

Responsables et médias lors des grandes situations de crise : des mutations à étudier*

réflexions sur l'affaire de l'airbus Alger-Marseille (24-26 décembre 1994)

Patrick LAGADEC, Chercheur à l'Ecole Polytechnique, Joseph SCANLON, Directeur de l'unité de recherche sur les Communications d'urgence, Ancien professeur à l'Ecole de Journalisme, Carleton University, Ottawa.

Les médias peuvent-ils se rendre objectivement - et en toute impunité - complices de crimes terroristes ? Leur devoir d'informer, essentiel aussi lors des crises, peut les exposer à des tentations, des imprudences à hauts risques, qu'une indispensable réflexion doit éclairer.

Gestion
des crises

LA COMMUNICATION DE CRISE A UN NOUVEAU TOURNANT

Le problème de la communication en situation de crise a fait l'objet d'abondants travaux depuis un peu plus de dix ans. (1) Toute l'interrogation est partie d'un constat : il devenait impossible, pour quelque organisation que ce fût, de continuer à refuser information et ouverture en situation perturbée et de crise. Des échecs, parfois cinglants, avaient mis en évidence la nécessité d'un bouleversement assez radical de l'approche coutumière faite de secret, de dissimulation, voire de mensonge.

La mutation qu'il a fallu opérer ne fut pas mince. En témoigne cette réflexion assez représentative d'un haut responsable industriel qui, devenu un fervent avocat de la communication, se souvenait voici peu de l'avertissement ferme et définitif qu'il entendit le jour de son entrée dans tel groupe chimique important au tout début de sa carrière : "Ici, lui fit savoir son directeur en guise d'accueil, personne n'a le droit de parler à l'extérieur - sauf moi, et j'ai pour règle absolue de ne rien dire". Fondamentalement, il a fallu une rupture culturelle : considérer que les risques, dès lors qu'ils ne sont plus confinés à l'intérieur d'une enceinte (ou qu'ils pourraient ne plus l'être), sont automatiquement objets d'un questionnement fort de la part de tous ceux qu'ils affectent (ou pourraient affecter), que ce questionnement est légitime - et qu'il faut donc y répondre.

Cette nouvelle référence fut peu à peu adoptée, dans tous les milieux - même si les résistances furent farouches. Des outils, des procédures, des modes d'apprentissage furent développés en conséquence.

Tous les principes prônés en ce domaine de la "communication de crise" depuis une décennie restent vrais, nécessaires - et il ne convient certainement pas d'opérer un retour en arrière. Une société adulte, une démocratie vivante,

exigent une information de haute qualité du citoyen. Ce principe posé avec fermeté, il convient pourtant d'avoir le courage de continuer à s'interroger : ne découvre-t-on pas aujourd'hui, dans l'exercice de ce droit à l'information, des problèmes sérieux, des contradictions qu'il est impossible de balayer d'un revers de main ? Le système médiatique mondial, dont le développement a été formidable, ne pose-t-il pas également de formidables questions ? A tous les acteurs, y compris aux médias eux-mêmes ?

Certes, le terrain est souvent considéré comme tabou - toute interrogation sur le fonctionnement des médias étant rapidement interprétée comme une atteinte intolérable à la liberté de la presse, au droit du citoyen à l'information, à la démocratie. Et cependant, avec un infini respect pour les médias - qui font un travail difficile -, il nous semble impératif de plaider pour un droit à la réflexion, y compris sur ce domaine. Une réflexion précoce, même si elle dérange, nous semble bien préférable à une abstention qui conduirait à terme, nous en sommes convaincus, à de rudes épreuves, suivies de fortes régressions dans ce domaine du droit à l'information.

Le refus du questionnement, au cours des années 60-70 (voire 80), eut de graves conséquences pour les milieux responsables : ce furent toutes les affaires de Seveso, de Three Mile Island, du "pyralène"... et ce jusqu'à Tchernobyl. Le refus du questionnement, aujourd'hui, dans les milieux médiatiques cette fois, conduirait certainement aux mêmes risques d'échecs. Il n'est pas très difficile de construire ici des scénarios.

Nous voudrions ajouter ici quelques pièces à la réflexion bien amorcée par d'autres comme Dominique Wolton (2), Alain Woodrow (3), Philippe Breton (4). En deux temps :

1. Un repérage d'une série de difficultés nouvelles posées par le système médiatique lors des grandes situations de crise civiles.

* Ces réflexions ont été rédigées pour le 14 Juin 1995.

2. Un repérage de quelques difficultés spécifiquement rencontrées lors de l'affaire de l'Airbus Alger-Marseille. Ce cas est d'autant plus intéressant que les problèmes qu'il a soulevés ont surtout été des signaux d'alarme : il n'y a pas eu, tout au moins au moment des faits, de drame définitif en relation directe avec un fonctionnement médiatique problématique (mais cela aurait fort bien pu être le cas). L'absence de problème grave immédiat est une configuration favorable qu'il faut toujours savoir exploiter en retour d'expérience.

LE SYSTÈME MÉDIATIQUE, CRÉATEUR DE PROBLÈMES NOUVEAUX

Des débarquements inédits : journalistes en foules et besoins logistiques écrasants

Grâce aux moyens de transport modernes, en très peu de temps, des centaines de journalistes peuvent être sur les lieux. Ils sont rapidement envoyés, dans les premiers avions disponibles (cette formule du parachutage rapide est préférée à celle du correspondant sur place). Et il n'y a pas que les journalistes : il y a toute leur logistique, leur personnel support – d'où le chiffre de 1000 personnes du monde des médias avancé pour des affaires comme celle de Lockerbie (attentat sur le Boeing 747 de la Pan Am au dessus de l'Ecosse en 1988).

Ces groupes imposants ont besoin d'énergie, d'hébergement, de nourriture, de moyens de déplacement, de moyens de communication, d'accueil, etc. Ils peuvent rapidement provoquer une saturation de tous ces moyens – dramatiquement nécessaires et par construction insuffisants, que réclament en priorité pourtant les opérations d'intervention. Exemples : dans le cas du séisme de San Francisco (1989), on assista à un embouteillage d'hélicoptères sur la zone : c'était l'outil de travail des médias arrivés en force. A Waco (siège texan de la secte de D. Koresh, mars 1994), les centaines de journalistes campant sur les lieux créent "satellite

city", élisent leur maire, s'occupent d'obtenir des installations de type toilettes, demandent la venue d'un orchestre pour combattre l'ennui (certains journalistes restèrent sur place cinquante jours), etc.

