

MCCS

#21

# Crises à la télévision, télévision en crise

Magazine de la Communication de crise et sensible - Vol. 21 © Avril 2013

[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)

Editeur : Observatoire International des Crises (OIC)



ISSN 2266-6575

**Edito de Didier Heiderich**

## **Lorsque la télévision signe la mort de la communication de crise**

Nous sommes le 21 février 2013, le téléphone sonne. Une chaîne d'information continue me demande d'analyser la communication de crise de Findus dans l'affaire de la viande de cheval. Ces coups de fil sont classiques, à en devenir lassants. La jeune femme au téléphone veut me tester préalablement, savoir si ce que vais dire sera intéressant. Je lui réponds que l'analyse à chaud, ne permet que de soulever les erreurs évidentes et que pour le reste seul le résultat, l'horizon, comptent, que nous ne saurons qu'à la fin si la communication de crise a été ou non efficace. Elle abandonne déçue.

Je raccroche songeur. La communication de crise est de plus en plus dévoilée, démontée, analysée à la télévision au point de la rendre inopérante : pour tuer une communication de crise il suffit de dire qu'il s'agit de communication de crise, en montrer les coulisses. C'est pourquoi, en opération, les meilleurs spécialistes des crises prennent les portes de derrière pour éviter d'être vus, pour éviter ce phénomène destructeur de toute communication de crise.

Mais tous n'ont pas cette intelligence.

### **La communication de crise auto-immune**

Février 2003, Buffalo grill<sup>1</sup> est dans la tourmente, accusée d'avoir importé de la viande de bœuf britannique alors sous embargo en raison de la vache folle. L'agence de communication appelé en renfort met en scène son intervention, convoque la presse, va jusqu'à recevoir les caméras de M6 pour montrer le media training du personnel de l'entreprise. C'est du théâtre et comme le précise le metteur en scène Daniel Mesguich « Le théâtre dit : tout cela n'a pas lieu. » Pour le public, tout sonnera faux.

En 2011, une agence appelée en secours de Sofitel dans l'affaire DSK, dans un élan d'autopromotion, a décrypté dans le menu son intervention<sup>2</sup>, évoquant « les stratégies de leurre » et une « politique de neutralisation », terribles aveux qui donnent le sentiment que la communication de crise consiste à manipuler les publics.

Plus récemment, en février 2013, la communication de crise s'est également mise en scène dans le scandale de la viande de cheval.

Dans cette affaire Comigel est une entreprise accusée d'avoir fournie à son client Findus des produits cuisinés à base de cheval, vendus pour du bœuf. Ici encore, nous avons pu observer avec stupéfaction le consultant chargé de la communication de crise de Comigel, analyser sur

---

<sup>1</sup> Lire « Buffalo Grill invente la communication de crise nombriliste », D. Heiderich, 2003 <http://www.communication-sensible.com/articles/article0023.php>

<sup>2</sup> « Affaire DSK : notre gestion de la crise pour Sofitel » <http://communicationcrise.fr/post/10397878125/dsk>

BFM la communication de crise de Findus « (...) la situation a échappé à Findus. Le groupe n'était pas préparé à une telle situation et a mal évalué les risques de contagion du scandale britannique. »<sup>3</sup>. Cette communication sur la communication stérilise toute communication de crise, nourrit la suspicion des publics, brouille les messages, pire, peut inquiéter les clients de Comigel dont la communication est devenue imprévisible, nous verrons plus loin que ce fut le cas.

Alors pourquoi certains dévoilent la coulisse de communication de crise ? Certainement pas de façon aussi fine que Mark Fabiani, qui révélait par de discrètes fuites que Lance Armstrong allait avouer qu'il se dopait lors de son passage TV dans l'émission Oprah Winfrey, en janvier 2013. Il s'agissait ici de préparer le public, déjà informé de l'aveu, à écouter les explications. Nous avons cherché ce qui pouvait présider cette volonté de mettre en évidence leurs actions par certaines agences pour conclure qu'elle se situe hors de toute pensée stratégique et qu'elle a pour effet de détruire leur communication de crise, comme le ferait une maladie auto-immune.

### **Le piège télévisuel de la transparence**

Reprenons le cas Comigel. Dans une surprenante naïveté, l'entreprise a ouvert grandes ses portes à une équipe de la chaîne D8, oubliant que ces reportages sont montés et que les publics fonctionnent par amalgames, ne retiennent que les images. Ainsi tout est dévoilé au grand public : le peu ragoutant « minerai » de viande, l'aveu de l'incapacité de distinguer une viande d'une autre, aveu symbolisé par un gouteur qui ne distingue pas une viande de l'autre, la façon dont Comigel prépare les plats à base de produits de mauvaise qualité gustative pour rechercher les prix les plus bas, Comigel qui évoque Findus et le tout amalgamé d'images à couper l'appétit.

Pire, Comigel va jusqu'à montrer aux caméras de D8 la différence entre une quiche maison et une quiche fabriquée par sa filiale Atlantique Alimentaire avec du faux fromage, du faux jambon pour un prix de revient dérisoire : en communication de crise, il faut savoir ce qui est à protéger, ici le client est oublié. Car pour les marques clientes de Comigel, dont l'effort porte sur la promotion par le goût, le sain, le naturel, cette transparence totale détruit à elle seule des millions d'euros de publicité. Ajoutons que ce reportage de D8 permet de faire le lien direct entre Comigel et Atlantic Alimentaire, ce qui élargit le périmètre de la crise à la filiale. Gageons que l'équipe de D8 aura piégé Comigel, une entreprise BtoB, peu habituée des médias dont elle ne connaît pas les codes.

Car c'est méconnaître les médias et les publics pour imaginer que la perception d'un reportage se focalise sur la seule prestation d'un acteur, pour ignorer que l'ensemble est perçu dans le contexte global du reportage, que les images négatives diffusées contaminent tout le reportage, éclaboussent ceux qui veulent se montrer vertueux. Ici c'est le traitement télévisuel des reportages qui est un facteur de mortalité de la communication de crise.

<sup>3</sup> « Viande de cheval : Findus a été absent du "discours dominant" »

<http://www.bfmtv.com/societe/viande-cheval-findus-a-ete-absent-discours-dominant-445672.html>

## Autopsie télévisuelle de la communication de crise

Les experts de la communication de crise sont de plus en plus nombreux à se précipiter à la télévision pour analyser, commenter, trouver la bonne phrase sur des crises à chaud dont ils ne connaissent ni les tenants, ni les aboutissants. Tous détiennent les clés, les savoirs, leur point de vue, leurs critiques acerbes, pour expliquer à quel point, une entreprise s'est trompée et aurait mieux fait de les appeler. Ainsi, alors qu'une crise est en train de se dérouler, sa communication est autopsiée. Pire, à force d'évoquer la communication de crise, même le public se met à participer à cette autopsie, il suffit de voir les réactions sur Twitter pour s'en rendre compte. Et cette autopsie à vif fini par tuer la communication de crise, ceci quelque soit le résultat proclamé par les médecins légistes. Dans le quotidien suisse Le Temps du 6 avril 2013, Natalie Maroun<sup>4</sup> déclarait sur la déconstruction de la communication de crise « *c'est exactement ce que je suis en train de faire. Malheureusement, c'est saborder notre propre travail que d'en donner les clés. Dans ce métier qui, autrefois, était celui de l'ombre, il y a aujourd'hui aussi un fort besoin de reconnaissance. Mais cette exposition permanente risque de nous conduire à l'extinction du métier.* »<sup>5</sup>

## La mort de la communication de crise

Ainsi, la communication de crise telle que nous l'avons connue, construite dans ses principes, va devoir muter rapidement, se faire discrète<sup>6</sup>, rejoindre les principes la communication sensible sur lesquels nous travaillons à l'Observatoire International des Crises depuis maintenant plus de 10 ans<sup>7</sup> et qui révèle toute la difficulté de l'exercice dans un monde avec des publics devenu allergiques à la simple évocation du mot « communication ». Des publics devenus *TV literate*, qui décryptent la forme et se détachent du fond, qui passent d'une émotion à l'autre dans un monde télévisuel fait d'*infodivertissement* qui s'amuse à comparer une quiche industrielle d'une quiche faite maison, qui se moque de la communication de crise, tournée en dérision.

D. Dur He. du. en

Directeur de la publication, président de l'Observatoire International des Crises

---

**Magazine de la communication de crise et sensible**

---

<sup>4</sup> Dr. Natalie Maroun est analyste des médias et directrice du développement de l'Observatoire International des Crises

<sup>5</sup> « La stratégie du mensonge », Rinny Gremaud, Le Temps, édition du week-end du 6 avril 2013

<sup>6</sup> Lire à ce propos : « Une nouvelle vision des relations publiques : "Slow PR" », Thierry Libaert, <http://www.communication-sensible.com/articles/article223.php>

<sup>7</sup> « La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle ». Thierry Libaert, <http://www.communication-sensible.com/articles/article241.php>

## SOMMAIRE

### Lorsque la télévision signe la mort de la communication de crise

Edito de Didier Heiderich

### TV or not web versus web or not TV

Par Jean-Yves Le MOINE

### Journalistes, vous risquez de ne pas aimer ça !

Par Guylaine Maltais et Valérie Céré (Québec)

### Fantastique, science-fiction et résolution individualiste des crises globales dans les séries télévisées étasuniennes de 1990 à nos jours

Par François-Ronan Dubois

### Communication de crise. Où en sommes-nous dans les entreprises ?

Par Thierry Libaert

### Critique bibliographique

De Thierry Libaert

### En bref,

Par Didier Heiderich



### Le Magazine de la communication de crise et sensible vol.21

© 2013 - Tous droits réservés - ISSN 2266-6575 - Avril 2013 - Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC)

## TV or not web versus web or not TV

Par Jean-Yves Le MOINE



### Une crise avant tout technologique

Qui se rappelle encore le design de son téléphone portable d'il y a 7 ans avant l'arrivée de l'iPhone d'Apple. Qui se souvient, aujourd'hui, en surfant sur le web et en prenant une photo à 12 Millions de pixels, de ces fonctionnalités d'un autre monde ?

