilan et conséquences de la contamination par l'amiante*, Rapport pour le compte du Sénat, Paris.
- Eriksson, M. (2018), Lessons for crisis communication on social media: a systematic review of what research tells the practice, *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 12, n° 5, pp. 526-551.
- Faucon, J.-C. (1997), La représentation de l'animal par Marco Polo, *Médiévales*, n° 32, pp. 97-117.
- Finet, A., et Giuliano, R. (2012), Le groupe cimentier Eternit et le scandale de l'amiante : essai d'explication par la gouvernance, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 257, pp. 33-42.
- Furuya, S., Chimed-Ochir, O., Takahashi, K., David, A., et Takala, J. (2018), Global asbestos disaster, *International Journal of Environmental Research & Public Health*, Vol. 15, n° 5, Article 1000.
- Halleux, R. (2010), Techniques et légendes de l'amiante dans l'Antiquité et au Moyen Age, *Comptes Rendus des Séances de l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres*, Vol. 154, n° 1, pp. 383-390.
- Hardy-Hémery, O. (2009), Eternit et les dangers de l'amiante-ciment, 1922-2006, *Revue d'Histoire Moderne & Contemporaine*, n° 56, pp. 197-226.
- Harmetz, A. (2013), *The making of the Wizard of Oz*, Chicago Review Press, Chicago (IL).
- Henry, E. (2003), Du silence au scandale : des difficultés des médias d'information à se saisir de la question de l'amiante, *Réseaux*, n° 122, pp. 237-272.
- Oreskes, N., et Conway, E. (2010), *Merchants of doubt: how a handful of scientists obscured the truth on issues from tobacco smoke to climate change*, Bloomsbury Press, New York.
- Paraciani, R. (2016), Riconoscere la criminalità d'impresa: il caso Eternit di Casale Monferrato, *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol. 10, n° 1, pp. 51-66.
- Peton, H. (2011), Organisation frontière et maintien institutionnel : le cas du Comité Permanent Amiante en France, *Revue Française de Gestion*, n° 217, pp. 117-135.
- Rossi, G., et Didiot, B. (2012), *Eternit, la fibre tueuse : le combat pour la justice de Casale, ville martyre de l'amiante*, La Découverte, Paris.
- Selikoff, I., Hammond, E., et Churg, J. (1972), Carcinogenicity of amosite asbestos, *Archives of Environmental Health: An International Journal*, Vol. 25, n° 3, pp. 183-186.
- Seznec, E. (2014), La mortelle efficacité du Comité Permanent Amiante, in Collombat, B., et Servenay, D. (Eds.), *Histoire secrète du patronat de 1945 à nos jours : le vrai visage du capitalisme français*, La Découverte, Paris, pp. 544-548.
- Teneau, G. (2021), Le cycle de vie de la crise en tant que cercle vertueux d'une transition crisologique : contribution à une approche par l'hypothèse de la transilience, *Revue de Management et de Stratégie*, [https://www.revue-rms.fr/Le-cycle-de-vie-de-la-crise-en-tant-que-cercle-vertueux-d-une-transition-crisologique\\_a379.html](https://www.revue-rms.fr/Le-cycle-de-vie-de-la-crise-en-tant-que-cercle-vertueux-d-une-transition-crisologique_a379.html)
- Thébaud-Mony, A. (2010), Les fibres courtes d'amiante sont-elles toxiques ? Production de connaissances scientifiques et maladies professionnelles, *Sciences Sociales et Santé*, n° 28, pp. 95-114.
- Umbhauer, G. (2010), De l'amiante au chrysotile, une évolution stratégique de la désinformation, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 131, pp. 105-132.
- Wagner, J., Sleggs, C., et Marchand, P. (1960), Diffuse pleural mesothelioma and asbestos exposure in the North-Western Cape Province, *Occupational & Environmental Medicine*, Vol. 17, n° 4, pp. 260-271.