Ceux qui affluent ainsi sont parfois des "globe-trotters" de la crise : ils sont rompus à ce type de situation, contrairement aux responsables locaux qui doivent traiter l'événement ; ils seront d'une grande perspicacité pour trouver de l'information, repérer et poser les questions les plus délicates, analyser les réactions du système. Souvent, ils se connaissent entre eux (ils ont déjà "fait" maintes grandes crises ensemble : ils seront d'une grande efficacité pour partager la recherche et le recueil d'informations – même si la compétition existe aussi entre eux. Ils sont donc instantanément en mesure d'exercer une pression extrême sur les responsables opérationnels.

Dans le cas des crises qui se branchent directement sur de grands événements, la présence journalistique est massive, avant même l'événement ; il s'agit alors de journalistes non spécialisés dans les crises. Exemples : attaque terroriste, lors des jeux olympiques de Munich ; incendie du Port Edouard Herriot, le jour de relâche du procès Barbie (200 spécialistes judiciaires disponibles pour commenter une situation hautement visuelle) ; l'effondrement d'une tribune, sur le stade de Furiani, ou les affrontement lors du match au Heizel (mai 1985) ; l'explosion de Challenger, sous les yeux de 800 journalistes (1986) ; etc. Dans ce type de configuration, la question la plus commune n'est plus tant de savoir si on va couvrir l'événement, mais si on va arrêter la diffusion des reportages en cours : ce fut la question centrale lors de l'affaire du Heizel.

De nouvelles capacités d'accès grâce à la technique

Caméras et appareils photos sont désormais d'une très grande puissance. On peut discerner des détails minuscules à plusieurs kilomètres de distance.

La notion de périmètre de sécurité n'a donc plus la même signification que précédemment.

Les médias peuvent suivre les événements depuis une terrasse privée, un contrat de location en bonne et due forme leur assurant une quiétude absolue vis-à-vis des autorités. Les caméras communes permettent le reportage dans une certaine obscurité, et les caméras "nocturnes" ouvrent des possibilités nouvelles.

Les médias disposent de moyens performants pour se mettre à l'écoute des échanges des autorités. On peut certes parfois utiliser les systèmes cryptés, mais c'est souvent très pénalisant pour les autorités elles-mêmes, car les liaisons sont alors de bien moindre qualité.

Il y a partout des radio-téléphones. Exemple : un train faisant la liaison Bruxelles-Londres connaît un petit incident, avec de la fumée ; rien de grave. Il s'arrête, en territoire belge. Les Belges envoient à tout hasard des camions de pompiers. Fumée + camions rouges = un voyageur britannique appelle la BBC, depuis le train, sur son radio-téléphone, pour annoncer un "incendie d'un Eurostar". Le conducteur du train est britannique, le contrôleur sécurité à terre n'est pas anglophone, ni francophone ; les Belges commencent prudemment à communiquer entre eux, au moment où, côté britannique on est amené à communiquer puissamment avec la presse internationale...

De nouvelles capacités d'accès en raison de conditions socio-organisationnelles nouvelles

Les organisations ont perdu de leur cohésion. Nombre de groupes internes sont souvent plus proches de l'externe que du "centre" de l'organisation ; la puissance d'un acteur interne est souvent mieux assurée par des positions acquises en externe que par des négociations entre pairs, en interne. D'où, en situation de crise, par exemple, des appels instantanés à des "téléphones rouges", bien avant l'information interne elle-même. D'où, des personnes de l'interne en lien à

l'année avec la presse externe pour donner rapidement toute information susceptible de présenter de l'intérêt pour l'opinion. Le branchement entre des services et des organes de presse est parfois d'un automatisme quasiment institutionnalisé.

L'individu est quant à lui fasciné par ces médias qui lui procurent un fort sentiment d'identité : "en être", dans une situation exceptionnelle, devient un capital personnel extrêmement valorisé. D'où, une mise à disposition immédiate de tous les acteurs, qui feraient tout pour "passer à la télé". Cette force d'attraction est extrême (de façon courante, on voit nombre de personnes prêtes à aller se faire traiter sans le moindre respect au cours d'émissions qui leur donnent la chance inespérée d'apparaître sur le petit écran) : on ne résiste donc pas à une demande d'interview, même si c'est pour aller dire à quel point on est inquiet pour un frère ou une sœur aux mains de terroristes qui pourraient être repérés en raison de signes – que l'on donne en direct.

Les caméras "amateurs" sont largement répandues, ce qui offre de multiples possibilités, sans qu'il y ait besoin d'un journaliste sur place (cas des meilleures vues sur l'incendie et les explosions du port Edouard Herriot, des inondations de Vaison-La-Romaine). Les médias peuvent aussi être approvisionnés par des résidents particulièrement bien équipés : à Marseille, lors de l'affaire de l'Airbus, un résident habitué à suivre les communications de la tour de contrôle, put mettre son scanner et son savoir-faire à disposition des médias.

De nouvelles capacités de transmission et de mise en réseau ; le croisement de réseaux

En quelques minutes, tout ce dont on dispose peut être mis en réseau mondial. En raison des performances des outils, des connexions entre systèmes. Exemple : en 1979, alors que l'administration américaine vient d'interdire de vol

tous les DC-10, l'annonce d'une même mesure, appliquée aux Airbus, fait le tour du monde. On apprend la nouvelle à Paris, relayée par le Japon, à partir de l'interdiction de décollage signifiée à un pilote d'Eastern Airlines prêt à faire décoller son Airbus. Explication : un contrôleur de la tour de contrôle de cet aéroport suivait sur son transistor une conférence de presse du directeur de l'agence fédérale de réglementation aérienne américaine qui, en réponse à une question de journaliste, avait effectivement évoqué la possibilité d'appliquer aux Airbus les mêmes consignes qu'aux DC-10. Sur cette base, le contrôleur intervient, la nouvelle fait le tour du monde, les autorités françaises décident d'une conférence de presse, elle-même médiatisée. Le "soufflé" put être dégonflé dans ce cas grâce à une grande efficacité des responsables de la Direction Générale de l'Aviation Civile, très bien connectés aux sources américaines essentielles.

L'affaire se complique en raison de la complexité des réseaux émetteurs d'information. Durant une prise d'otages au Manitoba (Canada), non loin de la frontière américaine, la police canadienne tint informée la police américaine ; cette dernière ne tint pas l'information pour confidentielle, la communiqua aux médias américains, qui en firent état, alors qu'ils pouvaient être captés par les preneurs d'otages de l'autre côté de la frontière.

La vitesse ne permet plus toujours l'évaluation des données et conduit à des erreurs

En situation de crise, on risque de travailler à "robinet ouvert" : le flot des images se déverse sans discontinuer... Il devient parfois impossible de trier, de remettre en perspectives, d'analyser le contexte, etc. On ne peut plus comprendre ce qui est transmis. A la limite, comme l'ont montré maints exemples, le journaliste et les experts en plateau restent muets devant le flux ininterrompu d'images. Et souvent, des

informations capitales pour certains acteurs passent par l'image sans que le journaliste en ait conscience.