La vitesse du changement technologique double tous les 10 ans. Selon Ray Kurzweil, célèbre futurologue américain, apôtre du transhumanisme et récemment engagé par Google en tant que directeur de l'ingénierie, l'équivalent de tous les progrès du vingtième siècle adviendra entre 2000 et 2020, puis à nouveau entre 2020 et 2034 ! Nous sommes arrivés à un point où nous pouvons voir de nos yeux le changement technologique. La vraie crise est là : n'ayons pas peur de la technologie. Plus d'autres solutions que d'adresser les nouveaux usages et de prendre le train en marche.

Aujourd'hui, il vaut mieux prendre des risques et avancer que de faire du surplace. Paradoxalement, une entreprise, un secteur d'activités, un pays tout entier prennent plus de risque dans le statut quo qu'en osant, en prenant des risques.

Hors la France, pays en crise s'il en est, développe de plus en plus une pensée conservatrice et attentiste. Le monde de la télévision n'y échappe pas bien au contraire ; les chaînes, les producteurs, les régies publicitaires, sont debout sur les freins. Criant au loup contre les géants du

web américains, Google, Amazon, Apple, Facebook et consorts, tous les acteurs de la chaîne de valeur se sont mis sur pause. Résultat, ils s'enfoncent dans la crise. Mais le changement technologique progressant exponentiellement, l'industrie de la télévision ne doit pas oublier que si elle se met sur pause trois mois, il lui en faudra quatre pour rattraper ton retard.

Menacés par les géants du web américains, et perclus d'attentisme, l'industrie de la télévision française est en grand danger, voyons quels sont ses enjeux et ses solutions pour sortir de la crise.

### **La télévision va-elle-mourir ?**

Non la télévision ne va pas mourir, elle va s'épanouir au milieu du salon, gagnant même en taille et en puissance, jusqu'à s'afficher, sur les murs en 4K voire 8K d'ici quelques années. Mais la télévision est devenue un écran comme un autre, le plus grand certes, mais un écran parmi les écrans, Smartphones, tablettes, phablets, PC. Le public est et sera toujours friand de vidéos, d'histoires, et le confort d'une grande et belle image gardera de son attrait. Le rendez vous passif, de masse sera toujours populaire, mais moins souvent, moins longtemps.

Les nouveaux écrans, les autres écrans, les petits, font déjà à la télévision une concurrence féroce, notamment chez les plus jeunes. Les nouveaux usages plus actifs risquent de lui faire perdre son statut de leader pour la consommation des images et des histoires. Les chaînes de télévision ne doivent pas voir le web comme un concurrent ou une menace, cela n'a aucun sens. Le web pris dans son ensemble n'est pas une menace. Certains acteurs le sont peut être mais c'est justement parce que ils ne se considèrent pas comme des acteurs limités à une case (le web) mais réfléchissent en terme d'une expérience globale qu'ils fournissent. Pour eux le web n'est qu'un canal parmi d'autres pour toucher l'audience, au même titre que l'écran de TV, le Smartphone et demain les objets connectés

Le web ne va pas tuer la télévision, la compétition sera acharnée mais les deux médias sont voués à coexister, à la fois pacifiquement et agressivement. La radio n'a pas disparu avec l'arrivée de la télévision.

### **Une nouvelle télévision**

On assiste déjà et ce phénomène va s'amplifier, à un double glissement des images, du web vers la télévision et de la télévision vers le web. Sur le plan du contenu d'abord, les contenus dits « prime » sont maintenant sur *YouTube*, et les contenus générés par les utilisateurs et les conversations sociales de Twitter et Facebook sont maintenant, avec plus ou moins de bonheur, sur les grands écrans. Sur un plan de la technologie ensuite, avec la TV connectée, la social TV, la télévision essaie de s'approprier les codes et usages du web ; à l'inverse, des sociétés comme Netflix, Amazon, Google avec Google TV ne se considèrent plus simplement comme des entreprises digitales : elles font de la télévision sur le web. Pour la télévision, les nouveaux usages renforcent les anciens, pour les nouveaux entrants, ils sont le cheval de Troie, pour capter la valeur économique, encore colossale, de la vieille télévision.

Quand Amazon vient à la VOD, ce n'est pas pour s'opposer aux chaînes, c'est parce que ça fait du sens dans le cadre du service global qu'il veut proposer (vidéo sous toutes ses formes, entertainment, cloud, vie numérique des gens ...). Une chaîne de TV doit commencer à penser de

cette façon : je ne suis plus un canal qu'on allume le soir en rentrant du boulot, je suis un lieu où des choses (à définir et à inventer) se passent en continu, je suis accessible en permanence, sous différentes formes mais mon objectif, mon ADN, reste le même : divertir, accaparer un cerveau pendant un certain temps (si possible de façon hyper prégnante), et rendre ce cerveau disponible pour mes annonceurs.

L'âge moyen des spectateurs est de plus en plus élevé, pourtant la télévision de papa c'est fini, une nouvelle télévision est en train d'apparaître. Ce n'est donc pas tant la télévision qui est en crise que les chaînes de télévision, beaucoup trop attentistes. Le web et ses acteurs avancent, ils prennent des risques, tentent, se trompent, apprennent et recommencent. Google TV maintenant dans sa version trois et toujours sans véritable succès en est le parfait symbole. Dans cette guerre fratricide web contre TV, une chose est sûre, le web va plus vite.

### **Des spectateurs aux « users »**

Mais surtout, le web ne considère pas ses clients comme des spectateurs mais comme des utilisateurs, des « users » comme on dit en anglais. Ces utilisateurs, le web les place au centre de son dispositif, de son offre. Tout est fait pour eux, le discours BtoC a remplacé le discours BtoB. Le « user » est étudié, choyé, gratifié, récompensé. Les usages sont analysés, lancés, testés, modifiés, relancés. Une grande attention est accordée au côté multitasker notamment des jeunes, à la façon dont ils se lassent vite, dont ils butinent de contenus en contenus, d'applications en applications, d'écrans en écrans. Le « user » veut être proche du contenu, du réalisateur, de l'acteur, du chanteur, du présentateur. Son mode de consommation est la conversation, son mode de réception est social. Il réémet, remixe, commente, dénigre aussi parfois vers ses amis et sa communauté. Les players du web qui oeuvrent dans le domaine de la télévision, adressent au plus près ces usages qu'ils connaissent et appréhendent mieux que leurs concurrents du monde de la TV. Plus même que l'utilisateur, c'est l'UX qu'il privilégie quand la télévision s'arrête à l'UI. L'expérience de l'utilisateur (UX) plutôt que l'interface utilisateur (UI) qui n'en est qu'une composante.

### **L'influence du ATAWAD**

Une des lignes de force de l'expérience utilisateur aujourd'hui, c'est : je consomme le contenu ou je veux quand je veux, comme je veux, c'est le fameux ATAWAD (AnyTime, AnyWhere, AnyDevice). Pour pouvoir répondre à cette demande les acteurs du web bénéficient d'un atout important, la télévision sur le web est naturellement délinéarisée. La crise de la télévision s'explique aussi par la peur des chaînes envers la délinéarisation. Tant qu'ils se boucheront les yeux et ne l'envisageront pas à bras le corps, ils n'avanceront pas. Et ce n'est pas les timides tentatives, avec la catch up (dont l'audience croît grandement) et la VOD et la SVOD qui souffrent d'une chronologie des médias trop rigides, d'un catalogue souvent trop restreint et d'une offre tarifaire trop élevée, qui inverseront la tendance. Les chaînes de télévisions doivent proposer de riches offres délinéarisées, complémentaires de leur offre de flux live pour contrer efficacement la montée en puissance promises des Netflix, Love films et Youtube.



## La délinéarisation

Demain l'offre sera entièrement délinéarisée avec des événements live tels le sport, la télé réalité et de gros événements marketing. Netflix qui diffusera les 10 épisodes de la série TV de Fincher « House of cards » en une seule fois à ses abonnés à partir du 1 février 2013, en est la preuve vivante. Les chaînes de télévision doivent réinventer leur métier d'éditeurs et surmonter cette crise en sachant accompagner le spectateur, non le « user », dans son expérience. La solution pour sortir de la crise et se poser en alternative forte, c'est de développer la personnalisation et la recommandation, deux des composantes principales de l'expérience utilisateur. La recommandation offre une meilleure expérience que le search. Suggestive, elle offre une navigation contextuelle au milieu des contenus, ce n'est plus le « user » qui va aux contenus mais les contenus qui viennent à lui. La personnalisation est le reverse engineering de la délinéarisation, elle permet, aux utilisateurs les plus passifs, de créer automatiquement leur propre chaîne de flux, « relinéarisée », mais avec seulement des contenus qu'ils apprécient, une chaîne qui leur donne à tout instant, la possibilité de « sauter » de programme en programme. En somme un « leanback » dynamique.

## Contenu et Big Data : l'enjeu de la contextualisation

Pour offrir une expérience qui puisse rencontrer ces nouveaux usages, les chaînes de télévision doivent appréhender une question technique primordiale : la question des data et des *metadata* que l'on range aujourd'hui sous le vocable à la mode du *Big Data*. Cette question des contenus et des Big Data est certainement l'enjeu majeur aujourd'hui pour les chaînes de télévision pour sortir de la crise. Certains l'appellent aussi la contextualisation des contenus.

Le vieil adage : « *Content is king* » a été remplacé par « *Content is King, all screens are Queen and context is God* ».

Penchons nous un peu, sur la définition du mot contexte.

Contexte, nom masculin,

sens 1 : ensemble des éléments d'un texte qui accompagne un mot (et par extension un contenu) et qui apporte un éclairage sur le sens de celui-ci.

Sens 2 : circonstances qui entourent un fait.

La notion de contexte doit ici s'appliquer dans ces deux sens. La contextualiser consiste à éclairer le sens des contenus (on peut même aller jusqu'à les enrichir), et à expliciter les circonstances qui les entourent. D'une part, il est important de savoir qui sont : le réalisateur du film, les acteurs, les équipes techniques, le genre du film, son ou ses sujets, et d'une manière plus granulaire de savoir par exemple quelles scènes se passent à Rio, à Paris, en été, de jour, ou sur la mer... D'autre part, il est aussi important de savoir quelles sont les circonstances d'usage du spectateur : sur tablette ou TV, il est seul ou avec sa fille de 8 ans, il est 20h ou 23h, il est chez lui ou en déplacement professionnel... La connaissance et le traitement de ces informations contextuelles vont permettre de lui offrir une expérience au plus près de ses désirs. Ce sont ces data sur lesquelles les chaînes de télévision doivent porter l'accent pour offrir à l'utilisateur la meilleure des expériences possibles. Un « user » qui prend part à ces Big data

avec la conversation sociale. Un *user* qui renseigne aussi le contexte via Facebook, Twitter et les sites de fans.

