

## SAUVONS LES MEDIAS !

par Patrick Lagadec

### UN MONDE EN MUTATION, QUI OBLIGE À LA REMISE EN QUESTION

Toutes les grandes organisations doivent aujourd'hui se préparer en profondeur si elles veulent survivre et trouver des perspectives d'avenir dans un monde traversé par des lignes de rupture profondes et multiples, sujet à des crises de plus en plus omniprésentes. Dans ce monde fait de complexité, d'enchevêtrements, de surprises permanentes, tout se met très vite en résonance, rien ne reste plus extérieur aux phénomènes de turbulences. Les acteurs ont de plus en plus de difficultés à se situer, à saisir la portée de leur action, à anticiper les effets pervers de leurs interventions.

La préparation, c'est d'abord le questionnement, qui ne laisse hors du champ d'examen aucune certitude, aucune référence héritées du passé. C'est l'ouverture, d'une hardiesse sans précédent, pour se mettre à l'écoute de ses environnements, jusqu'aux plus éloignés. L'enjeu est de pouvoir toujours mieux anticiper et comprendre les défis qui se forment, mieux définir son identité et ses projets, mieux construire ses responsabilités et ses solidarités, mieux arrêter ses choix, mieux ajuster ses techniques.

A défaut, c'est le risque de la déstabilisation fulgurante (même sur un « non événement ») ou du glissement funeste de plus en plus impossible à contrer en raison de redoutables effets de cliquet. Le plus grave est ici, non l'insuffisance d'outils, mais bien le décalage culturel : il condamne à ne disposer d'aucune capacité de veille, d'aucun mécanisme de défense approprié, d'aucune réactivité positive.

Les médias sont aussi concernés par cette exigence aiguë. Ce sont d'ailleurs peut-être les plus exposés car ils travaillent dans un champ en pleine explosion : une mondialisation du champ ; des outils de plus en plus performants qui mettent tout en instantané. Ils opèrent sur un terrain de plus en plus crucial : l'information devient le levier stratégique déterminant sur la plupart des théâtres d'opérations, le déclencheur d'effets de résonance de plus en plus colossaux. D'où la vulnérabilité extrême de l'acteur médias lorsqu'il semble figé dans des certitudes d'un autre âge et qu'il oppose une vanité définitive à toute proposition de réflexion - en se barricadant derrière l'idée selon laquelle toute réflexion serait déjà censure.

### LES MEDIAS DANS LEURS BUNKERS

Nous en avons eu une illustration caricaturale, mais hélas trop courante, lors du colloque organisé le 23 janvier 1997 par le Collège des Hautes Etudes de l'Environnement (Pôle Universitaire Léonard de Vinci) sur le thème : « Les Médias, acteurs de l'environnement ? ».

D'emblée, le président de séance, journaliste phare de la profession, tua l'interrogation : 1°) Le journaliste n'est absolument pas un acteur, sa fonction est seulement d'informer ; 2°) il n'a aucune responsabilité quant aux conséquences éventuelles de ce qu'il diffuse. A la tribune, deux autres journalistes allaient prendre successivement la parole pour exposer des cas concrets. Le premier rappela ses enquêtes sur la trace des fûts de Seveso (1982-83), puis du pyralène de Reims (1985). Le second indiqua comment, tout récemment, il est parvenu à faire sortir l'affaire des leucémies autour du site de La Hague. L'évocation des péripéties prit une grande part du temps disponible, ce qui n'en laissa guère pour entrer dans la question de la soirée.

Mais ce n'était pas qu'une question de temps. On sentit surtout un blocage culturel : l'idée même que la question puisse se poser est exclue. A toute interrogation venant du public, notamment sur l'affaire de La Hague, la tribune opposa un inébranlable leitmotiv : « Ne rentrons pas dans le contenu », « Notre problème n'est pas de savoir ce qui est vrai, ce qui est faux », « De toute manière, comme c'est du nucléaire, il faut y aller, et en couverture ! ». On observa même l'abandon de la raison pour le soupçon, qui délégitime définitivement toute interrogation : « Si vous posez question, c'est que vous êtes du CEA ! ». L'intérêt principal de l'échange tint précisément à cette limpidité dans l'expression de la culture de référence. Entre la fascination du scoop et la défense crispée de la profession, rien.