C'est le cœur du métier de journaliste qui est ainsi touché : il se fait seulement spectateur ou accompagnateur de robinets ouverts au maximum, en surpuissance. Des principes implicites et encore insuffisamment discutés bouclent ce fonctionnement : "il faut donner de l'image" ; "l'image ne ment pas". Et ces problèmes jouent précisément au moment où l'importance du médiatique devient cruciale : en situation de crise aiguë, les situations perdent beaucoup de leurs stabilisateurs habituels.

Vitesse d'émission maximale, avec nécessité vitale de remplir le vide s'il ne se passe rien, d'un côté ; incertitude structurelle marquant toute situation de crise et moments d'attente où l'on ne sait rien de l'autre : le risque de clash n'est pas mince. Lors d'une prise d'otage à l'ambassade de Turquie à Ottawa (12 mars 1985), un reporter de télévision qui suivait les liaisons radio de la police, rapporta en direct le fait que les forces de l'ordre allaient donner l'assaut ; il était écouté par les preneurs d'otages. En fait, il avait mal compris : la police allait seulement faire un trou dans le mur d'enceinte pour aller chercher une personne blessée qui était hors du bâtiment de l'ambassade. Lors de l'affaire de Marseille, on le verra, certains médias ne pourront attendre les nécessaires vérifications avant de donner un bilan de l'intervention du GIGN – bilan erroné.

La vitesse ne permet plus toujours l'évaluation éthique et déontologique par le journaliste

Comme on ne fait plus qu'ouvrir des robinets, que l'on perd la maîtrise intellectuelle de ce qui est propagé, l'idée même d'exercer des jugements de valeur sur ce qui est transmis peut devenir totalement dépassée. On voit ainsi renouvelée la discussion sur la "déontologie des

journalistes", qui doit être aussi abordée à partir de l'examen des nouvelles conditions d'exercice du métier.

La vitesse dévalue d'autant plus rapidement la valeur commerciale d'une information

Tout retard devient critique. De ce fait, l'exigence de recoupement, de vérification, de prudence devient de plus en plus difficile à tenir. Et naturellement, la question devient d'autant plus aiguë que l'on traite de points critiques – ceux qui se dévalueront les plus vite, et qui nécessiteraient le plus de rigueur. Au moment où le journaliste voit l'exigence de son métier poussée à l'extrême (vérifier d'autant plus rigoureusement que l'enjeu est grave), il se voit dans le même temps pris dans des exigences de rapidité absolue.

Les relations responsables/presse sont pulvérisées : par la technique, par l'argent

La référence commune à la conférence de presse tend à se faire moins pertinente. Omniprésente, la presse peut fort bien ne plus avoir tellement besoin de ces points et lieux identifiés. Si c'est l'image forte qui prime, et qui écrase le commentaire, la caméra qui reste branchée sur l'événement a un tout autre intérêt que l'analyse réfléchie d'un responsable, d'un journaliste spécialisé, d'un reporter intéressé à comprendre et faire comprendre. Ce qui compte peut devenir non plus le journaliste en mission, mais celui qui a une caméra et a pu se procurer une planque d'observation. Et précisément, pour ce chasseur d'images, on ne voit pas quel argument mettre en face du formidable attrait que peut représenter le scoop sur le plan financier, ou de la gloire. Il est derrière sa caméra, il tient peut-être la séquence qui va lui rapporter le gros lot. Et même après l'affaire : un cliché qui saura faire vendre peut être acheté plusieurs dizaines de milliers de Francs par un magazine. Les tentations peuvent être très fortes.

Les hautes autorités piégées dans le tourbillon médiatique : le risque de l'effet Larsen

Nombre de cas ont montré que les plus hautes autorités sont particulièrement attentives à ce qui est montré à la télévision. Il peut s'ensuivre des spirales particulièrement dangereuses, surtout si tous les états majors, de toutes les grandes institutions impliquées, sont rivés sur CNN (par exemple). La haute autorité répond aux journalistes sur la base de ce qui a été dit à CNN (le Président Clinton pendant l'affaire de Waco, au Texas, par exemple), intervient sur les opérations à partir de ce qui est dit par les médias (de hautes autorités canadiennes pendant la crise des Indiens à Oka en 1990 : les médias faisaient état de tensions (inexistantes) entre différentes forces de sécurité œuvrant sur le terrain ; l'autorité intervint avec force demandant que cessent ces tensions ; il n'y avait pas de tensions avant, il y en eut après).

Tout pousse les autorités dans ce piège : elles sont sommées de réagir instantanément à ce que rapportent radios et télévisions. Et les réponses sont immédiatement réinjectées dans la spirale médiatique. C'est en quelque sorte un "effet Larsen" qui finit par assourdir et aveugler totalement – sans même d'ailleurs que chacun en ait une claire conscience.

Le problème peut se doubler d'effets pervers : les médias tendent en effet parfois à générer ce qu'ils rapportent. Sans intervention directe : la seule présence des médias peut amener les acteurs à agir de telle ou telle sorte, pour faire de l'image. Ou avec intervention : à Three Mile Island (1979), des télévisions font "évacuer" une rue pour pouvoir présenter une image locale de rue déserte correspondant bien à ce qui est spontanément attendu d'une situation suite à une alerte nucléaire.

Les médias structurent dans une certaine mesure – qui peut être très forte dans les situations d'urgence à haut impact émotionnel – le champ de la perception et par là le champ de la décision, le rythme de la décision, les modes

d'intervention. Ils peuvent "imposer", par exemple, des interventions en urgence absolue là où la seule voie de sortie peut être l'action différée. Ils peuvent attirer l'attention sur des incendies (comme ce fut le cas lors du séisme de San Francisco), parce que c'est ce que filment le mieux les caméras la nuit, quand le plus grave est ailleurs. Et s'il y a échec, ce sera l'échec des intervenants : les médias, eux, pourront continuer à filmer.

Le développement sans frein d'une culture du "tout image"

Ce point a été largement analysé par Philippe Breton. On peut l'illustrer par les propos d'un journaliste, Philippe Dessaint, avec qui nous avons depuis de longues années travaillé sur ces problèmes de communication publique en situation de crise.