Ce sont les traitements de toutes ces données grâce à des algorithmes qui permettront aux chaînes de télévision d'offrir une riche expérience de recommandation et/ou de personnalisation à l'utilisateur. L'enjeu est fort pour les chaînes de télévision face aux acteurs du web qui sont eux des professionnels des données depuis longtemps : redevenir éditeur, redevenir force de proposition riche, culturelle et divertissante.

### **Un peu de science fiction transgressive.**

Nous sommes en 2023, après Avatar 3, Cameron vient de réaliser son nouveau film. Il a scanné en 3D ses acteurs, Nicole Kidman et Tom Cruise, a tourné dans des décors réels qui ont été transformés en décor de synthèse. Il a conçu et monté son film entièrement sur ordinateur, il a rajeuni ses acteurs, leur a donné des émotions, et écrit son histoire, entièrement après coup, grâce à un logiciel qu'il vient de mettre au point. Vous êtes chez vous seul, votre femme est en vacances, vous visionnez ce film sur votre écran mural de 4 mètres sur deux. Vous pouvez agir sur l'histoire avec une version simplifiée du logiciel de Cameron. C'est vous sur l'écran, vous avez remplacé le scan 3D d'un des acteurs par le votre. Ce n'est plus Nicole Kidman ou Tom Cruise, mais le ou la voisine du 8ème que vous avez scanné(e) sans qu'il ou elle ne s'en aperçoive, grâce à un hack ingénieux dans l'ascenseur. La scène de sexe ne se passe plus dans la salle de bain imaginée par Cameron, mais dans la votre que vous avez substituée dans le logiciel. Il est 23h vous êtes rentré(e) fatigué(e) du bureau, le scénario du film est simplifié, votre rôle est magnifié, vous pouvez vivre une expérience passive mais riche dans un contexte rendu actif. La contextualisation est à l'œuvre.

### **Le triangle d'or pour sortir de la crise**

La crise de la télévision est une crise de business : en tentant de protéger leur business ancien (la TV) contre l'ennemi (le web) au lieu de l'englober dans leur business, les chaînes de télévision (mais aussi les autres médias tel la presse et la musique et le livre) sont en train de tuer dans l'oeuf leur business actuel. Ils contribuent à l'émergence d'acteurs tiers (pas seulement du web mais des concurrents au sens le plus littéral du terme, qui s'y sont pris autrement) qui vont finir par les manger parce qu'ils ont compris, eux, le monde dans lequel ils vivent.

C'est par la maîtrise des bigdata que les chaînes de télévision pourront sortir de la crise. Les chaînes de télévision doivent résoudre une équation complexe à trois inconnues : le contenu, l'accès intelligent et l'expérience d'usage. Qui dit équation complexe dit relations entre les inconnues, le tout étant plus que la somme des parties. Mais ces inconnues ne sont pas égales, l'expérience d'usage sociale domine ce triangle d'or. Pour sortir de la crise les chaînes de télévision doivent offrir la meilleure expérience d'usage possible pour donner aux « users » les contenus comme ils désirent, quand ils les désirent et où ils les désirent. Et pour cela ils doivent apprendre à faire parler les big data, leur donner une couleur sociale et trouver le killer algorithme. Vite !

*Jean-Yves Le Moine est consultant en stratégie, spécialisé dans les expériences d'usages liées aux technologies digitales. Jean-Yves place au cœur de son expertise stratégique et technique, l'expérience et l'engagement de l'utilisateur dans son écosystème connecté, fixe et nomade, multi-écrans. Au-delà, il sait comment capter la valeur économique de ces nouveaux usages.*

*Jean-Yves est notamment à l'origine de l'initiative Transmedia Lab d'Orange. Il est aussi intervenu pour Sony, TF1, France Télévision, Vivendi ...*

*Jean-Yves est le CEO de Kidoma.*

*Kidoma est une société qui aide les compagnies de tout secteur, à comprendre comment les technologies numériques peuvent augmenter leur business via l'amélioration de l'expérience de leurs clients. [jyleme@gmail.com](mailto:jyleme@gmail.com)*

## A lire



### Journal of Contingencies and Crisis Management

March 2013, Volume 21

Editorial: Exploring the Theoretical Foundations of Crisis Management (pages 1–3), Christophe Roux-Dufort and Carole Lalonde

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jccm.2013.21.issue-1/issuetoc>

## The West Wing : un monde en crise

Par Olivier ANDREU

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0193.php>

## La Crise dans le Cinéma

Par Salem Brahimi

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0192.php>

## Vidéo : Gestion et communication de crise



Darketing épisode 19 - Plan de gestion de crise, communication de crise et réseaux sociaux, interview de Didier Heiderich.

[http://www.wat.tv/video/medias-sociaux-com-crise-darketing-3mx6b\\_2tc2d\\_.html](http://www.wat.tv/video/medias-sociaux-com-crise-darketing-3mx6b_2tc2d_.html)



Actuentreprise « La gestion de crise », interview de Didier Heiderich

[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=abPgeyMts-4](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=abPgeyMts-4)

# Journalistes, vous risquez de ne pas aimer ça !

*Par Guylaine Maltais, spécialiste en communication de risque et mesures d'urgence, fondatrice de PlanifAction et Valérie Céré, Inf., M.A., anthropologue du désastre, Québec*



Peinture de Johnny Maroun de la série « Sang pour sang » - <http://johnnymaroun.com>

## **Tireur actif semblable à Newtown : un risque que l'on préfère ne pas voir?**

L'année 2012 a pris fin sur une profonde note de tristesse avec la tragédie de Newtown. Cet événement a fait ressurgir notre préoccupation sur l'importance de la planification d'urgence dans les établissements d'enseignement, et ce, même au niveau élémentaire. L'éducation citoyenne se faisant bien souvent dès l'âge scolaire, ces événements nous poussent donc à vouloir que les plans d'urgence incluent ce type d'événements. Évidemment, nous préférons tous ne pas songer à la possibilité du tireur actif, ne pas trop y mettre d'énergie, car « cela

n'arriverait pas chez nous » ou « nous sommes dans une petite ville tranquille ». Et si nous l'envisagions à titre de scénario du pire? Mais alors, pourquoi discriminer les risques que l'on communiquerait aux enfants, aux adolescents, aux adultes? Parce qu'ils sont trop horribles, difficiles à concevoir? Légitime. Parce qu'ils sont peu probables? Une fois est une de trop.

Le risque d'incendie nous apparaît-il de moindre importance? Pourtant, nous espérons ne jamais y faire face, et encore moins imaginer les conséquences possibles pour des personnes que l'on aime, surtout lorsqu'il s'agit de nos enfants. En effet, ces images peuvent être aussi épouvantables et traumatisantes que celles de la tragédie de Newton. Et malgré tout, nous en parlons depuis longtemps! On démystifie ce risque auprès des plus jeunes alors qu'ils fréquentent les garderies, et ce, depuis des décennies. C'est même à ce très jeune âge que l'on commence à les éduquer par des exercices d'évacuation en cas d'incendie, pratiques régulières qui consistent somme toute en l'étape ultime de la communication du risque. En réalité, plus on connaît un risque, moins il nous fait peur. Pourtant, dans nos écoles tous niveaux confondus, du moins au Québec, nous sommes encore frileux à communiquer le risque d'une fusillade. Bien qu'une planification puisse exister, s'il n'y a pas de communication et de formation continue autour du plan, ni aucune sensibilisation auprès des parents et sans exercice, le plan d'urgence n'aura pas de valeur réelle. Il s'agit en effet, d'un processus que l'on doit planifier perpétuellement. Pourtant... et malheureusement, il survient alors qu'on ne s'y attend pas. Si un tireur actif se présentait dans l'une de nos écoles, peu importe le niveau, à quel point le personnel connaîtrait-il les gestes à poser afin de limiter les dégâts? Un drame tel que celui de Sandy Hook à Newtown se doit de servir aux écoles du reste du monde pour (re)voir leurs façons de faire, car chaque situation d'urgence ou de crise possède sa part d'« énormités ».

Bien sûr, avant que cet événement dramatique ne se produise, il se trouvait dans le domaine de l'irréel. Cela n'empêche pas qu'il y ait trop d'exemples où l'on peut voir les responsables de mesures d'urgence et les gestionnaires de crise d'un côté de la clôture tandis que, de l'autre côté, se trouvent les journalistes et les médias. Seulement, la fusillade de décembre 2012 a réveillé en nous un sujet chaud de préoccupations, dont nous souhaitons partager notre réflexion avec vous.

### **Les premiers points de presse : mettre la table**

Qu'il s'agisse d'une situation d'urgence de type sécurité civile ou d'une tragédie comme celle de Newtown, l'une et l'autre se caractérisent par une grande présence d'incertitudes. Ces situations sont extrêmement évolutives et bien qu'il soit fort possible que les informations entrent au compte-gouttes, les autorités se doivent d'affronter la presse et aussi maintenant, les réseaux sociaux, sans avoir toutes les réponses aux questions potentielles. Il s'agit là d'un concept de la communication de risque favorisé par plusieurs auteurs tels que Raymond Anthony (2004) et Thinker, Zook et coll. (2001). Ce concept, le Lieutenant J.Paul Vance et son équipe de la police de l'État du Connecticut, l'ont bien saisi lors des deux premiers points de presse après les événements survenus à Newtown. En effet, les tout premiers points de presse servent à dire ce que l'on sait et à mettre la table pour la suite des choses, car il est évident qu'une série de rencontres de presse sera nécessaire. Lors de ces occasions, nous pouvons aussi affirmer que

nous ne pourrions pas tout dévoiler et qu'il sera impossible de répondre à l'ensemble des questions. Ce qui permet ainsi de mieux focaliser sur ce qu'il est possible de dire à ce moment précis. C'est d'ailleurs ce dont il fut question au Connecticut lors de leur deuxième sortie médiatique.