Une autre journaliste, de la salle, allait fort heureusement intervenir : oui, la presse écrite est obligée de « coller » à la télévision : oui, il faut reconnaître qu'on écrit pour répondre aux attentes de son lectorat spécifique ; oui, il peut y avoir biais en raison d'effets de titres, d'aléas dans l'actualité, de conflits internes ; mais oui, le journaliste est acteur - et d'ailleurs c'est bien pour cela qu'il fait ce métier ! Mais on ne prolongea guère. Le meneur de jeu asséna à nouveau ses vérités définitives : le journaliste est là pour donner des informations, non pour s'interroger sur les éventuels effets de ses publications (et bien évidemment pas pour faire de la « pédagogie »).

A la réflexion, on retrouva ici la dynamique même de ces colloques d'il y a vingt ans où les industriels venaient asséner leurs vérités. Ce 23 janvier 1997, les rôles étaient seulement inversés. A la tribune, voici vingt ans, il n'y avait que des industriels, campant le « technologiquement correct » : ceux qui posaient question étaient dans la salle. A la tribune, le 23 janvier, il n'y avait que des journalistes, et une sorte de « médiatiquement correct » sembla s'imposer. A la tribune, voici vingt ans, le langage était immuable : « Il n'y a pas de risque. Nous travaillons pour le développement économique. Toute personne posant question doit être considérée comme un ennemi de la

démocratie économique ». A la tribune, ce 23 janvier, le discours ne fut pas beaucoup plus ouvert sur les risques liés à l'activité du système médiatique. Le même bunker de certitudes.

## ET POURTANT, QUE DE SIGNAUX D'ALERTE !

Exemple : la couverture du détournement de l'Airbus d'Air France Alger-Paris (24-26 décembre 1994). Le 26 décembre au moment de l'assaut du GIGN, sans vérification, France 2 annonce (certes au conditionnel) : « 16 personnes tuées, plus le commandant de bord, plus le copilote ». L'effet sur les familles concernées va être terrible. Question : n'était-il pas possible d'attendre dix minutes avant de « balancer l'info » (ce que d'ailleurs certains ont fait) ? On aurait évité de transformer des minutes d'attente en cauchemar absolu (et à long terme) pour des dizaines de personnes (à noter qu'une lettre de demande d'excuses adressée à deux reprises au Président de France 2 par l'épouse du Commandant de bord ne reçut jamais de réponse).

Dans la même affaire, il y eut d'innombrables interventions potentiellement catastrophiques : martèlement dès le départ, alors que l'avion est encore à Alger, du fait que les preneurs d'otages ont entre leurs mains deux personnes de l'ambassade de France - cibles de choix (AFP, journal de 20 heures de TF1, etc.) ; mise en cause de la fierté algérienne, en soulignant à l'envi que les équipes d'assaut françaises sont plus aptes à opérer (pareille insistance médiatique ne fut pas pour rien dans le désastre de l'assaut lancé sur un avion à Malte en 1985 : 81 morts sur 97 passagers) ; indications, le 26 décembre à 17h15, faisant comprendre à toute personne à l'écoute que l'assaut est imminent ; publication à froid, et dans les journaux les plus sérieux, de toute une panoplie de techniques et de prévention et de traitement des actes de piraterie ; etc.

Autre cas invitant à la réflexion : la couverture des attentats en 1995. Chacun a pu bénéficier ainsi d'un encadré technique inséré dans le 20 heures de France 2 suite à l'attentat sur la ligne C du RER. On y explique clairement, schémas à l'appui, en bon pédagogue, pourquoi cet attentat a moins bien marché que celui du RER B, beaucoup plus destructeur. On y explique donc comment faire un meilleur attentat. Le président de notre colloque avait pourtant tenu à exclure toute notion de « pédagogie » dans l'activité journalistique.

Il y a encore tout le problème de l'utilisation de l'image des victimes. Chair à canon des terroristes, elles se doivent de devenir sans mot dire chair à canon cathodique. Une femme dénudée, en sang, n'est pas propriétaire de son image : elle est d'abord propriété des médias, elle doit perdre son procès si elle s'insurge. Il y va, argumente-t-on, du « droit à l'information ». On a aussi vu cela à l'œuvre sur des accidents, par exemple la catastrophe ferroviaire de Melun (1991).

On pourrait multiplier les cas. Pour Furiani, France 2 annonce que si on a du sang à donner, on peut appeler « l'hôpital d'Ajaccio ». Les sauveteurs avaient beaucoup

moins besoin de sang que de lignes téléphoniques : ils ont bien failli perdre les lignes, et non seulement celles dudit hôpital, mais encore celles reliant l'île au continent. Pour l'Amoco-Cadiz, Europe 1 fait affluer sur place, en sollicitant ses auditeurs, des milliers de bottes - cadeau empoisonné (bottes d'enfants, bottes déparpillées). Mais il fallut que les autorités déploient des moyens substantiels pour faire un tri. « Si on ne l'avait pas fait, souligne un responsable, on se serait fait étriper dans les médias ».