"Je me souviens de la catastrophe de Beaune, cet accident d'autocar qui causa la mort de plus de cinquante enfants d'un même village (Crépy-en-Valois). J'étais à l'époque journaliste à FR5 Picardie. Ce jour-là un officiel était venu avec une liste : comme s'il s'agissait de résultats d'examen, il annonçait aux familles les noms des décédés (il y avait parfois plusieurs enfants décédés par familles). Le caméraman avait tourné : scènes insoutenables, que nous avons refusé de passer à l'antenne. Mais Paris a exigé les images. Jeune journaliste, je n'ai pas pu m'y opposer. Aujourd'hui, j'aurais refusé. Les télévisions ont passé ces images et celles des petits corps calcinés que l'on sortait de l'autocar..."

On retrouve ce penchant à chaque catastrophe : la diffusion des fragments de corps, des membres épars, des flaques de sang... Un matériau audio-visuel insoutenable, qui n'apporte aucun élément informatif mais qui a surtout un côté insupportablement racoleur dans une émission grand public. Juste du voyeurisme. Juste de quoi arracher en coulisse un dérivé : «Eh, bien coco, ça c'est de la bonne image!». Il faudrait sans doute que, s'il y a des invités en plateau, ceux-ci osent se révolter contre le fait qu'une chaîne se permette de diffuser des images aussi inutiles qu'indécentes.

*Mais je ne me fais aucune illusion. L'image à chaud est la première information dont on dispose; quand on n'a pas d'autre information, on la donne. On ne se donne guère le temps de la réflexion. C'est un exploit en soi de ramener des images le plus vite possible et de les mettre à l'antenne sans se poser de questions. C'est presque un exercice qui a sa propre logique, au moins dans les premières heures. Il n'y a pas d'interrogations déontologiques. On ne se posera des questions qu'après... si l'on s'en pose. Et on redonnera les mêmes images émotionnelles à chaque reprise de l'affaire ou du thème – notamment à chaque anniversaire " (Entretien avec Philippe Dessaint, in P. Lagadec : *La Gestion des crises*, Ediscience, 1994, p. 129).*

Il serait impératif de s'interroger sur l'impact de ces images sur les victimes et leurs familles, au moment de l'accident, et à chaque anniversaire. Les associations de victimes ne parviennent pas à faire comprendre aux médias qu'il s'agit là d'une question cruciale.

Le développement de moyens de communication alternatifs, incontrôlables

Le système des médias est lui-même directement concerné par ces nouveaux moyens qui lui échappent. C'est le système internet par exemple, qui peut aussi servir d'outil à une puissante opération de désinformation. Pour les responsables, ces moyens posent aussi des questions nouvelles. L'idée même de censure, de contrôle, devient caduque.

ELEMENTS SUR LE TRAITEMENT MEDIATIQUE DE L'AFFAIRE DE L'AIRBUS ALGER-MARSEILLE

Le développement du savoir et des compétences de tous supposerait que des équipes d'analystes mêlant chercheurs, journalistes, responsables, puissent faire du retour d'expérience approfondi sur des cas comme celui du traitement de prise d'otage du vol Alger-Paris. Pour l'heure, de façon beaucoup plus modeste, on peut fournir un certain nombre d'éléments qui ont été repérés au long de l'épisode, complétés par une première étude menée par une étudiante

canadienne, Carmelina Prete, de l'université Carleton à Ottawa, spécialement venue en France pour ce recueil d'informations. Elle reçut à cette occasion un accueil remarquable de journalistes très intéressés par la démarche.

Un certain nombre de sources sont indiquées, elles ne sont naturellement pas exhaustives : le propos n'est pas de faire ici une thèse sur le sujet, mais de susciter réflexions et mise en place de capacités de retour d'expérience.

Des biais existent aussi dans ces mentions, notamment pour une raison importante du point de vue méthodologique : il est désormais possible de retrouver *a posteriori*, grâce à la médiathèque de l'INA, ce qui a pu être émis par les radios publiques (France-Info, France-Inter) – mais cela n'est pas possible pour les radios privées (et il ne semble pas extrêmement aisé de pouvoir bénéficier d'un accès direct à ces radios).

Ces quelques pages appelleraient de multiples nuances. Dans nombre de cas, des journalistes – et notamment les journalistes spécialisés de plusieurs radios – ont tout fait pour éviter les problèmes potentiels que l'on va identifier. Ils ont ainsi choisi de ne pas évoquer tel ultimatum à Alger, l'imminence de l'assaut à Marseille, la rumeur de la mort du Commandant de bord, du copilote et de quinze autres personnes ; ou de ne pas diffuser en direct le contenu des négociations, etc. Qu'on ne lise donc pas cette contribution dans un autre esprit que celui du retour d'expérience : il s'agit de comprendre les difficultés posées par le fonctionnement de systèmes complexes, pour y apporter des remèdes – non de rechercher des fautes.

Il nous faut donc examiner le fonctionnement général du système médiatique. Le fait que tel journaliste se refuse à donner hâtivement la nouvelle (fausse) de la mort du Commandant de bord n'empêche pas qu'elle inonde la scène nationale à partir du moment où une autre source la donne largement.

Il faut aussi mesurer la réelle complexité du sujet, en se gardant bien de solutions simplistes du type "censure". Un haut responsable de la police de New York l'a un jour précisé : « *Si vous ne donnez pas une couverture médiatique à ce que font les terroristes – supposez que vous imposiez un black-out sur les informations – ils vont faire quelque chose de si spectaculaire que vous serez contraint de lever votre censure...* » (5, p. 129)

Interventions à chaud pouvant avoir un effet aggravant direct sur la crise en cours

1. Détails dangereux sur et pour certains otages

Référence : Pour la sécurité d'un otage, il faut absolument s'abstenir de donner des détails qui en font une "monnaie" encore plus précieuse aux yeux de ses ravisseurs.

– Publications et rappel constant de la qualité de certains otages, cibles privilégiées : "deux personnes de l'ambassade de France", « un chanteur anti-islamiste » (AFP, 24 XII, 16h08, 17h28 ; TF1, 20 heures, 25 XII où il est même demandé au ministre des Affaires Étrangères s'il confirme bien qu'il y a deux personnes de l'ambassade de France à bord ; *Libération, Le Figaro, Le Journal du Dimanche*, 26 XII).

– Interview du frère d'une passagère, qui indique que sa sœur n'est pas voilée, qu'elle n'est pas pratiquante... (*France 5*, 25 XII ; *France Soir*, 26 XII) ; d'un homme qui a peur pour sa femme car elle est munie d'un passeport français (AFP, 24 XII, 17h20) ; signalement du fait que les parents d'une journaliste algérienne travaillant pour un journal algérien sont à bord de l'avion. (AFP, 24 XII, 17h20).

Précision : tous les témoignages concordent pour dire que, dans ce cas, ces éléments n'ont pas joué ; mais personne ne le savait au moment où ces informations ont été diffusées et répétées.

