

Urgence et médias. La gestion des médias en situation de crise-(*)

S'il est un domaine où le concept d'urgence s'applique dans sa plénitude, c'est bien le journalisme d'actualité, quelle qu'en soit la forme. Presse écrite, radio ou télévision, toutes doivent affronter régulièrement des situations de crise, dont il faut rendre compte quelles que soient les contraintes. Un impératif d'autant plus incontournable que ces médias jouent alors les relais entre les institutions et la population.

par Philippe Madelin

*Doctorant en Sociologie-Gestion,
université d'Evry- (**)*

Retenons quelques exemples célèbres d'événements imprévus, en général mal ou pas gérés au plan médiatique. Le putsch des généraux en Algérie, en 1962, a échoué à cause de «-l'effet transistor-» sur le contingent-: au lieu d'obéir aux ordres de la hiérarchie, les appelés se sont référés aux informations en provenance de métropole, les opérations considérées comme illégales n'ont pu être menées par les putschistes. Les troubles de mai 1968 ont pris le gouvernement totalement à contre-

pied-: faute d'une bonne qualité du renseignement, on attendait une révolution communiste prenant racine dans les manifestations étudiantes ; il y a eu grève, massive, mais sans révolution. Les rédactions n'étaient pas préparées à cette situation. Les actions terroristes sont à cet égard tout à fait symptomatiques de la surprise absolue. Tout le monde est pris à contre-pied, qu'il s'agisse des attentats commis de façon quasi simultanée dans la soirée du réveillon, le 31 décembre 1983, à la gare Saint-Charles de Marseille et

contre un TGV à Tain l'Hermitage, à Paris, en février et septembre 1986, puis en 1995 et 1997. Naturellement tout le monde se souvient de la stupéfaction provoquée par les attaques du 11 septembre 2001 contre les Twin Towers de New York et le Pentagone-: l'effet de surprise a été tel qu'il n'a toujours pas été assumé à ce jour. On s'en souvient peu, mais le pire a été sans doute l'assassinat d'Anouar el Sadate, le 6 octobre 1981, en plein après-midi. Le plus mauvais moment possible

pour traiter l'information en urgence.

Selon la loi de Murphy, dite de «-l'ennui maximum-», les crises ont une fâcheuse tendance à se produire au plus mauvais moment possible.

Comment les rédactions gèrent-elles ces «-vrais-» événements, cette urgence médiatique à la fois totalement prévisible et non moins soudaine, totalement incertaine quant à son occurrence ?

Une contradiction entre contraintes antagonistes

Comment surmonter cette contradiction entre des contraintes antagonistes? Est-il possible de prévoir l'imprévisible, dans un climat exacerbé par le facteur émotionnel aggravant? On n'est jamais neutre devant la crise.

De façon plus ou moins rationnelle, sans toujours bien formaliser la problématique, les rédactions disposent toutes de programmes et de procédures d'urgence pour faire face aux situations d'urgence. Dès 1993, le service des Informations générales de TFI a émis une note précise dans ce sens.

La mise en œuvre repose essentiellement sur les rédac-

teurs en chef et chefs de services d'astreinte, rarement bien formés.

Toutefois, durant la première guerre du Golfe, en 1991, TFI avait mis sur pied une cellule de travail permanente, sur le modèle des *Task forces* américaines.

✓-Pour la presse écrite comme pour la télévision, les moyens à mobiliser sont lourds et relèvent avant tout de responsables techniques: équipes de tournage, moyens de transmission hertziens ou satellitaires, équipements mobiles de montage *in situ*. C'est plus simple pour la radio dont les enregistreurs maintenant numériques servent pour le montage.

Le problème fondamental reste celui de la transmission des données: même si les progrès de l'électronique ont conduit à mettre en service des matériels très compacts, certaines contraintes sont incontournables, comme les modalités de diffusion des faisceaux hertziens. On se rappelle le problème posé par la configuration des lieux à Latché, la propriété de François Mitterrand, interdisant à France-2 une diffusion correcte.

Toute procédure d'urgence doit donc s'attacher à surmonter cette difficulté. Pour la radio, les évolutions récentes du téléphone, notamment les prises à haut débit, ont simplifié

cette tâche dans d'importantes proportions même si certaines régions du globe restent des «-zones noires-». Il n'en va pas de même pour la télévision, car le haut débit ne permet pas la transmission d'images dites *broadcast*, c'est-à-dire diffusables à l'antenne.