## ET QUE D'EXPERIENCES ANALYSEES, DANS LE MONDE ENTIER !

Le retour d'expérience a mis au jour de très nombreux points appelant examen. Retenons ici :

- La pression imposée par l'afflux des journalistes (près de 1000 en 24 heures à Lockerbie) sur les moyens logistiques, par construction insuffisants : ainsi des embouteillages d'hélicoptères lors du séisme de San Francisco en 1989, et ce sera bientôt la saturation des réseaux de radio-téléphones.
- Les conséquences de la vitesse d'acheminement des images, avec injection instantanée dans le système mondial : le journaliste est souvent réduit à l'état de simple ouvreuse du robinet des images ; et comme l'information devient une denrée de plus en plus dévaluée, il faut anticiper toujours davantage sur les faits réels - même dans la presse écrite, dominée elle aussi par le direct.
- L'effet Larsen : tout le monde finit par devoir se situer et réagir non à la réalité effective, mais à la réalité construite par l'effet médiatique, qui comporte des biais importants : lors du séisme de San Francisco, on filme là où ça flambe, parce que c'est spectaculaire ; ce n'est pas là que se situent les problèmes les plus graves, mais on exige pourtant des autorités qu'elles répondent en priorité à ces problèmes mis en scène par le système médiatique. A Three Mile Island, une télévision fait évacuer une rue pour pouvoir filmer ce à quoi devrait ressembler une situation postaccidentelle « véritable ».

Et des évolutions nous attendent encore dans la réduction de l'information à de la marchandise fast-food : l'utilisation institutionnalisée (bientôt exclusive ?) des vidéos-amateurs (moins chères) ; l'éviction des journalistes (en commençant par les plus expérimentés, trop chers) dont on n'a nul besoin si le principe de l'information est seulement de faire choc en mettant le moins de réflexion possible entre le fait brut happé par le canal technologique dernier cri et le consommateur d'images dévitalisées.

## LES MEDIAS EN DANGER

Il fallut Bhopal, Three Mile Island, Tchernobyl, etc. pour opérer - à quel coût ! - des ruptures au sein du monde industriel.

A refuser toute question, les médias courent le risque d'un Tchernobyl médiatique. Exemple ? La couverture en direct d'un attentat parce que quelqu'un aura pu voir l'information avant l'heure par la grâce d'un terroriste avisé et se sera

précipité sur les lieux avant le drame pour filmer l'horreur avant policiers et sauveteurs. Succès mondial assuré, ne serait-ce que sur la plan financier grâce à la revente des photos couleur de la boucherie (400 000 F proposés pour un cliché lors de telle affaire récente). Et avec en bouclier l'argument pavlovien du droit à l'information. Et alors, gare aux décisions expéditives à l'encontre des médias ! Il sera bien tard pour réfléchir.

Exagération ? N'oublions pas l'affaire de l'Airbus. Un pigiste, depuis sa planque, offrit à LCI-TF1 le scoop de l'assaut du GIGN - pour le plus grand profit de toutes les écoles de terrorisme. Le témoignage de ce héros, fêté dans les médias, est particulièrement intéressant ; il tend à montrer comment un système technique peut fonctionner sans journaliste aucun, de la façon la plus basique, toute réflexion ayant été bannie de la chaîne opérationnelle : « *Je filmais, mais j'avais du mal à croire à la réalité de l'assaut. On avait le faisceau, alors on a tout balancé comme ça, en direct, sans montage* » (Le Journal du Dimanche, 1er janvier 1995).

Autre scénario : la décomposition continue de la crédibilité de la presse. C'est la voie de l'effondrement du discours - de cette parole publique fondement même de la démocratie. Effondrement assuré si la règle instinctive sans cesse rappelée lors de notre colloque, finit par s'imposer : « Ne nous parlez pas de fond ! ».

Il n'y a pas de démocratie vivante sans médias d'une grande force, sans construction obstinée d'une parole publique rigoureuse, sans réflexion exigeante. L'effort de distinction entre le vrai et le faux ne saurait être considéré comme tout à la fois ringard, suspect et hors sujet. A partir du moment où la profession abandonne la rigueur, la recherche obstinée de la qualité de l'information, et même l'examen critique des conséquences de son action, elle se condamne elle-même. Elle s'expose à toutes les manipulations, à toutes les régressions. Elle risque de priver la démocratie de l'un de ses piliers essentiels.