2. Insistance sur les ultimatums

Référence : Au cours d'une prise d'otages, les ravisseurs vont procéder par ultimatum, qui

sont autant de moments de haute vulnérabilité pour les otages. Il est impératif, si l'on veut résoudre la situation en protégeant la vie des otages, de ne pas accentuer ces moments de vulnérabilité. Les médias risquent fort d'imposer des règles contraires, en raison de leurs horizons temporels qui sont inscrits dans l'urgence la plus extrême. Il n'est pas non plus particulièrement opportun de fournir à tout instant un tableau de la situation aux preneurs d'otages.

– Rappels des ultimum, des exigences, des exigences abandonnées, des difficultés, etc. (*AFP*, 25 XII, 8h20 ; *France 3*, 25 XII ; *France Inter*, 25 XII ; *France-Info*, 25 XII ; *Libération*, *Le Figaro*, 26 XII ; *AFP*, 26 XII, 11h56).

– Rappel d'ultimum à des moments critiques, notamment juste avant l'assaut (*France Inter*, 17h02, 26 XII).

3. Insistance sur l'arrivée et la présence des groupes d'assaut

Référence : Il est important de tout faire pour tendre vers une solution pacifique, en évitant tout western. Mettre systématiquement en avant les groupes d'assaut, qui sont là comme remède en cas d'échec des négociations, c'est déjà passer à ce stade que l'on doit tout faire pour éviter. On sait aussi que tous les pays ne disposent pas de corps d'élite aussi développés que les meilleurs existant au monde. Cependant, aucun pays ne peut accepter d'être atteint dans sa fierté nationale. La provocation peut conduire au pire : dans le cas d'une prise d'otage sur l'aéroport de Malte (1985), c'est sans doute la mise en avant publique d'une mobilisation de forces de haute qualification qui a déterminé l'assaut par des troupes sans doute moins expertes. Bilan : 81 morts sur 97 personnes.

– Données sur la proximité du GIGN (à Palma, et même à Alger-Bouffaric – ce qui était faux d'ailleurs), sa compétence exceptionnelle, le fait que son intervention signifierait une

reconnaissance d'échec pour les autorités algériennes ; données sur l'arrivée en Algérie de matériels sophistiqués grâce à l'appui de la DGSE (*TF1*, 25 XII ; *France Inter*, 25 XII ; *LCI*, 25 XII ; *Le Figaro*, 26 XII ; *France Soir* 26 XII ; *France 2*, 25 XII).

4. Données techniques

Référence : Quand il faut absolument quitter un pays, si l'on veut sauvegarder la vie des otages, il peut être malvenu de donner des idées conduisant à l'impossibilité de partir. Il existe naturellement des techniques en matière d'assaut : il n'est pas évident qu'il faille les rappeler en direct.

– Données sur les initiatives que pourraient prendre les autorités algériennes pour empêcher l'avion de décoller (*France Inter*, 25 XII).

– Explication des tactiques des autorités, des négociateurs, du GIGN, etc. (*France Info*, 25 XII).

– Explication des raisons tactiques qui ont conduit à choisir l'emplacement de stationnement imposé à l'avion à Marseille (*AFP*, 26 XII, 2h28 ; 4h37).

5. Indications opérationnelles critiques

Référence : Si une prise d'assaut se révèle nécessaire, il est assez évident que la surprise est un élément capital de vie ou de mort. Donner des éléments qui peuvent permettre aux preneurs d'otage d'apprendre ou de déduire le moment d'intervention constitue de ce fait une information de la plus haute gravité.

Annonce en direct du fait que l'aéroport vient d'être évacué : certes, il fut souvent précisé que la raison en était le déplacement de l'appareil auprès du bâtiment, mais il fut aussi dit : "Aucune explication n'a été donnée sur cette mesure" (*France Info*, 17h15) Un preneur d'otages aurait pu interpréter dans le sens qui fut précisé plus tard lors de la prise d'assaut, dans *point général et rétrospectif* : "Le préfet a

ordonné l'évacuation immédiate de l'aérogare, sans doute en prévision de cet assaut» (*France Info*, 17h33).

(Film de l'assaut : dans ce cas, le film fut diffusé en différé. Mais : il n'est pas certain que, dans l'avenir, si les télévisions disposaient des moyens voulus pour montrer l'assaut en direct, elles décideraient toutes et sans exception de renoncer à ce reportage qui leur assurerait une audience extraordinaire).

Interventions pouvant avoir un effet aggravant direct sur la prochaine crise

Référence : L'étude de cas d'actes de prise d'otage aux Pays-Bas a montré combien des preneurs d'otages pouvaient aussi apprendre. Et l'on sait que les médias rediffusent généralement à l'occasion d'une nouvelle affaire les images clés des affaires précédentes (ultime "révision" pour les preneurs d'otages).

– Film de l'assaut (*LCI*, *TF1*, etc.).

– Publication des échanges qui ont eu lieu durant la phase de négociation, sur la façon dont le commando a été "piégé", sur les codes des pilotes (*Le Parisien*, *France Soir*, 27 XII ; *France Soir*, 29 XII).

– Publications de maints détails sur cette prise d'assaut et les techniques du GIGN (*Libération*, *France Soir*, *Le Figaro*, *L'Humanité*, 27 XII ; *France Soir*, 30 XII, *Le Point*, 30 XII).

– Publication de photos d'outils techniques qui ne sont pas dans le commerce (*Paris Match*, 12 janvier 1995).

– Publications de maints détails sur le déroulement de la prise d'otages, les réactions de l'équipage, la stratégie des commandants de bord (*Libération*, 27 XII, 4 janvier 1995 ; *Le Parisien*, 27 XII ; *Le Figaro*, 28 XII ; *Le Monde*, 28 XII ; *Le Monde*, 5 I 1995).

– Publication de données sur les sécurités à mettre en œuvre en cas de prise d'otage (*Le Parisien*, 27 XII ; 29 XII).

Interventions pouvant avoir un effet aggravant direct sur les familles ou les otages libérés

Référence : Au nombre des publics captant les médias, il y a les familles des personnes prises en otage, les familles des personnels d'intervention. Il est évident qu'elles sont extrêmement attentives à toute information donnée. Il ne s'agit pas pour elles de bruit médiatique mais bien de question de vie ou de mort pour un de leur proche.

1. Annonce erronée de la libération de l'ensemble des femmes et des enfants dès Alger (*RTL*, 25 XII ; *LCI*, 25 XII ; *Le Parisien*, 26 XII)

2. Informations (signalées comme non confirmées mais recueillies sur l'aéroport d'Alger) : "trois à sept morts, parmi lesquelles une employée d'Air France et un sous-préfet algérien" (*Le Journal du Dimanche*, 26 XII).