Les autorités responsables des mesures d'urgence ainsi que les gestionnaires de crise ont avantage à s'exercer concernant le premier point de presse. Non pas pour aseptiser leur contenu, mais pour développer des réflexes de réponses face à l'incertitude et ainsi, être un peu plus à l'aise en absence de réponse concrète. D'autant plus qu'avec les réseaux sociaux et plus précisément les médias sociaux en gestion d'urgence (MSGU), l'information circule à une vitesse grand V. Il importe donc, pour les décideurs, de comprendre que sur les médias sociaux, mieux vaut donner une information qui demeure à confirmer en le spécifiant clairement que de ne rien communiquer. Cette action démontre la transparence de l'organisation et prouve, par le fait même, que celle-ci est consciente que des personnes attendent les détails. Ce qui ajoute de l'empathie envers le public et les médias. Qualité fort appréciée en situation d'urgence et de crise.

Mais entre nous, jusqu'à quel point avons-nous besoin de tout savoir? Défenderesses du droit à l'information et évoluant en communication de risque, depuis plus de 10 ans, nous avons toujours considéré que la population avait le droit de savoir et que celle-ci doit être impliquée et engagée dans le processus de gestion d'urgence. Dennis Mileti, éminent professeur en psychologie sociale du désastre, mentionnait en 2010, lors d'un symposium annuel du Natural Hazards Center au Colorado, que la connaissance du risque diminue le stress et l'anxiété face à une situation désastreuse. D'autant plus que sans avoir l'objectif de rassurer les publics cibles, il n'en demeure pas moins qu'une information, aussi minime soit-elle, apaise par le fait même les spéculations. En effet, la nature humaine nous pousse à donner un sens à ce qui nous entoure, car nous ne pouvons tout simplement pas vivre dans le chaos. Dans un cas comme celui de Newtown, jusqu'où doit-on aller avec ce droit à l'information? Les médias en donnent plus parce que les gens veulent en savoir davantage ou ce sont les médias qui créent ce besoin d'information chez la population? L'œuf ou la poule?

### **Après l'impact vient l'état de stupeur**

Quelques heures après la fusillade de Newtown, nous étions stupéfaites de voir une journaliste, tel un vautour satisfait d'avoir agrippé sa proie, faire une entrevue avec une enfant qui s'en était sortie « indemne ». Bien qu'elle fut accompagnée de sa mère, toutes les deux étaient en état de choc après les événements qu'elles venaient de vivre. On pouvait voir à leur expression qu'elles repassaient en boucle dans leur tête les images traumatisantes qu'elles venaient de vivre. Leur regard hagard en disant long. Si la poussière avait eu le temps de retomber, cette mère n'aurait sans doute jamais permis à sa fille d'accorder cette entrevue. Peut-on vraiment présumer du consentement éclairé du parent dans un tel cas? Était-elle à même de comprendre ce que le journaliste demandait et pouvait-elle vraiment saisir l'impact que cela aurait sur son enfant?

Dans le cas de traumatismes importants, le premier récit des faits se fait idéalement à un policier ou à une personne formée en relation d'aide pour bien encadrer la réminiscence d'images qui dépassent ce que notre conscient est à même de « digérer » et d'absorber de manière habituelle. Raconter un tel drame, et encore plus chez des enfants, demande un doigté, mais aussi une formation solide afin d'éviter de créer un traumatisme secondaire. Est-ce que le journaliste moyen est à même de remplir cette fonction?

On comprendra alors que lorsqu'un garçon décrit la scène au souhait du journaliste, le poussant même jusqu'à lui demander de décrire ce qu'il avait entendu, cet enfant doit revivre le drame pour servir les fins du journaliste qui veut et doit rapporter une nouvelle. Il est important de ne pas oublier que ces enfants risqueront de passer de nombreuses années de leur vie à consulter afin de pouvoir un jour guérir de ce qu'ils n'auraient jamais dû vivre! On les appelle les victimes collatérales. Celles qui devront « vivre avec » le souvenir et toutes les émotions qui leur colleront à la peau trop longtemps. Elles auront très certainement à vivre avec un stress post-traumatique qui les marquera toutes leurs vies.

En considérant ces faits, est-ce possible dans ces cas-ci de prétendre au droit à l'information? Est-ce vraiment dans ce genre de société que nous choisissons de vivre? Les médias se nourrissent-ils vraiment du malheur profond que vivent certaines personnes? Croyez-vous vraiment que ces victimes cherchent leur minute de gloire à ce point? Saviez-vous qu'un événement devient pour nous un désastre, non pas par sa violence ou son intensité, mais par la conscientisation de notre vulnérabilité face à celui-ci? (Soucaille, 2008) Ce drame à Newtown devient par cette définition un désastre pour la société. Mais de quelle manière doit-on traiter cette nouvelle? Comment informer le public de manière professionnelle, efficace et surtout éthique?

### **Se mettre à la place de ceux qui restent**

Quel journaliste aimerait voir une photo de sa mère, pied nu en plein janvier au Québec avec une couverture de la Croix-Rouge sur le dos ? Quel patron de boîte média souhaiterait voir en entrevue son petit-fils en état de choc ? Et le voir encore et encore à chaque date anniversaire de cet événement ? Jusqu'où va le droit de savoir ?

Une petite communauté tissée serrée, qu'elle soit aux États-Unis, au Québec ou ailleurs dans le monde, vit aussi un choc lorsqu'elle voit débarquer chez elle des dizaines, voire des centaines d'antennes et de camions micro-ondes accompagnés d'autant de journalistes (Dymond, 2012). Lorsque ce beau monde repart, les citoyens, touchés de près ou de loin, retrouvent leur tranquillité, mais avec quel sentiment? Une fois le « spectacle » terminé, la peine, la douleur et souvent, le trauma demeurent. Qui s'en préoccupe? Sans parler du risque de traumatismes potentiels de tous ces hommes et ces femmes, policiers, ambulanciers, pompiers, que le devoir amena à intervenir sur la scène? Qui s'en préoccupe?

## Protégeons les victimes collatérales

Ce qui a tant frappé et marqué l'imaginaire en ce qui concerne les événements de Sandy Hook, c'est que la moitié des victimes était des enfants de la maternelle et que leur mort fut causée par un acte d'une violence rare et par le fait d'un seul individu armé jusqu'aux dents contre d'innocentes victimes. Parce que ce drame est survenu dans un lieu public, une école, il n'y a pas eu que des victimes directes (celles qui furent touchées par les balles), mais aussi des témoins auditifs, des témoins visuels, et des parents endeuillés; il ne faut pas oublier les répondants qui furent aussi témoins. Comme nous l'avons mentionné, ces personnes risquent de vivre avec ces images le restant de leur vie et vont probablement subir un choc post-traumatique subséquent. En fait, il en résultera une communauté gravement blessée ainsi qu'un Monde incrédule et choqué face à ce que lui montrent ses écrans : des enfants interviewés alors que cela n'aurait pas dû se passer.

Grâce au processus de protection des familles mis en place à Newtown (Beaujon, 2012), plusieurs familles ont été épargnées des médias, obligeant ces derniers à quitter les lieux, car ils ne parvenaient plus à faire d'entrevues. Et si nous mettions en place ces processus directement dans nos plans d'urgence municipaux ou gouvernementaux?

Après le tremblement de terre qui frappa Haïti en janvier 2010, les Canadiens rapatriés par l'Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ) arrivaient presque tous pieds nus, et ne portaient qu'une couverture de la Croix-Rouge sur le dos. Lorsque l'on parle de la protection des victimes, cela veut aussi dire qu'il faut protéger leur intégrité et mettre en place un processus pour épargner les victimes des journalistes. Dans ce cas-ci, au sortir du lieu d'accueil des réfugiés, des portes étaient spécifiquement désignées pour les entrevues avec les médias. Les ressortissants qui franchissaient ces portes le faisaient en toute connaissance de cause. Cela leur avait été expliqué. Il n'en demeure pas moins que malgré toutes les précautions prises par les autorités, des photographes parvinrent tout de même à prendre des clichés impromptus alors que nous les croyions éclipsés.

### Une solution rose bonbon ?

En considérant que ces situations relèvent déjà de l'incroyable, du terrible et de la douleur, serait-il utopique de penser qu'avec les événements de Sandy Hook, en 2013, nous puissions espérer plus de compassion de la part des journalistes et de leurs grands patrons? Savoir se mettre à la place de ceux qui vivent la situation d'urgence, le drame ou la crise pourrait-il faire une différence dans la vie de ceux qui restent? Et si, dans les municipalités, nous avons le réflexe de protéger automatiquement ce type de victimes? Au Québec, la municipalité est la première responsable des mesures d'urgence sur son territoire. Intégrer ce volet dans le plan d'urgence municipal ne serait-il pas une idée censée?

Afin de mieux les comprendre, nous avons provoqué des échanges sur Twitter avec certains journalistes québécois pour partager nos réflexions respectives. Nous sommes demeurées estomaquées devant les réponses de l'un d'entre eux, bien reconnu chez nous et dont nous tai-



rons le nom. De, « *il y a des événements, il faut les couvrir en posant notamment des questions aux gens/témoins concernés* », à « *vous proposez une solution rose bonbon* », en passant par « *si j'avais été à Newtown j'aurais fait sensiblement la même chose* », nous sommes au moins d'accord avec lui : « *nos positions sont inconciliables* ». Chacun de notre côté de la clôture. Cependant, est-ce que les débriefings d'intervention médiatique existent dans les salles de nouvelles? Si cette opération s'applique pour les intervenants d'urgence, elle devrait peut-être s'appliquer aux médias. Passer par une introspection individuelle et d'équipe permettrait-il ainsi une plus grande éthique et une meilleure collaboration entre les deux côtés de la clôture lors d'un prochain événement?

Cela dit, nous ne mettons pas ici dans le même panier l'ensemble des journalistes. Nous savons que plusieurs ont plus de compassion que d'autres. Nous souhaitons seulement illustrer nos propos avec un événement où les failles évidentes méritaient que nous en discutions. Car, si nous ne retenons pas d'apprentissages de ces lacunes, quel sens pouvons-nous donner à un tel drame? Cela vaut tant pour les responsables de mesures d'urgence que pour les journalistes! Ils n'étaient certes pas préparés à couvrir un événement tel que Sandy Hook... Et s'ils en retiraient aussi des leçons ?

