

La communication de crise

Annamária GENČIOVÁ

Université Matej Bel de Banská Bystrica, Slovaquie

La multiplication des crises dans le monde et leur forte médiatisation tendent à en intensifier l'impact sur la vie publique au point de rendre plus que nécessaire le recours à un type spécifique de communication sociale : la communication de crise. Élément indispensable de la gestion des crises, la communication de crise permet d'en minimiser les effets sur la société en faisant face aux situations les plus urgentes et en apportant des réponses aux questions les plus insolubles, qu'il s'agisse des guerres civiles – en Libye, en Syrie, en Irak ou au Darfour –, des conflits armés – au Donbass, puis généralisé à l'Ukraine –, des migrations avec leur lot de réfugiés, des catastrophes naturelles ou des crises sanitaires, comme la pandémie de Covid-19 entre 2020 et 2022. La notion de communication de crise, que nous définirons provisoirement comme le type de communication appliqué en temps de crise, de situation d'urgence, d'état de guerre ou d'autres situations difficiles à surmonter pour la société, mérite donc toute notre attention et fera l'objet du présent chapitre.

Nous montrerons l'extrême importance qu'elle occupe dans la gestion des crises dont la bonne marche ne tient pas uniquement des capacités techniques d'intervention pour lutter contre les effets de la crise et protéger les personnes et les biens menacés, mais aussi de l'élaboration d'informations pertinentes et de leur diffusion efficace.

Pour aborder la notion de communication de crise dans toute sa complexité, nous proposerons au préalable une mise au point terminologique sur la gestion des crises (1) et précisons les modalités de la communication de crise de manière générale d'abord (2), puis dans l'espace médiatique (3).

1 Précisions terminologiques sur la gestion des crises

Pour gérer les crises, les pouvoirs publics ont mis en place un ensemble de dispositifs générant une terminologie complexe sur laquelle nous proposons d'apporter un certain éclaircissement en en spécifiant les notions clés.

1.1 Situation d'urgence et situation de crise

Selon Štěpán Vymětal, une situation de crise représente un type de situation d'urgence amenant à l'instauration de l'état d'urgence lorsque l'intérêt de l'État, la sécurité des citoyens et le maintien des valeurs sociales sont menacés. Cela signifie que, dans la mesure où la gravité de la situation affecte un grand nombre d'individus, souvent poussés aux limites de l'expérience humaine, dont la santé et la vie se voient menacées, le fonctionnement normal des autorités publiques, des forces armées et des autres services de protection civile ne peut suffire à faire face au danger imminent. Précisons, cependant, que toute situation d'urgence ne conduit pas nécessairement à une situation de crise (Vymětal, 2009 : 16-18). En effet, les situations et les états de crise sont limitées aux phénomènes ou événements qui tendent à menacer la vie et la santé des personnes, l'environnement, les valeurs matérielles et spirituelles, ou qui causent un manque durable de ressources nécessaires à l'existence et au développement. Ces menaces, perturbant profondément, voire paralysant le fonctionnement normal de la société, peuvent être de nature très diverse : tensions sociales et politiques extrêmes, crise économique profonde, menace sanitaire à grande échelle telle que les crises pandémiques, migrations incontrôlées, conflits armés, famines (Míka, 2016 : 6).

La constitution slovaque fait la distinction entre deux notions : la « situation de crise » et la « situation d'urgence ». La première désigne une période, en dehors de l'état de guerre, où la sécurité de l'État est perturbée ou menacée et pendant laquelle le pouvoir est autorisé à déclarer l'état d'urgence en vertu de la loi en vigueur sur la gestion de l'État dans les situations de crise en dehors des périodes de guerre et de la loi martiale (loi n° 387 de la République slovaque)¹ La seconde désigne également une période au cours de laquelle la sécurité est menacée ou un danger grave pèse sur la vie, la santé ou les biens des personnes. Dans le contexte slovaque, la situation d'urgence s'applique aux catastrophes naturelles, aux accidents technologiques, aux attaques terroristes ou à la cumulation de leurs effets (Loi n° 42/1994 de la République slovaque sur la protection civile de la population)² Les trois situations d'urgence les plus fréquentes sur le territoire de la République slovaque sont les inondations, les tempêtes de vent et les catastrophes dues à la neige, suivent les incendies et les accidents technologiques.