3. Interview d'un psychiatre énumérant dans le détail tous les éléments d'horreur vécus par les passagers, et toutes les séquelles qui peuvent ensuite apparaître ; détails sur les traumatismes que vont connaître les victimes (*TF1*, 25 XII ; *France Soir*, 27 XII).

4. Annonce d'une quatrième mort à Marseille : "Un corps a été jeté de l'appareil" (*France Info*, 26 XII, 17h27).

5. Annonce de la mort du commandant de bord et du co-pilote, de 15 personnes en tout (*France 2* en direct).

6. Traque de la famille de Yannick Beugnet assassiné (*France Soir*, 27 XII), des blessés et otages, à l'aéroport, dans les hôpitaux, à leur domicile (guets de longue durée, traque téléphonique, etc.)... Menaces si on ne laisse pas l'accès (Témoignages directs).

7. Non réponse à une lettre de demande d'excuses de la part de l'épouse d'une des personnes annoncées à tort comme morte.

Gloire médiatique

Référence : Les médias minorent toujours le fait qu'ils recherchaient particulièrement le scoop.

– Mise en valeur du "scoop pour TF1 via sa chaîne LCI ", et du cameraman vedette, Jean-François Bramard (*Libération*, 27 XII ; *Le Monde*, *Le Parisien*, 28 XII).

– L'excellent audimat de TF1, qui bat sa petite sœur LCI et écrase France 2 (*Le Parisien*, 27 XII ; *Libération*, 28 XII).

– "Le scoop du cameraman", Jean-François Bramard, héros médiatique : "J'ai réussi à les éviter [les barrages de sécurité]. C'était fou. On voyait tous les détails. J'étais surtout obnubilé par le fait de faire les meilleures images possibles. J'avais une caméra avec un objectif d'une grande sensibilité. D'ailleurs à la fin de l'opération, j'étais au maximum de ses possibilités. A une heure près, c'était foutu". (*Le Parisien*, 28 XII). "Le reportage de Bramard a fait le tour du monde : plus de cinquante télés, dont l'américaine CNN, l'ont diffusé. S'il avait été à son compte, les reventes de ce scoop auraient fait de lui un multimillionnaire. Pour l'heure, seule la célébrité est tombée, comme la foudre sur ce chef opérateur. Depuis mardi, le téléphone de Jean-François ne cesse de sonner. «La gloire, c'est bien, mais c'est épuisant. Je sais désormais ce qu'est la pression médiatique !...» (*Le Journal du Dimanche*, 01 I 1995)

4. "«Je filmais... mais j'avais du mal à croire à la réalité de l'assaut». L'assaut terminé, Jean-François rejoint le camion. «On avait le faisceau, alors on a tout balancé comme ça, en direct, sans montage »." (*Le Journal du Dimanche*, 01 I 1995)

Du Droit à l'Information aux droits financiers

Référence : Les médias mettent toujours en avant le fait qu'ils travaillent pour l'information du public, et minorent leurs intérêts économiques, les intérêts personnels des journalistes, etc. Cette dimension n'est pas à sous-estimer.

– "TF1 vend le reportage aux télés du monde entier. Hors frais annexes, on est payé entre 4 000 et 5 000 francs la minute, dit Patrick Charles (M6) Pas plus cher que pour un autre document". Jean-François Bramard, comme ses camarades, n'a pas de carte de presse : « Chef opérateur, je suis un intermittent du spectacle et non un journaliste. On nous paie entre 1 000 et 1 400 francs la journée. Mon travail était une commande de TF1, et donc la propriété de la chaîne». Ainsi, pas de pactole pour son exploit. Reste que TF1 a promis que Bernard ne serait pas oublié ». (*Le Journal du Dimanche*, 01 I 1995).

– "Les téléspectateur du monde entier doivent à deux jeunes journalistes de TF1 et de LCI, Jean-François Bramard et Jérôme Daumas d'avoir pu assister en direct à un assaut du GIGN. Mais ils le doivent aussi à un transitaire de l'aéroport de Marseille, Alain de Angelis, directeur de l'entreprise Dhaer, qui a ouvert la porte de ses bureaux aux journalistes contre la promesse d'une récompense pour ses bonnes œuvres. Toutefois, Alain de Angelis a fait sa sélection : il apprécie TF1 et son représentant à Marseille Alex Panzani, parce que « c'est une entreprise privée», mais il a refusé l'entrée à un photographe de l'agence Gamma et n'a pas levé le petit doigt pour France 2, même si, en bon Marseillais, « ça lui a brisé le cœur » de ne rien faire pour Jean-Luc Mano" (*Le Figaro Economie*, 31 XII).

– Le piratage des images scoop, par France 2 (*Libération, Le Parisien*, 28 XII)

CONCLUSION : UN TRAVAIL DE FOND, A ENGAGER D'URGENCE, PAR TOUS LES ACTEURS

Les organisations médiatiques sont des organisations. Comme les autres organisations confrontées à la complexité et aux crises, elles devront introduire des innovations pour éviter des sur-crisis dangereuses pour les autres et pour elles-mêmes. Cela signifie notamment de :

1. mettre sur pied, au sein de chaque rédaction, une petite cellule de réflexion stratégique pour faire de l'anticipation sur ces problèmes, qui ne vont faire que s'accroître ;

2. mettre sur pied, pour toute situation potentiellement très délicate, une cellule de pilotage prête à réfléchir aux problèmes les plus difficiles (poursuivre ou non une diffusion ; diffuser ou non un film, notamment s'il n'a pas été tourné par un journaliste professionnel ; donner des informations à hauts risques, etc.) ;

3. effectuer un retour d'expérience après chaque épisode difficile, en interne, puis avec les acteurs extérieurs ;

4. approfondir la réflexion avec des partenaires extérieurs aux médias.

Pour développer ces pratiques indispensables, et comme les autres organisations, les médias devront reconnaître deux exigences de fond :

- ne pas considérer la réflexion sur l'expérience comme une perte de temps ;

- ne pas considérer le questionnement interne comme trop dangereux, le questionnement externe comme fondamentalement illégitime.

En d'autres termes, les médias ne devront pas appliquer les façons de faire des industriels dans les années 60. Sinon, ils connaîtront les mêmes difficultés : de graves crises, qui seront d'un coût extrême – pour leurs publics, pour eux-mêmes.

De façon encore plus ouverte, les médias pourront même envisager d'accueillir des cher-

cheurs lors d'épisodes de crise, comme cela s'est fait lors du crash d'un avion ramenant des soldats américains à Gander (Terre-Neuve) au mois de décembre 1985.