## Références

ANTHONY, Raymond, 2004, « Risk communication, value judgments, and the public-policy maker relationship in a climate of public sensitivity toward animals : revisiting Britain's foot and mouth crisis ». *Journal of Agriculture and Environmental Ethics*, pp.363-383;

BEAUJON, Andrew, 2012, « Media, Residents Yearn for Journalists to Leave Newtown », Poynter.org, consulté en ligne le 22 janvier 2013, <http://www.poynter.org/latest-news/mediawire/198691/media-residents-yearn-for-journalists-to-leave-newtown/>;

CÉRÉ, Valérie, 2012, « Les construits sociaux du désastre en région isolée : le cas de Blanc-Sablon », mémoire de maîtrise en anthropologie, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 127 pages, <http://ariane2.bibl.ulaval.ca/ariane/?id=a2147587>;

CÉRÉ, Valérie, 2009, « Le rôle des médias lors de désastres naturels », recherche de séminaire de maîtrise *Culture populaire et média*, Université Laval, 20 pages;

DYMOND, Jonny, 2012, « Newtown Overwhelmed by Media », correspondant à Washington pour BBC News US & Canada, consulté en ligne le 21 janvier 2013, <http://www.bbc.co.uk/news/world-us-canada-20763752>;

MALTAIS, Guylaine, 2008, « La perception des politiciens en regard de la communication des risques », essai de diplôme d'études supérieures et spécialisées en communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières. 71 pages;

MILETI, Dennis, 10 juillet 2010, « Earthquakes Early Warning System : Perspectives on Application (WSSPC), conférence donnée lors du symposium annuel du Natural Hazards Center, Colorado

SOUCAILLE, Alexandre, 2008, « La perception du désastre : synthèse », L'expression du désastre : entre épuisement et création, Archives Audiovisuelles de la Recherche, Première partie : matinée du 23 septembre 2008, durée : 13:27; [http://www.archivesaudiovisuelles.fr/FR/\\_video.asp?id=1564&ress=4957&video=115323&format=68](http://www.archivesaudiovisuelles.fr/FR/_video.asp?id=1564&ress=4957&video=115323&format=68)

THINKER, Tim L., et coll., 2001, « Key challenges and concepts in health risk communication: perspectives of agency practitioners », *Journal Public Health Management Practices*, Vol. 7, No.1, pp.64-75;

## Fantastique, science-fiction et résolution individualiste des crises globales dans les séries télévisées étasuniennes de 1990 à nos jours

Par François-Ronan Dubois, Université Stendhal Grenoble 3



Image issu de la série X-File

Depuis une trentaine d'années, le paysage audiovisuel mondial a été transformé par ce que les critiques ont appelé le Second Âge d'Or de la Télévision Américaine.<sup>8</sup> Dès 1978 et le succès planétaire de la première série *Dallas* (David Jacobs, 1978-1991)<sup>9</sup>, les pratiques télévisuelles nationales se sont orientées vers des narrations complexes et des types de personnages inspirés par le succès des séries télévisées étasuniennes.<sup>10</sup> Si des pratiques narratives élaborées existaient avant *Dallas*, dès 1963, par exemple, dans la série britannique *Doctor Who* (Sydney

<sup>8</sup> McCabe Janet, Akass Kim (dir). *Quality TV : Contemporary American Television and Beyond*. Londres : I. B. Tauris, 2007.

<sup>9</sup> Je présente ici et par la suite les séries de la manière suivante : Titre original / Titre Français (Créateur, Dates de la première diffusion).

<sup>10</sup> Bianchi, Jean. « Dallas, les feuilletons et la télévision populaire ». *Réseaux* 3.12 (1985) : 19-28 & Bujdoso, Agnès. « Traditions and Innovations in Contemporary American TV: What the "New Old" *Dallas* can tell us about the evolution of a Popular medium ». *Report from the Popline : On The Life And Afterlife of The Popular*. Lisbonne, 4 décembre 2012.

Newman, C. E. Webber, Donald Wilson, 1963-1989)<sup>11</sup>, la diffusion du feuilleton a accéléré la mutation des programmes. L'offensive de la chaîne câblée HBO sur le marché très concurrentiel de la télévision étasunienne, au début des années 2000, a imposé une nouvelle transformation, qui tend à assimiler la série télévisée à une forme d'art<sup>12</sup> et à imposer une rhétorique auteuriste à l'ensemble des producteurs<sup>13</sup>. Parallèlement, le développement d'Internet a entraîné la création d'un circuit de diffusion réactif et international, révolution comparable, du côté des consommateurs, à celle introduite par l'apparition des dispositifs d'enregistrement personnel, quelques décennies plus tôt.<sup>14</sup> Les séries télévisées, et notamment les séries télévisées étasuniennes, occupent désormais une place hégémonique dans les grilles de programmation, soit par elles-mêmes, soit par les copies qu'elles suscitent. Elles sont devenues des lieux du discours politique<sup>15</sup>, des outils de l'enseignement universitaire<sup>16</sup> ou des instruments de santé publique.<sup>17</sup> Réagissant aux attentes d'un large public et formant son imaginaire, les séries télévisées sont un puissant dispositif communicationnel, dont l'analyse interne permet de saisir les enjeux et les mécanismes de l'imaginaire contemporain.

Les formes, les genres et les thèmes en sont bien entendu multiples, ce qui implique qu'une grande variété de crises est traitée. Les séries médicales comme *House / Docteur House*. (David Shore, 2004-2012) sont propices à la représentation de crises sanitaires de grande ampleur ; les séries d'action et d'espionnage, telles *24 / 24 heures chrono* (Joel Surnow et Robert Cochran, 2001-2010) ou *Rubicon* (Jason Horwitch, 2010), des crises militaires et des géopolitiques ; les séries judiciaires, à l'instar de *Boston Public* (David E. Kelley, 2000-2004) et *The Good Wife* (Robert et Michelle King, 2009-en production), des crises médiatiques impliquant de grandes entreprises et les séries politiques, parmi lesquelles on peut citer *Commander in Chief* (Rod Lurie, 2005-2006) et *The West Wing / À la maison blanche* (Aaron Sorkin, 1999-2006), l'ensemble de ces phénomènes. Il y aurait naturellement beaucoup à tirer de l'analyse de ce corpus de séries dont le style est, dans l'ensemble, réaliste. Une série récente comme *The Newsroom* (Aaron Sorkin, 2012-en production), qui explore la manière dont un journal télévisé couvre ces différents événements, ajouterait encore une dimension à l'analyse. Ces séries constituent un matériau précieux pour la description de la perception, de la résolution et de la représentation des crises contemporaines.

Je propose néanmoins de consacrer cette étude à des séries qui paraissent peut-être, au premier abord, se prêter moins aisément à un semblable commentaire, parce qu'elles sont

---

<sup>11</sup> J. Tulloch et M. Alvarado, *Doctor Who : The Unfolding Text*, Londres, 1983.

<sup>12</sup> McCabe Janet, Akass Kim. « It's not TV, It's Quality TV : Refining Television at HBO ». *Qu'est-ce qu'une télévision de qualité ?* Paris, 12 septembre 2012.

<sup>13</sup> Garcia Garcia, Pedro José. « Una cierta tendencia en la televisión estadounidense. Evolución de la noción de autoría en el género dramático. ». *Admire* 3 (2011) : 74-103.

<sup>14</sup> McKee, Alan. « Is *Doctor Who* Australian ? ». *Media International Australia incorporating Culture and Policy* 132 (2009) : 54-66.

<sup>15</sup> Orthia, Lindy. « Enlightenment was the choice : *Doctor Who* and the Democratisation of Science ». Thèse de doctorat. Australian National University, 2010. Introduction.

<sup>16</sup> Sert, Olcay. « An Interactive Analysis of Hyperboles In a British TV Series : Implications of EFL Classes ». *ARECLS* 5 (2008) : 1-28.

<sup>17</sup> Wessels J., Van Kradenberg J., Mbanga I., Emsley RA., Stein DJ. « Television as a medium for psycho-education in South Africa : analysis of call to a mental health information centre after screening of a TV series on psychiatric disorders ». *The Central African Journal of Medicine* 45.1 (1999) : 1-3.

issues de deux genres peu réalistes : la science-fiction et le fantastique.<sup>18</sup> Le commentaire de ces genres me paraît propre à mettre en évidence des archétypes de la réception et de la représentation de la crise, qui permettent de mieux comprendre les modalités de cette réception dans les contextes plus réalistes, où l'ambition référentielle du matériau complique l'analyse. A bien des égards, la science-fiction et le fantastique télévisuels thématisent de manière hyperbolique la crise : le thème récurrent de l'apocalypse ou, tout du moins, de la destruction de la planète, constitue une représentation magnifiée de l'anéantissement vécu par les individus et les institutions impliqués dans des crises plus réelles et plus localisées. En conséquence, la manière dont ces crises hyperboliques sont résolues se présente comme un modèle idéal du type d'actions attendues pour accréditer l'efficacité de la gestion des crises réelles. Or, l'agentivité valorisée dans ces programmes est presque toujours d'ordre personnel, individuel et marginal. C'est ce que j'appelle la résolution individualiste de la crise globale.

Je tâcherai ici d'en décrire le fonctionnement, en décrivant la manière dont les personnages par lesquels la crise est résolue sont caractérisés essentiellement, puis leur relation à l'espace social et géographique ainsi que la place des institutions dans ces mondes apocalyptiques. Je proposerai enfin de réinvestir ces analyses dans le commentaire des séries réalistes.

### Des héros fondamentalement distincts du reste de l'humanité

Le premier aspect remarquable du dispositif est le caractère exceptionnel des héros impliqués dans la résolution de la crise. Naturellement, cette exception est un moyen narratif de ménager l'adhésion continue du téléspectateur à un récit étendu qui dure plusieurs années. Mais cette adhésion n'implique pas nécessairement l'établissement d'une différence essentielle entre les héros et le reste de l'humanité ; au contraire, de nombreuses séries organisent l'identification étroite du téléspectateur aux personnages principaux, représentés dans une vie sociale réaliste et censément proche de la sienne, comme dans *Friends* (David Crane, Marta Kauffman, 1994-2004), *Coupling* (Steven Moffat, Martin Dennis, 2000-2004)<sup>19</sup> ou encore *Desperate Housewives* (Marc Cherry, 2004-2012)<sup>20</sup>. Les séries fantastiques et science-fictives présentent au contraire des personnages dont l'altérité est irréductible.