1.2 Définition des principaux termes liés à la gestion des crises

Terminologický slovník krízového riadenia a zásady jeho používania (Dictionnaire terminologique de gestion de crise et principes d'utilisation) définit les termes suivants liés à la communication de crise :

- État de crise : État juridique déclaré par une autorité publique compétente sur un territoire donné pour faire face à une situation de crise en relation directe avec sa nature et son ampleur (guerre, état de guerre, état d'urgence, état d'exception). Il est lié à l'échec des procédures, instruments et mécanismes de gestion

¹Ministère de l'Intérieur de la République slovaque : https://www.minv.sk/?Krizove_stavy.

²Ministère de l'Intérieur de la République slovaque : <https://www.minv.sk/?oblast-civilnej-ochrany>.

généralement applicables et à la nécessité de recourir aux principes de gestion de crise, y compris à la restriction temporaire des droits et libertés fondamentaux³.

- Crise : Moment ou période décisive pouvant entraîner un changement fondamental dans l'évolution d'un système donné. Il s'agit d'un état complexe, difficile à surmonter et dangereux dans la nature, dans la vie de la société, dans le fonctionnement des systèmes techniques, qui entraîne des conséquences négatives sur leur fonction ou leur existence⁴.
- Situation de crise : Ensemble de phénomènes et de processus définis ou limités dans le temps et dans l'espace, consécutifs à une rupture de l'équilibre des systèmes et processus sociaux, naturels et technologiques, qui menacent la vie des personnes, l'environnement, l'économie, les valeurs spirituelles et matérielles d'un État ou d'une région et de ses habitants, et qui peuvent perturber le fonctionnement des institutions de l'autorité publique.⁵
- Phénomène de crise : Fait qui a perturbé ou rendu impossible le fonctionnement, l'existence ou le développement de processus ou de systèmes⁶.
- Situation d'urgence : Menace déterminée dans le temps et dans l'espace sur la vie, la santé, les biens et l'environnement, l'économie de l'État, ainsi que les organes de l'administration publique, causée par les conséquences négatives des situations d'urgence nécessitant l'utilisation de procédures, d'outils, de ressources, de forces et de moyens de gestion de crise⁷.
- Urgence : Événement grave, imprévisible dans le temps et limité dans l'espace, causé par une catastrophe naturelle, un accident technique ou technologique, un système opérationnel ou des événements et activités en cours, menaçant la vie et la santé des personnes, les biens matériels et culturels ou l'environnement⁸.
- État d'urgence : État juridique déclaré par une autorité locale compétente ou un gouvernement local pour une période inévitablement longue pour faire face aux conséquences d'une situation d'urgence, dans le cadre de laquelle il est possible

³Krízový stav : Právny stav vyhlásený kompetentným orgánom verejnej správy na určitom území na riešenie krízovej situácie v priamej závislosti od jej charakteru a rozsahu (vojna, vojnový stav, výnimočný stav, núdzový stav). Je spojený so zlyhaním všeobecne platných postupov, nástrojov a mechanizmov riadenia a s potrebou aplikovania zásad krízového riadenia vrátane dočasného obmedzenia základných práv a slobôd

⁴Kríza : Rozhodný okamih alebo časový úsek, po ktorom môže nasledovať zásadná zmena vo vývoji daného systému. Je to zložitý, ťažko prekonateľný a nebezpečný stav v prírode, v živote spoločnosti, v činnosti technických systémov, ktorý má negatívne následky na ich funkciu alebo existenciu.