Les responsables, de leur côté, devront développer des réflexions et des apprentissages pour savoir mieux approcher et gérer ces nouvelles difficultés. En situation, ils doivent sans doute prêter une attention forte aux points suivants :

- identification des médias présents, des médias qui sont suivis par les autres médias, des médias les plus susceptibles d'être écoutés par les acteurs et les publics de la crise (lors d'une prise d'otages sur l'aéroport de Stanstead à Londres, le média le plus important fut *Voice of America*, ce qui n'avait rien d'évident *a priori*) ;

- information préventive des médias pour éviter toute erreur d'interprétation sur ce qui est vu (exemple : "ce n'est pas parce que vous allez voir arriver 100 ambulances qu'il y a 100 victimes" ; "si les ambulances ne bougent pas, ce n'est pas parce que les blessés sont décédés" ; "lors d'un assaut, il est très difficile d'avoir de l'information exacte en temps réel : attention à toute diffusion trop hâtive, qui peut avoir un effet catastrophique sur certaines personnes qui vous écoutent" ; etc.) ;

- information rapide sur toutes les informations qui peuvent donner lieu à effet négatif majeur si elles sont diffusées (en soulignant bien, pour le cas des prises d'otages, que les médias sont de fait des acteurs de la crise, en général constamment écoutés par les preneurs d'otages, et non plus des observateurs extérieurs) ;

- examen de tous les plans d'action en fonction de la couverture médiatique qui sera faite ;

- audit en continu, par des spécialistes en lien direct avec la cellule de crise, de ce qui est diffusé et risque d'être diffusé par les médias ; retour rapide sur les médias si nécessaire ("l'AFP vient de faire savoir qu'il y avait deux personnes de

l'ambassade à bord, il serait dangereux de poursuivre dans cette voie") ;

– communication rapide avec les autorités qui comptent dans la situation, sur tout ce qu'elles ont pu voir ou entendre par les médias, pour ne pas les laisser uniquement branchées sur CNN ;

– attention extrême aux intervenants les plus impliqués et reconnaissance rapide des mérites de chacun, pour éviter que leur seul lieu d'accueil, en fin d'opération, soit finalement les médias ;

– en fin d'épisode, un travail de retour d'expérience avec les médias (comme cela fut fait par exemple à la suite de la prise d'otages à l'ambassade de Turquie à Ottawa).

Un effort de prospective sera également nécessaire, car ce qui a été observé au cours des derniers épisodes comme celui de Marseille n'est que l'annonce d'une mutation forte. Ainsi : place des radio-téléphones dans ce type de situation ; influence d'une présence médiatique, avec possibilité de reportage,

depuis l'intérieur même du système sujet à la crise, etc.

Les responsables devront se garder de revenir aux pratiques de fermeture d'antan. On risquerait alors de combiner deux types de surprises (opérationnelle et médiatique) à chaque crise sérieuse. Sans doute faudra-t-il engager, sous des formes à inventer, des travaux d'apprentissage en commun – exigence que bien d'autres acteurs ont déjà découvert sur d'autres sous-domaines de la crise.



Joseph Scanlon



Patrick Lagadec

Références

(1) P. LAGADEC :

• "Stratégies de communication en situation de crise", *Annales des Mines*, octobre - novembre 1986, n° 10-11, pp.125-131.

• *La Gestion des crises*, McGraw Hill, 1991, Ediscience, 1994, p. 111-141.

(2) D. WOLTON : *Wargame – L'information et la guerre*, Flammarion, 1991.

(3) A. WOODROW : *Information Manipulation*, Ed. du Félin, 1990.

(4) Ph. BRETON : *L'utopie de la communication. L'émergence de l'homme sans intérieur*, La Découverte, 1992.

(5) J. SCANLON : "The hostage taker, the terrorist, the media : partners in public crime" (p. 115-130), in : L. WALTERS, L. WILKINS, T. WALTERS : *Bad Tidings – Communications and Catastrophe*. Lawrence Erlbaum Associates, 1989.

(6) J.SCANLON, D. POTTIER : "What can I say when words can kill ?". papier pour la conférence sur le thème : "Médias et Crises", Université Laval, 4-7 octobre 1990. Extraits dans : "La gestion des crises", *Administration*, n°166, janvierMars 1995, p. 125-126. "Quand les mots peuvent tuer – Comment communiquer en situation de prise d'otage", *Préventique-Sécurité*, n° 19, Janvier-Février 1995, p. 37-42.

(7) J. KELLY : "The seizure of the turkish embassy in Ottawa : Managing terrorism and the media", in : ROSENTHAL Uriel, Michael T. CHARLES, Paul 'T HART (Ed.) : *Coping with crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois, 1989.

(8) H. BLANC, Cl. GÉHIN : "L'affaire de l'Airbus", in *Administration. La Gestion des crises*, n° 166, janvier-mars 1995, p. 22-23.

ANNEXE :
QUELQUES CAS AUTRES QUE CELUI DE L'AIRBUS ALGER-MARSEILLE¹

1. Dans l'affaire de la contamination criminelle du médicament Tylenol aux États-Unis (1982), une chaîne de télévision s'illustra en montrant à l'antenne comment on pouvait s'y prendre pour contaminer des lots de médicaments².

2. Le 22 novembre 1974, quatre pirates de l'air s'emparèrent à Dubai d'un VC10 de British Airways qui devait se rendre en Libye. Un échange était exigé par les terroristes. Un avion supposé amener ces terroristes pour échange arriva du Caire. A ce moment, un journaliste local révéla en direct qu'il n'y avait pas de terroristes à bord de cet avion. On pense que l'assassinat d'un banquier allemand par les pirates de l'air fut directement lié à cette information.

3. Dans l'affaire de Mogadiscio (1979), un radio amateur israélien intercepta un message entre l'avion transportant des forces d'intervention allemandes et sa base, et le passa à l'AFP. La télévision israélienne diffusa la nouvelle, bien que les Allemands l'aient suppliée de ne pas ébruiter le point. Deux journaux britanniques, le *Times* et le *Daily Telegraph*, après s'être consultés à haut niveau, décidèrent également de ne pas tenir compte des demandes allemandes et publièrent l'information.

4. En 1974, des terroristes s'emparèrent d'otages dans le palais de justice de Washington. Ils gardaient leurs otages dans un local séparé d'une autre pièce par une glace sans tain. Si la vie des otages était mise en danger, les policiers pouvaient tuer les terroristes à travers la glace. Cet élément de sécurité relative pour les otages fut perdu lorsque les médias firent état de la présence de ce dispositif : les terroristes ordonnèrent aux otages de placer une couverture sur le miroir.