Cette altérité peut naître d'une différence essentielle et fondamentale qui sépare de tout temps le héros du reste de l'humanité. L'appartenance à une espèce particulière, comme c'est le cas des sorcières de *Charmed* (Constance M. Burge, 1998-2006) ou du personnage principal d'*Angel* (Joss Whedon, 1999-2004), peut devenir le thème central de la série, ainsi que le suggère le titre de la série britannique reprise dans une version étasunienne, *Being Human* (Toby Whithouse, 2008-en production). Cette altérité peut être acquise, après une élection divine ou quasi-divine, semblable à celle qui conduit Buffy Summers à devenir la Tueuse dans *Buffy the Vampire Slayer* (Joss Whedon, 1997-2003) ou Daniel Jackson à effectuer l'Ascension dans *Stargate SG-1* (Brad Wright, Jonathan Glassner, 1997-2007). Dans un cas comme dans l'autre,

<sup>18</sup> Il faut noter que le fantastique télévisuel tient beaucoup plus du merveilleux que le fantastique littéraire. Sur ce point, voir Dubois, François-Ronan. « Fantastique, science-fiction ou merveilleux dans la série télévisée *Doctor Who* (2005) ». *Poétiques du merveilleux : fantastique, science-fiction, fantasy (littérature et arts visuels)*. Arras, 30 novembre 2012.

<sup>19</sup> Dans son article cité ci-dessus, Olcay Sert démontre l'adéquation linguistique parfaite des dialogues de la série aux échanges verbaux réels.

<sup>20</sup> Marcucci, Virginie. *Desperate Housewives. Un plaisir coupable*. Paris : PUF, 2012.

cette différence implique des compétences surnaturelles, essentielles à la lutte contre les forces du Mal.

A côté de ces personnages essentiellement surhumains, le téléspectateur trouve des personnages dont la surhumanité naît d'un entraînement particulier qui exacerbe des talents innés exceptionnels, mais non nécessairement surnaturels. C'est le cas de Dean Winchester dans *Supernatural* (Eric Kripke, 2005-en production), de Sydney Bristow dans *Alias* (J. J. Abrams, 2001-2006) ou des personnages principaux de *Revolution* (Eric Kripke, 2012-en production). Cet entraînement est toujours un entraînement militaire, dont le parangon est le colonel O'Neil de *Stargate SG-1*, ou paramilitaire, comme celui de Sarah Connor dans *The Sarah Connor Chronicles* (Josh Friedman, 2008-2009).

On trouve enfin des personnages communs dont la vie a été si profondément modifiée par leur contact avec la surnature qu'ils en ont été transformés. De psychologue criminaliste classique, Fox Mulder est devenu un adepte du paranormal dont l'intuition est presque surnaturelle, dans *The X-Files* (Chris Carter, 1993-2002) et les personnages de *Heroes* (Tim Kring, 2006-2010) développent soudainement des capacités qu'ils ne possédaient pas. Si la normalité du personnage peut être ménagée par la série, sa différence finalement essentielle avec le reste de l'humanité n'en constitue pas moins la condition de son succès dans son entreprise héroïque.

Bien entendu, ces catégories sont fluides. Les Jedis de *Star Wars : The Clone Wars* (Georges Lucas, 2008-en production) peuvent être intégrés à la première et la deuxième catégorie, quand les héros des multiples adaptations des comics *X-Men* constituent d'excellents candidats tant pour la troisième que pour la deuxième catégorie. En-deçà de ces distinctions demeurent l'archétype d'un héros au sens antique du terme<sup>21</sup>, c'est-à-dire d'un être distinct du reste de l'humanité. Seuls ses pouvoirs lui permettent d'être à la hauteur des épreuves qui se dressent sur son chemin et de résoudre la crise globale qui conduirait, sans son intervention, à l'anéantissement de l'espèce humaine, de la planète Terre ou de l'ensemble de la réalité.

La crise, parce qu'elle constitue une rupture essentielle du réel et de l'ordre des choses, exige une résolution dont les conditions dépassent les limites de la seule rationalité démocratique. Pour être convaincant, l'acteur qui résout la crise doit incarner une position aristocratique de supériorité essentielle, qui fait de son action sur les éléments de la crise aussi bien une mission divine qu'un engagement personnel et total. Plus l'ampleur de la crise est considérable, plus l'altérité individualiste du héros est centrale. Cette position particulière du héros empêche toute représentation de la crise globale comme le produit systématique d'une certaine disposition de la société humaine ; la crise est toujours comprise comme l'affrontement du Bien contre le Mal et les ambiguïtés de certains des personnages secondaires comme un double jeu.

### **La place géographique, sociale et institutionnelle des héros surnaturels**

---

<sup>21</sup> Dubois, François-Ronan. « Le mythe herculéen dans trois séries américaines : *Supernatural*, *Buffy the Vampire Slayer*, *The X-Files* ». *e-Ila* 5 (2012) : web.

On l'aura compris, ce mode de résolution est un mode antisocial. Il l'est à deux titres au moins : d'abord parce que le héros n'opère pas au sein de la société, mais s'en extrait ou en est exclu à cause de son altérité, ensuite parce que la crise, en tant qu'elle n'est pas un produit de la société, échappe à son action. Cette disposition antisociale est soulignée par la situation marginale, socialement et géographiquement, d'une grande partie des héros déjà évoqués au sein du monde. On peut reconnaître deux paradigmes.

Le premier est celui du héros voyageur. Les frères Winchester de *Supernatural* et les Connor de *The Sarah Connor Chronicles* en sont l'incarnation typique. Ces héros vivent sur la route, dans un mouvement constant qui leur interdit d'élire résidence dans un lieu particulier et, par conséquent, de s'intégrer aux réseaux de sociabilité. Les frères Winchester multiplient les faux noms et, dans la première épisode de *The Sarah Connor Chronicles*, le fils de l'héroïne est arraché à la vie paisible d'un lycée. Quand ces héros disposent d'un logement permanent, il est impersonnel, comme les quartiers des membres de l'équipe d'exploration dans *Stargate SG-1*, ou dysfonctionnel, à l'instar de l'appartement de l'agent Mulder dans *The X-Files*, qui ne semble pas posséder de lit. Cette mobilité implique que le héros parcourt un ensemble beaucoup plus large que celui qui s'offre au héros fixe : les Etats-Unis, dans le cas des héros fantastiques, l'univers, dans le cas des héros de science-fiction. Cette situation paradoxale fait du héros voyageur un être par excellence à la fois dans le monde et hors du monde : dans le monde, parce qu'il le connaît mieux que personne, l'ayant traversé encore et encore ; hors du monde, parce qu'il est privé de l'expérience sociale de son existence.

Le second paradigme est celui du héros caché. Il occupe des lieux de pouvoir, fixes et bien identifiés, mais inaccessibles à tout autre que lui. Le cas le plus remarquable est indubitablement le manoir magique dans lequel se réfugient les personnages de la série *Sanctuary* (Damian Kindler, 2008-2011), dont le titre est évocateur. De la même façon, la maison occupée par les sœurs Halliway dans la série *Charmed* est protégée par de puissants sorts contre l'irruption de visiteurs indésirables. De semblables protections, technologiques cette fois, encadrent le SD6 et plus tard l'APO où travaille l'héroïne d'*Alias* et c'est isolée en plein désert ou sous une montagne que l'on trouve la base des héros de *Warehouse 13* (Jane Espenson, D. Brent Mote, 2009-en production) ou *Stargate SG-1*. Mais le lieu marginal n'est pas nécessairement un sanctuaire ; il peut simplement être le signe de l'altérité, tel le sous-sol dans lequel sont relégués les agents Mulder et Scully dans *The X-Files* ou les cavernes et les cryptes qui forment le paysage quotidien de la Tueuse dans *Buffy*.

Cette marginalité spatiale est le signe d'une marginalité institutionnelle. Buffy s'oppose au Conseil des Watchers qui organisait depuis des millénaires la lutte du Bien contre le Mal, Sydney Bristow opère dans des cellules secrètes de la CIA (*black-ops divisions*) comme les héros de *Stargate* appartiennent à une opération secrète de l'armée de l'air, les frères Winchester et Sarah Connor fuient la police. Or, puisque ces héros sont les seuls à pouvoir résoudre la crise, cette marginalité est le signe non de leur inadéquation au monde mais de la faillite des institutions traditionnelles qui prétendent gérer la crise. En parallèle de l'héroïsation du personnage principal se développe ainsi une condamnation des institutions organisées, qu'il s'agisse de sociétés occultes, de l'armée officielle ou du FBI.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Cantor, Paul A. « This Is Not Your Father's FBI : *The X-Files* and the Delegitimation of the Nation-State ». *The Independent Review*. Vol. 5, n°1, 2001 : 113-23.

## Remarques finales

La représentation archétypale de la crise et de sa résolution proposée par les séries télévisées fantastiques et science-fictionnelles est donc celle d'un phénomène qui échappe à l'action concertée d'un groupe institué et officiel, pour ne s'offrir qu'à l'expertise d'un héros évoluant en marge de l'espace physique et social, en marge de l'humanité elle-même. Cette résolution est individualiste, antidémocratique et antisociale.

On objectera peut-être que, dans *Buffy* comme dans *Stargate*, le groupe, comme agent de la situation de crise, a une importance fondamentale. Cette observation ne change rien à la conclusion que je viens de présenter : l'équipe SG-1 de *Stargate* se distingue par son insubordination, incarnant ainsi une marge dans la marge même de l'institution secrète, et le Scooby Gang de la Tueuse est composé, à l'exception d'Alex, d'êtres distingués par des particularités essentielles ou acquises. Il n'est bien sûr pas impossible de trouver, dans la grande diversité du paysage audiovisuel étasunien, des séries qui échappent plus ou moins clairement et profondément aux archétypes que je viens de décrire, comme le récent programme *Alphas* (Zak Penn, Michael Karnow, 2011-en production), mais elles demeurent rares au regard du corpus décrit ci-dessus.

Or, ce qui s'exprime dans ce corpus de manière exacerbée est également présent dans des séries réalistes. Sans parler de programme comme *Human Target* (Jonathan E. Steinberg, 2010-2011), *24 / 24 heures chrono* ou *The Pretender / Le Caméléon* (Steven Long Mitchell, Craig Von Sickle, 1996-2000) qui, le surnaturel en moins, représentent des héros très similaires aux frères Winchester ou à Sarah Connor, de nombreuses séries policières, dont les plus célèbres sont indubitablement *Lie To Me* (Samuel Baum, 2009-2011) et *The Mentalist* (Bruno Heller, 2008-en production), mettent la résolution des enquêtes entre les mains de personnages exceptionnels qui opèrent à la marge des forces de police traditionnelles. Ce que le corpus fantastique et science-fictionnel monte, c'est que l'on aurait tort d'interpréter ces personnages excentriques uniquement comme des outils narratifs destinés à susciter l'intérêt du téléspectateur, parce qu'ils participent d'une conception plus large de l'événement exceptionnel et de sa résolution.