## UN TRAVAIL DE FOND A ENGAGER, D'URGENCE

Pour prévenir pareils risques, les médias se voient contraints à engager le même type de travail que tout autre organisme : ouvrir eux-mêmes des réflexions approfondies sur leur responsabilité en situation de crise - ce qui suppose de passer au crible leurs outils, leurs organisations, leurs méthodes et bien plus encore leurs cultures ; opérer des retours d'expériences systématiques ; réaliser des simulations pour les cas les plus difficiles, ceux où l'exercice de la responsabilité pose des questions délicates ; constituer des cellules crise pour le pilotage des cas les plus complexes ; accepter des échanges rigoureux avec les partenaires extérieurs. Et au-delà : réfléchir à ce qu'aurait de spécifique une crise majeure pour le système médiatique.

A défaut, il découvriront ce que bien d'autres n'ont compris que trop tard : qui ne se prépare pas, avec obstination, à affronter la crise sera bientôt livré à son empire.

Patrick Lagadec est chercheur au laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique

Quelques références :

- BBC : *Producers' Guidelines*, London, 1993 (Broadcasting House, London, W1A 1AA, BBC Corporate Affairs).
- BRETON Philippe : *L'utopie de la communication - L'émergence de « l'homme sans intérieur »*, La Découverte, Paris 1992.
- BOURDIEU Pierre (Directeur) : « L'emprise du journalisme », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Seuil, 101-102, mars 1994.
- de CHAMPRIIS Arnaud : « Les Médias et la dramaturgie des crises », *Humanisme et Entreprise*, n° 29, 1993, p. 13-22.
- DANLOY Paul : *Les Journalistes face aux communicateurs publics. Etude réalisée à la demande de l'Association Communication Publique*, 1995.
- LAGADEC Patrick ; SCANLON Joseph : « 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) », *Administration* (revue du Corps préfectoral et des Hauts fonctionnaires du ministère de l'intérieur), n° 168, juillet-septembre 1995, p. 197-210.
- LAGADEC Patrick : « *La Gestion des crises - Outils de réflexion à l'usage des décideurs* », McGraw-Hill, Paris, 1991. Nouvelle édition : Ediscience International, 1994 ; « *Apprendre à gérer les crises - Société vulnérable, acteurs responsables* », Les Editions d'organisation, Paris, 1993 ; « *Cellules de crises, les conditions d'une conduite efficace* », Les Editions d'organisation, Paris, juin 1995.
- LAGADEC Patrick, RUDETZKY Françoise : « Les victimes d'attentats et les médias », *Administration*, n° 171, avril-juin 1996, p. 197-207.
- MASEL WALTERS Lynne, Lee Wilkins dans Tim Walters (ed.) : *Bad Tidings : Communications and catastrophes*, Laurence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, 1989.
- METROPOLITAN POLICE, 1991 : « *Civil Emergency and the Media* », Metropolitan Police, London, MSDG 21.2.91.
- SCALON Joseph, POTTIER Dan : « *What Can I Say When Words Can Kill ? The Ultimate Public Relations Assignment : Spokesperson During a Hostage Incident* », Prepared for the International Conference Media and Crisis, Laval University, 4-7 october 1990.
- SCALON Joseph, POTTIER Dan : « *Quand les mots peuvent tuer. Comment communiquer en situation de prise d'otage* », Préventique Sécurité, n° 19, janvier-février 1995, p. 37-42.
- SCANLON Joseph, 1984 : « *Prises d'otage et médias : le crime en direct* », *Journal du Collège Canadien de la Police*, Vol. 8, n° 2, p. 169-194.
- SCANLON Joseph, ALLDRED Suzanne, 1982 : « *Media Coverage of Disasters : The Same Old Story* », *Emergency Planning Digest*, 9, p. 13-19.
- SCHEARER Ann : *Survivors and the media*, Broadcasting Standards Council, John Libbey Company, 1991.
- WOLTON Dominique, WJEWORCKA Michel : *Terrorisme à la Une - Médias, terrorisme et Démocratie*, Gallimard, 1987.
- WOLTON Dominique : *Wargame - L'information et la guerre*, Flammarion, 1991.
- WOODROW Alain : *Information - Manipulation*, Editions du Félin, 1990.