5. La chaîne de télévision ITN défia des instructions de la police en cachant une caméra à l'arrière de l'ambassade d'Iran à Londres pendant une prise d'otages. La caméra révéla la présence de membres des SAS et montrait leur préparation, minute par minute, en vue de prendre d'as-

saut l'ambassade et de libérer les otages. Les terroristes avaient un poste de télévision. Par chance, le film fut diffusé avec 4 minutes de retard, ce qui évita la mort aux otages et à un certain nombre d'hommes des SAS.

5. En juin 1985, des pirates s'emparèrent d'un avion de la TWA à Beyrouth. George Shultz, le secrétaire d'Etat américain, critiqua sévèrement les médias pour avoir informé sur le mouvement de la force Delta depuis sa base aux États-Unis, sur le mouvement de navires depuis Haïfa et différents points de la côte libanaise.

6. Avril 1982, prise d'otages à Edmonton (Canada); extrait d'émissions de radio sur le moment de l'événement : "La police espère que nous ne fournirons pas trop de détails sur ses tactiques, mais nous savons que les membres du groupe d'intervention sont postés à différents points autour de la maison"³.

7. Autre prise d'otages au Canada, dialogue journaliste - preneur d'otages :

— Pourquoi demander si peu ? Ne serait-il pas aussi facile d'exiger 25 ou 30 000 \$? (L'individu demandait une rançon de 10 000 \$).

— C'est vrai. Peut-être vais-je demander davantage. Vous venez de me donner une idée.

— Ce n'est pas ce que je voulais dire.

— On va s'en sortir. Pourquoi ne demanderions-nous pas le gros magot, tant qu'à faire ? Quelque chose comme 150 000 \$? Cela ferait plus sérieux, non ? C'est une excellente idée !⁴

8. Prise d'otages à l'ambassade de Turquie à Ottawa au mois de mars 1985.

A 7h15 du matin, le 12 mars 1985, une agence de presse canadienne reçut un appel téléphonique d'un homme annonçant une prise d'otages pour faire payer à la Turquie le génocide arménien. L'attaque était précisément orchestrée pour obtenir la publicité des médias. Les terroristes entrèrent dans l'ambassade avec un papier

contenant les numéros de téléphone des principales agences de presse. L'incident se termina au bout de trois heures, une fois le but de publicité atteint. Les médias posèrent un certain nombre de problèmes caractéristiques.

Blocage de l'accès, très pénalisant pour la police

Un premier problème fut l'impossibilité pour la police, pendant plus de deux heures, de passer un seul appel téléphonique aux terroristes : la ligne était constamment occupée par les médias.

Complication de la négociation

Certains journalistes s'engagèrent dans des interviews. Tel reporter demanda aux terroristes quelles étaient leurs exigences, s'ils négociaient; ce qui se passerait si le gouvernement turc ne satisfaisait pas à leurs exigences. Un journaliste de CBC fit le même type d'interview, mais, ayant obtenu une réponse sur les exigences, poursuivit : "Ce sont là des exigences à long terme. Avez-vous des exigences à court terme pour résoudre le problème immédiatement ?" Ceci provoqua un silence, le terroriste considérant l'idée, effectivement, d'introduire des exigences immédiates.

Révélation d'informations opérationnelles

Cela eut lieu à plusieurs reprises. Des journalistes spéculèrent en direct sur la conduite qu'allaient adopter les forces de l'ordre. Un reporter annonça que les unités spéciales d'intervention étaient en position. Pendant toute la matinée, la télévision montra les mouvements des tireurs d'élite et le déploiement des unités d'intervention autour de l'ambassade. Or, un poste de TV était allumé dans l'ambassade – fort heureusement, les terroristes étaient occupés à surveiller leurs otages.

A un moment donné, un policier qui était en direct – ce qui lui avait échappé – précisa que l'ambassadeur était allongé juste sous les fenêtres de l'ambassade, qu'il était blessé et ne pouvait être déplacé. Pareille précision mettait la vie de l'ambassadeur en jeu. Le policier reconnut ensuite son erreur, mais il fit état de la pression du moment, et du fait qu'il ignorait être en direct.

Pire, un journaliste de CBC annonça à l'antenne que la police allait utiliser un camion de l'armée pour aller dégager l'ambassadeur; il précisa à un autre moment que la police avait placé des explosifs à l'arrière de l'ambassade, et avait l'intention de faire un trou pour avoir accès au bâtiment. Ce même journaliste reçut par la suite une distinction nationale pour sa couverture de l'affaire.

Pression sur les gestionnaires de la crise

La stratégie de base pour les autorités est d'éviter les actes brusques, de calmer le jeu, de faire durer les choses pour arriver à un règlement heureux. Les médias, en mettant en scène des images extrêmement fortes, des émotions individuelles extrêmes, cassent ce jeu. La question éclate : pourquoi les autorités sont-elles si indécises, si lentes ? Cela joua aussi, de façon générale, lors de cet épisode.

Pareilles constatations sont de nature à émouvoir. Des journalistes s'interrogent aussi :

"Les journalistes ne laissent ni les présidents ni les membres du Congrès contrôler les émissions ou les écrits des médias; ils ne laissent pas les millionnaires les contrôler; ils ne laisseraient certainement pas les terroristes les contrôler ou les manipuler. Nous ne voulons pas que notre administration nous dise comment couvrir une affaire, mais il y a des circonstances dans lesquelles, en fait, nous permettons aux terroristes de faire très exactement cela".

(1) Extrait de P. LAGADEC : *La Gestion des crises*, McGraw Hill, 1991, Ediscience, 1994, p. 129-131.

Sauf indication contraire, ces exemples sont tirés de : Michael J. Kelly, 1989, KELLY, Michael J., 1989 : "The seizure of the Turkish Embassy in Ottawa : managing terrorism and the media" in Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul "T Hart (Ed) : *Coping with crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C., Thomas Publisher, Springfield, Illinois, p. 117-138.

(2) Ten BERGE, Dieudonnée, 1990 : *The First 24 Hours. A comprehensive guide to successful crisis communications*, Basil Blackwell, Oxford, p. 29.

(3) SCANLON, Joseph, 1984 : "Prises d'otages et médias : le crime en direct", *Journal du Collège Canadien de la Police*, Vol. 8, n° 2, p. 169-194.

(4) SCANLON, Joseph, 1981 : "Police et médias : Problèmes et tactiques propres aux prises d'otages et actes de terrorisme", *Journal du Collège Canadien de la Police*, Vol. 5, n° 3, p. 139-159, p. 143.

(5) P. J. Troustine, "We interrupt this program", *More*, p. 15, cité par Joseph Scanlon, SCANLON, Joseph, 1989 : "The Hostage Taker, the Terrorist, the Media : Partners in Public Crime", in Lynne Masek Walters, Lee Wilkins, Tim Walters (eds.) : *Bad Tidings - Communication and Catastrophe*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, p. 115-130 (p. 117).