Rares sont les séries qui, comme *The West Wing* ou, dans une moindre mesure, *Criminal Minds / Esprits criminels* (Jeff Davis, 2005-en production) et *Without a Trace / FBI Portés Disparus* (Hank Steinberg, 2002-2009), présentent l'action concertée d'une équipe qui agit dans le cadre des institutions. Le héros est préféré au groupe, la geste personnelle à la description statique des protocoles, le mythe de la surnature à la rationalité des actions concertées. Les conséquences de cet imaginaire sotériologique pour la communication de crise sont ambiguës. Elles tendent à orienter les discours vers une représentation personnelle et pathétique des processus à l'œuvre, en sacrifiant la cohérence du groupe (qu'il soit privé ou public) et la rationalité de ses protocoles agentiels. Les conséquences politiques, elles, sont claires : elles invitent à une réappropriation par les institutions des dispositifs communicationnels et à une promotion de la résolution sociale, pour que les réussites d'un héros ne soient pas le symptôme d'un échec collectif.

## Communication de crise Où en sommes-nous dans les entreprises ?

Par Thierry Libaert



L'Union des Annonceurs a publié le 22 mars 2013 la 7<sup>ème</sup> édition de son baromètre sur la communication des entreprises en France. Ce rapport, qui dresse un précieux portrait des évolutions de la communication, contient plusieurs éléments relatifs à la communication de crise et la manière avec laquelle les entreprises ont intégré cette donnée.

Parmi les observations apportées par cette nouvelle étude, nous pouvons ainsi noter que :

- 68 % des entreprises déclarent pratiquer régulièrement la communication de crise. La question est certes un peu vague puisqu'elle ne permet pas de savoir si la pratique découle de traitements réels de crise ou d'anticipations, l'essentiel est le constat d'une stabilisation puisque la réponse obtenait 71 % en 2007, après une augmentation régulière puisque les réponses n'étaient que de 27 % en 1992 et 43 % en 1997.

Les grandes entreprises sont davantage concernées puisque les entreprises de plus d'un milliard de CA atteignent 87 %.



- 26 % des entreprises font désormais appel de manière régulière à une agence spécialisée en communication de crise. L'augmentation est ici à souligner puisque les réponses n'étaient que de 17 % lors du précédent baromètre en 2007 et 10 % lors de l'édition 1995. Le souhait de se faire accompagner par un conseil externe est donc en augmentation de 9 points entre 2000 et 2012 et de 16 points entre 1997 et 2013. Ici également, les réponses positives sont logiquement corrélées à la taille de l'entreprise, au montant du budget et à la taille de l'équipe communication.
- Prévenir les risques de crise apparaît comme l'un des cinq principaux challenges de la communication corporate. La réponse à cette question qui n'était pas posée auparavant obtient 30 % des réponses et elle est plus forte dans les entreprises privées (35 % contre 16 % pour les entreprises publiques, les collectivités ou les administrations) et les entreprises de plus de 5.000 salariés (40 %).
- Pour ce qui est de l'anticipation de la communication de crise, il est intéressant de constater que la plupart des outils utilisés s'accroissent, il en est ainsi de la veille média qui obtient 91 % (67 % en 2007), la veille sur le web avec 76 % et une progression forte de 32 points. La seule réponse qui traduit une diminution est la cellule de crise avec un recul de 6 points à 65 % (mais 83 % pour les entreprises de plus de 1 Mds de CA) et que l'on peut expliquer par la perception d'une moindre nécessité d'une cellule de pilotage à l'heure des connexions rendues possibles par les web meetings.

Ces résultats indiquent le chemin parcouru en matière de prise de conscience par les entreprises. En 2004, Eurogroup avait conduit une enquête spécifique sur la gestion et la communication de crise qui indiquait que :

- 50 % des entreprises se sentaient aujourd'hui « plutôt plus menacées » par une crise qu'il y a 5 ans,
- Seules 37 % des entreprises déclaraient que la direction de la communication était « fortement impliquée » par le management de crise,
- 49 % disposent d'un plan de communication de crise.

Au Canada et dans le secteur agro-alimentaire, une étude menée par la chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal en 2006 indiquait parmi les résultats que :

- sur une échelle de 1 à 10, la communication de crise était jugée au maximum de l'échelle d'importance (10) pour 44 % des entreprises et 72 % la classaient entre 8 et 10,
- la presque totalité (90 %) des organisations consultées affirme être prête à la communication en situation d'urgence, mais le protocole de rappel de produits apparaît être le point central du dispositif, puisque seules 25 % des personnes interrogées disposent d'un véritable pôle de communication de crise.

En 2011, une étude internationale pilotée par Burson-Marsteller et Penn Schoen Berland indiquait que :

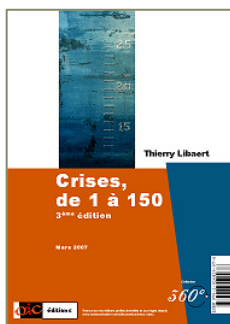
- Un décideur en entreprise sur deux estimait que l'essor du digital a accru le risque de crise,
- Seules 38 % des entreprises disposent d'un plan de crise pour faire face efficacement à des attaques sur les réseaux sociaux.

Au final, l'intégration de la communication de crise se poursuit et traduit une parfaite perception des risques encourus par une mauvaise anticipation. Il reste à espérer que, derrière l'augmentation des outils (veille, média-training, éléments de langage, simulation), l'entreprise possède également la « culture de crise » et « l'état d'esprit », notions plus insaisissables, mais déterminantes pour affronter les crises mutantes et protéiformes de demain.

*Thierry LIBAERT,*

*Professeur en Communication Sensible à l'Université catholique de Louvain*

Références : baromètre UDA-Harris Interactive sur la communication d'entreprise, 2013.



### **Crises, de 1 à 150**

**Par Thierry Libaert**

ISBN 2-916429-07-7 - Collection : 360°

60 pages – PDF à télécharger

Prix indicatif pour la France : 14,90 €

**3ème édition**

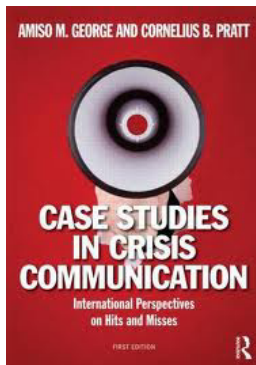
**« Un ouvrage de 60 pages présentant les principes et références essentielles de toute gestion et communication de crise. »**

<http://www.communication-sensible.com/business-class/>

# Critique bibliographique

De Thierry Libaert

2012



Amiso M. George, Cornelius B. Pratt. **Case Studies in Crisis Communication: International Perspectives on Hits and Misses.** Routledge. 554 pages. Recueil d'exemples internationaux en communication de crise rédigés par un auteur différent par pays. Les exemples sont d'une diversité incroyable et concernent l'Égypte, le Kenya, le Nigéria, l'Afrique du Sud, la Chine, l'Inde, le Japon, la Thaïlande, l'Australie, l'Angleterre, l'Allemagne, la Russie, l'Iran, le Liban, les USA, le Mexique, le Chili et la Colombie. J'ai rédigé l'exemple français. Une bonne occasion d'avoir une vision internationale

de la communication.

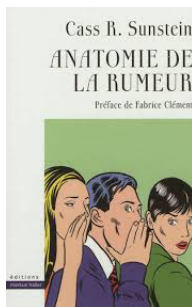


Laurent Gaildraud. **Orchestrer la rumeur.** Eyrolles. 242 pages. Sous-titre : Rival, concurrent, ennemi ... comment s'en débarrasser ! Ce livre est étonnant. Il puise dans une littérature scientifique mais en tire des conclusions aberrantes sur les relations entre rumeurs et pleine lune, voire passibles des tribunaux. « Si le contexte le permet, le saupoudrage de racisme sur notre rumeur est un bon catalyseur et ne coûte rien » (p. 83). Certains éditeurs fe-

raient bien de recourir à un conseil éditorial.



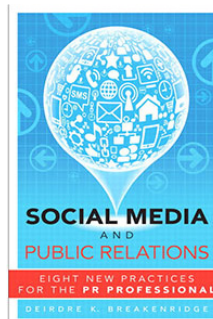
Roselyne Bachelot. **A feu et à sang.** Flammarion. 260 pages. Ce n'est pas complètement un hasard de retrouver Roselyne Bachelot parmi les ouvrages en communication de crise puisque ce livre est aussi l'occasion pour elle de revenir sur les crises qu'elle a traversées et notamment la grippe AH1N1, qu'elle estime avoir bien gérée. Selon elle, « le processus des crises est chaque fois le même, se déroulant en trois phases : le choc et l'émotion, la solidarité et l'unité, et enfin le doute, la mise en cause et la recherche de boucs émissaires. » (p. 175). Étonnant de voir qu'elle indique avoir géré la crise de l'Erika en 2002 alors que le naufrage de l'Erika était en 1999, une confusion avec le Prestige sans doute.



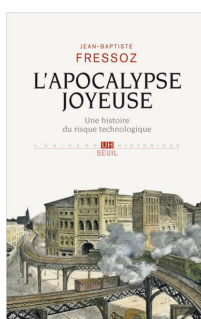
Cass R. Sunstein. **Anatomie de la rumeur**. Editions Markus Haller. 190 pages. Ayant beaucoup apprécié Nudge, relatif aux modes de communication comportementale, je me suis précipité vers cet ouvrage paru en 2009 aux USA. Le livre n'apprend pas grand-chose sur les rumeurs et rend même confuses les frontières entre rumeurs, légendes urbaines, canulars et désinformations, malgré une définition proposée : « affirmation factorielle, concernant une personne, un groupe, un événement, une institution, dont la véracité n'est pas prouvée, transmise d'un individu à l'autre, cette affirmation tire sa crédibilité, non pas de quelque preuve directe, mais du simple fait que les autres semblent y ajouter foi. ». L'auteur note que « les jugements de groupe sont bien plus sévères que la moyenne des jugements individuels » (p. 78) et que pour « enrayer une rumeur, il est parfois utile de montrer qu'elle n'est pas avalisée par des gens susceptibles d'y ajouter foi » (p. 104). Un bon livre de vulgarisation mais qui n'apportera pas grand-chose aux spécialistes du sujet.