⁵Krízová situácia : Časovo a priestorovo vymedzený alebo ohraničený priebeh javov a procesov po narušení rovnovážneho stavu spoločenských, prírodných a technologických systémov a procesov, ktoré ohrozujú životy ľudí, životné prostredie, ekonomiku, duchovné a hmotné hodnoty štátu alebo regiónu a jeho obyvateľov a môže sa narušiť fungovanie inštitúcií verejnej moci.

⁶Krízový jav : Skutočnosť, ktorá narušila alebo znemožnila fungovanie, existenciu alebo rozvoj procesov alebo systémov.

⁷Mimoriadna situácia : Časovo a priestorovo determinované ohrozenie života, zdravia, majetku a životného prostredia, hospodárstva štátu, ako aj orgánov verejnej správy vyvolané pôsobením negatívnych následkov mimoriadnych udalostí, ktoré si vyžaduje použitie postupov, nástrojov, zdrojov a síl a prostriedkov krízového riadenia.

⁸Mimoriadna udalosť : Závažná, časovo ťažko predvídateľná a priestorovo ohraničená príhoda spôsobená vplyvom živelnej pohromy, technickej alebo technologickej havárie, prevádzkovej systému alebo prebiehajúcich dejov a činností, ohrozuje životy a zdravie osôb, hmotné a kultúrne statky či životné prostredie.

de restreindre les droits et libertés fondamentaux et d'imposer des obligations aux citoyens sur le territoire affecté ou faisant l'objet d'une menace imminente⁹.

2 Précisions sur les modalités de la communication de crise

2.1 Quelques généralités sur la communication de crise

Les termes que nous venons de définir – crise, situation de crise, urgence, état d'urgence – désignent tous, à des degrés divers, une perturbation de la vie sociale et du fonctionnement de l'État rendant nécessaire un renforcement des forces de sécurité publique. Les besoins sociaux primaires se voyant affectés, le sentiment de danger provoque l'agitation et la confusion dans la population dont le mécontentement se voit exacerber par une mauvaise gestion de la situation et un manque d'information dû à une communication inadaptée conduisant à une escalade de la crise aux conséquences néfastes sur la société. Pour faire face à ces débordements, il s'avère indispensable d'informer suffisamment le public sur la situation en cours de manière à en atténuer les effets. Au contraire, une mauvaise application de la communication de crise risque d'aggraver les tensions et de rendre le problème encore plus difficile à résoudre. Pour gérer une crise avec succès, différents principes doivent être respectés dans la communication de crise : prévoir une planification temporelle adéquate de la communication avec le public ; veiller à lui fournir un nombre suffisant d'informations fiables et pertinentes sur la crise ; l'éclairer sur les possibilités et procédures de sa résolution ; le mettre en garde sur les conséquences attendues pour la société. Joue aussi un rôle important dans la communication de crise le choix du canal adapté au type de crise et celui d'un communicant jouissant d'une grande reconnaissance sociale et d'excellentes compétences en matière de communication.

Dans son ouvrage *Krizová komunikace a komunikace rizika* (Communication de crise et communication sur les risques) (2009), Štěpán Vymětal définit la notion de communication de crise ainsi : « Échange d'informations entre les autorités responsables, les médias, les organisations, les individus ou les groupes avant, pendant et après une situation d'urgence »¹⁰. Dans son approche de la notion, l'auteur se fixe pour objectif d'intégrer les autorités dans le processus de communication de crise en les impliquant dans la compréhension des informations transmises. De même prône-t-il une adaptation au type de crise du contenu et de la thématique de la communication de crise dont l'objectif est de renforcer la résilience des individus et de la société dans son ensemble face aux impacts sanitaires, sociaux, politiques et culturels des crises. En effet, les exigences actuelles en matière de communication de crise mettent l'accent sur la proactivité, le principe de transparence, une approche participative et la participation du public au processus de communication de crise. Dans son travail, l'auteur désigne également la communication de crise par les termes synonymiques *komunikace v krizi* (communication dans la crise), *komunikace při mimořádné události* (communication

⁹Mimoriadny stav : Právny stav vyhlásený príslušným orgánom miestnej štátnej správy, prípadne samosprávy na nevyhnutne dlhý čas na riešenie následkov mimoriadnej situácie, v ktorých rámci je možné v nevyhnutnom rozsahu obmedziť základné práva a slobody a uložiť povinnosti občanom na postihnutom území alebo na bezprostredne ohrozenom území.