La fonction logistique prend dès lors une importance décisive. Il est nécessaire de prévoir un transfert des équipes par hélicoptères ou véhicules jusqu'à des points de diffusion. Le cas est toujours d'actualité en France.

Cette question des transmissions représente un coût considérable, d'autant plus élevé que la crise sera plus aiguë.

N'oublions pas qu'en télévision, pour être disponible l'image doit être montée: d'où le développement de véhicules spécialement équipés, voire de «-valises-» aérotransportables.

Investi de missions à la fois stratégiques et terre-à-terre, humaines et matérielles, le responsable – le *producer* en anglais – doit avoir une vue claire, précise, immédiate, des besoins... imprévisibles. Ce chef, souvent de niveau très intermédiaire, sera comptable du résultat à l'antenne, le seul qui compte.

Pour la presse écrite quotidienne, la décision fondamentale porte sur la modification *in extremis* des «-Une-» et par-

fois d'une grande partie du contenu du journal, modification d'autant plus coûteuse que l'on est plus proche du bouclage. Certes les grands programmes informatiques d'impression permettent des performances inouïes, mais elles restent toujours acrobatiques.

✓-Tant pour les moyens humains que matériels, les systèmes de permanences permettent de maintenir à disposition l'essentiel des personnels nécessaires. Suivant le niveau de la crise, il y aura permanence sur place (y compris la nuit) ou astreintes à domicile. Ensuite, en fonction des nécessités, les moyens seront mis en ligne progressivement. La permanence affecte non seulement les «-soldats-», mais également les responsables, notamment pour l'ordonnement des dépenses, voire la location de très gros moyens de transport (jets privés, etc.)

✓-Le problème de la collecte des informations. Là encore, tout doit être prêt. La plupart des médias disposent pour leurs permanenciers de «-listes de contacts-» préétablies, avec plusieurs noms par sujet, pour parer aux absences. Parfois, tant en presse écrite qu'en télévision, des sujets sont préparés à l'avance (notamment les nécrologies).

L'urgentiste médiatique

L'essentiel-: comment fonctionne l'esprit de «-l'urgentiste médiatique-»? Le vrai problème à résoudre est qu'il doit répondre à des questions posées bien après le temps de travail, alors que, en général, les questions sont posées avant. Je m'explique-: la publication, temps fort de l'urgence, peut intervenir dans un délai variant de quelques minutes après l'événement, au pire quelques heures, et non pas avant.

Comment procéder-? Il faut recourir à un mode de pensée inhabituel-: on ne compte pas le temps vers l'avenir, on doit le décompter en mode inverse du moment d'action jusqu'au zéro, temps T de diffusion.

Tous les sujets sont précédés d'un tel décompte, et l'emploi de cette procédure devient

Les actions terroristes sont tout à fait symptomatiques de la surprise absolue.

Naturellement tout le monde se souvient de la stupéfaction provoquée par les attaques du 11 septembre 2001 contre les «-Twin Towers-» de New York et le Pentagone-: l'effet de surprise a été tel qu'il n'a toujours pas été assumé à ce jour.

naturel. Le «-bouclage-» ou la diffusion du journal interviennent forcément à telle heure-: combien de temps me restait-il pour accomplir les tâches nécessaires, tissu parfois incroyablement complexe ? Pour une crise internationale grave, on peut dénombrer jus-

qu'à vingt ou trente « sujets-», reportages, interventions en direct, provenant de tous les coins du monde. Le responsable en charge est alors un vrai «-chef d'orchestre-» et le présentateur un homme absolument seul, qui devra surmonter sans la moindre aide toutes les difficultés de dernier instant. Et, vérifiant la loi de Murphy, il y en a toujours.

Prévoir l'imprévisible, c'est-à-dire organiser la logistique lourde-; tenir disponibles en permanence des listes de contacts accessibles dans n'importe quelles circonstances-; s'accoutumer à travailler dans le stress maximum-; fonctionner «-à l'envers-»: le travail de «-l'urgentiste médiatique-» requiert un ensemble de qualités assez singulier.

© Chris Collins-CORBIS

Notes

(*)-Colloque «-Théories et territoires de l'urgence-», Sénat, 17 juin 2004.

(**)-Ecrivain, ancien journaliste (TF1), enseignant au Centre de formation et de perfectionnement des journalistes (CFPJ).