Sophie Gaultier-Gaillard et al. **Gestion de crise : les exercices de simulation de l'apprentissage à l'alerte**. AFNOR Editions, 220 pages. L'ouvrage vise l'objectif de nous apprendre à réaliser un exercice de crise, que ce soit sur table ou en situation réelle. Mais près de vingt auteurs pour cela, c'est beaucoup trop et cela rend l'ensemble très disparate, voir confus. Dommage.



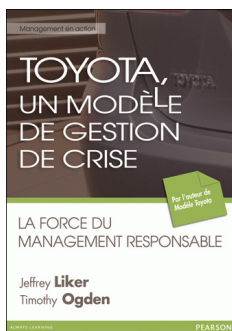
Deidre K. Breakenridge. **Social Media and the Public Relations**. FT. 166 pages. Un livre clair et complet sur les réseaux sociaux et l'activité de relations publiques. L'auteur définit les huit facettes de la nouvelle activité de communication impactée par les réseaux sociaux dont un excellent chapitre sur la communication de crise et les réseaux sociaux. Chaque chapitre présente la réflexion, l'avis d'un spécialiste et un rappel des principaux éléments. Remarquable.



Jean-Baptiste Fressoz, **L'apocalypse joyeuse. Une histoire de risque technologique**, Seuil, 316 pages. Historien des sciences, l'auteur étudie l'émergence de la culture du risque en centrant son travail sur l'apparition des vaccins, à partir du milieu du 18ème siècle, des usines chimiques et des chemins de fer. J'ai réalisé le rôle politique de la norme : « En produisant des objets prévisibles, ne pouvant de leur propre mouvement, causer d'accident, la norme permettant d'orienter les imputations de manière systématique vers les humains » (p. 239). En clair, la technique ne peut faillir, si une catastrophe se produit, c'est qu'un défaut est apparu ; les rivets ont été mal posés, la tôle a été mal construite, ...

J'ai vraiment apprécié cet ouvrage, superbement documenté et toujours très clair. L'auteur conclut sur l'idée que « le point historique fondamental est que la technique a façonné sa régulation bien plus que l'inverse », il s'interroge « que fait la normalisation technique si ce n'est légitimer des objets perçus au départ comme inacceptables ? » (p. 288-289). Quelques formules sévères mais lucides terminent l'ouvrage sans lien apparent avec l'angle du livre, je ne résiste pas à celle-ci : « Depuis peu, la notion de durabilité s'est métamorphosée en puissant anxiolytique à destination des consommateurs consciencieux ».

## 2011



Jeffrey Liker et Timothy Ogden. **Toyota, un modèle de gestion de crise. La force du management responsable.** Pearson. 250 pages. Une étude de cas sur l'effondrement économique de 2008 et surtout sur la crise des rappels de 2010 où 7 millions de véhicules furent rappelés. L'auteur démontre que Toyota n'était pas fautif et que le problème était lié à des tapis de sol mal posés par des concessionnaires ou à des erreurs humaines. J'y ai appris que 70 % des pièces d'un véhicule étaient fabriquées par des sous-traitants. Le livre est intéressant sur le lien entre culture interne et gestion de crise, mais un peu trop laudatif sur Toyota.



Régis Debray. **Du bon usage des catastrophes.** Gallimard. 108 pages. Un essai qui tente de revisiter nos grandes catastrophes au regard des religions et plus de 2000 ans d'histoire. L'auteur explique que le besoin de faire sens est 1er en période de crise et que le désir prophétique est toujours tacite. Un livre étrange où R Debray adresse quelques piques aux philosophes contemporains, explique la méthode pour devenir un grand intellectuel, et quel peut être le rôle de la médiologie. Pas son meilleur livre.

## 2010

Alan Jay Zaremba. **Crisis Communication: Theory and Practice.** M. E. Sharpe. New York. 245 pages. Une belle tentative d'utilisation des recherches académiques au profit de la pratique de la communication de crise. L'ancrage théorique est solide, les principes clairs, les études de cas et les points de vue d'experts sont nombreux. On regrette juste des développements apparaissant parfois trop aux limites du sujet (comment prendre la parole, faire une réunion). Je recommande directement dans mon Top 5 des meilleurs livres en communication de crise.

Jean-David Darsa. **La gestion de crise en entreprise.** GERESO. 164 pages. Une bonne synthèse sur le sujet. Très axé sur la gestion proprement dite et le plan de continuité de l'activité. Le livre peut intéresser des PME en 1ère approche du sujet.

# En bref,

Par Didier Heiderich

## Inside

*Actualité de l'Observatoire International des Crises (OIC)*

### Livres et écriture dans la presse

Livre - **Case Studies in Crisis Communication: International Perspectives on Hits and Misses**, Amiso M. George, Cornelius B. Prat. Routledge. Thierry Libaert a rédigé l'exemple français.

**Moins de réputation, plus de relation - Comment l'entreprise peut-elle retrouver la confiance de ses publics ?**, article de Thierry Libaert dans Le nouvel économiste, mars 2013  
<http://www.lenouveleconomiste.fr/lestribunes/moins-de-reputation-plus-de-relation-17976/#.UWgzU2fXoyA>

**Libération - "Liban : la majorité invisible"**, tribune de Natalie Maroun, 25/10/2012  
[http://www.liberation.fr/monde/2012/10/25/liban-la-majorite-invisible\\_855966](http://www.liberation.fr/monde/2012/10/25/liban-la-majorite-invisible_855966)

**Sécurité & Stratégie n°10**, article de Didier Heiderich « Total Elgin, pourquoi la crise n'a pas eu lieu » - octobre 2012

**Sécurité & Stratégie n°10 - Dossier : La gestion de Crise - Méthodologies & retours d'expérience**, octobre 2012

Article de Didier Heiderich sur la gestion de crise de la plateforme d'Elgin par Total  
<https://www.cdse.fr/securite-strategie-no10.html>

**Libération "La fabrique de la crise par le politique"**, article de Natalie Maroun et Didier Heiderich, 3/05/2012  
[http://www.liberation.fr/politiques/2012/05/03/la-fabrique-de-la-crise-par-le-politique\\_816169](http://www.liberation.fr/politiques/2012/05/03/la-fabrique-de-la-crise-par-le-politique_816169)

**La nouvelle revue géopolitique n°4, avril 2012**

Article de Didier Heiderich et Natalie Maroun "Géopolitique : le futur Président face au défi de l'information"

*Livre - Nouveaux enjeux et nouvelles pratiques de la presse en ligne : « Lira bien qui lira le dernier »* Chapitre de Natalie Maroun (p 326 à 344) dans le livre collectif "L'Écrit à l'épreuve des médias du Moyen Âge à l'ère électronique" sous la direction de Greta Komur-Thillooy et Anne Réach-Ngô (Classiques Garnier, mars 2012)

## Agenda



### Colloque

#### La communication transparente

**La communication transparente. Organisations, communication et transparence.**

Bruxelles, 21-22 Novembre 2013

#### Présentation générale du thème du colloque

Ce colloque international naît de la volonté de faire le point sur les recherches en cours dans différents pays sur la « transparence ». Cette notion est aujourd'hui un élément central de la communication des organisations, qu'elle soit comprise en tant que contenu (communication sur la transparence) ou en tant que forme et modalité de communication (communication transparente).

### Axes et domaines impliqués

- Axe théorique : transparence, communication, organisation
- Le Web et la transparence
- Les rhétoriques de la transparence dans la communication des organisations
- Communication, travail, gestion, régulation et transparence
- Crise et transparence
- Communication environnementale, RSE et transparence

Après le colloque, une sélection de textes sera réalisée en vue de la publication d'un volume en deux langues (anglais et français) sur la transparence et la communication des organisations.

### Information, détail de la présentation et organisation :

<http://www.uclouvain.be/423035.html>



**Formation « Communication de crise et média training »,  
2 jours**

**Paris, les 28 et 29 mai 2013**

**Sous l'égide de l'Observatoire International des Crises**

Formation animée par Didier Heiderich et Natalie Maroun

- Les deux formateurs seront présents les 2 jours.
- Cette formation compte des références de haut niveau en France et à l'Étranger.

**Un programme qui fait évoluer la communication de crise.**

Le public a évolué tout comme la société : plus exigeant, plus sensible, plus rapide, plus connecté, il participe pleinement à la construction de la communication de crise.

**Cette formation « renforcée » est destinée à répondre aux exigences les plus aiguës de cette décennie** : au-delà de la méthode, il y a l'organisation, au-delà de la stratégie, il y a la scénarisation, au-delà des messages, le storytelling, au-delà de la performance médiatique, les publics, au-delà des publics, les réseaux sociaux : la formation est construite pour intégrer la nouvelle donne communicationnelle en situation de crise.

**Cette formation à la communication de crise s'adresse à un public exigeant**, directeurs de communication, consultants, cadres supérieurs et directeurs de crise.

**Attention, le nombre de places est limité à 8 participants. Information et inscription :**

<http://www.communication-sensible.com/formation-crise-paris/formation-communication-de-crise-paris.php>

La formation peut également être réalisée en intra ou pour des organismes de formation à l'étranger. Elle est éligible au dif.



## Publications récentes

Ce qui a été publié sur <http://www.communication-sensible.com> entre les 2 numéros.

### 2013

#### **Le destin tragique du Web 2.0**

Par Didier Heiderich

### 2012

#### **Que fallait-il lire en 2012 ?**

Par Thierry Libaert, Ph.D

#### **Leçons des crises 2012**

Par Thierry Libaert, Ph.D

#### **L'affaire Cahuzac : les principes généraux de communication sensible.**

Par Geoffroy Mareschal, 26/12/2012

#### **L'étrange chemin de Damas du vol AF562**

Par Didier Heiderich et Natalie Maroun, Ph.D

#### **Géopolitique : le Président face au défi de l'information**

Par Didier Heiderich et Natalie Maroun, Ph.D

#### **PSA : la stratégie de la tension**

Par Didier Heiderich

#### **Le Titanic et la communication de crise**

Par Thierry Libaert, Ph.D

---

### **Magazine de la communication de crise et sensible**

Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC) – Association loi 1901

[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)

**Vol. 21 – © avril 2013**



ISSN 2266-6575