¹⁰Výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a po jejím skončení

en cas d'urgence), *komunikace v krízovém řízení* (communication dans la gestion des crises) et *komunikace rizika* (communication sur les risques). Il définit la communication sur les risques comme un processus social visant à informer la société sur les événements en cours, ce qui, parallèlement, influence l'opinion sur la situation.

2.2 Le processus de communication de crise

S'inspirant de Štěpán Vymětal (2009), Jozef Majský et Karol Rakušan définissent, dans leur ouvrage *Efektívna krízová komunikácia* (La communication de crise efficace) (2010), la communication de crise comme suit : « Forme spécifique de communication sociale en situation de crise qui constitue un soutien communicatif pour les membres de la cellule de crise et harmonise les demandes en ressources techniques, matérielles, humaines et informative »¹¹. Ils en spécifient plus loin les implications : « Échange d'informations entre les autorités responsables, les entreprises, les médias, les individus et les groupes avant, pendant et après une situation d'urgence »¹². Il s'ensuit que la communication sur les risques représente un élément essentiel de la communication de crise. Parallèlement, dans leur travail, les deux auteurs présentent, toujours selon Štěpán Vymětal (2009), deux niveaux de communication de crise en fonction des moyens expressifs employés :

- 1. La communication interne : emploi prédominant d'expressions professionnelles spécialisées, la communication s'adressant aux experts de la cellule de crise.
- 2. La communication externe : emploi d'expressions courantes, la communication s'adressant au groupe cible, le public.

Sous ses deux formes confondues, interne et externe, la communication de crise suit trois étapes successives (Kádárová, 2018) :

- 1^{ère} étape, avant la crise : phase préparatoire de la communication de crise.
- 2^e étape, pendant la crise : phase de mise en œuvre de la communication de crise.
- 3^e étape, après la crise : la phase de rétablissement.

En suivant la même progression en trois étapes, nous pouvons détailler séparément le déroulement de la « gestion de crise » et celui de la « communication de crise ».

Déroulement de la gestion de crise :

- 1^{ère} étape, avant la crise : préparation du plan de gestion de crise, élaboration de mesures préventives.
- 2^e étape, pendant la crise : opérations de sauvetage visant à résoudre la crise.
- 3^e étape, après la crise : efforts de rétablissement des biens matériels et économiques affectés par la crise.

¹¹Špecifickú formu sociálnej komunikácie v krízovej situácii, ktorá vytvára komunikačnú podporu členom krízového štábu, zjednocuje požiadavky na zabezpečenie nevyhnutných technických, materiálnych, personálnych a informačných zdrojov.

¹²Výmenu informácií, ktorá nastáva medzi zodpovednými autoritami, podnikmi, médiami, jednotlivcami a skupinami pred mimoriadnou udalosťou, behom nej a po jej skončení.

Déroulement de la communication de crise :

- 1^{ère} étape, phase préparatoire : communication de faible intensité, assurant uniquement une fonction de contact et de contrôle ; nombre fixe de nœuds de communication.
- 2^e étape, phase de réalisation : intensité élevée de la communication ; modification du nombre de nœuds de communication.
- 3^e étape, phase de renouvellement : diminution de l'intensité de la communication ; augmentation du nombre de nœuds de communication.

Matthias Holenstein et Matthias Nast définissent la communication de crise comme « Élément isolé de la communication sur les risques déjà présent lors du processus de perturbation. Il s'agit de surmonter cet état afin de recréer des conditions normales »¹³. Pour la notion de communication sur les risques, ils proposent l'explication suivante : « Processus qui englobe l'ensemble de la communication dans toutes les phases de la gestion des risques : avant, pendant et après le processus de perturbation »¹⁴ (Holenstein-Nast, 2007 : 80-81).

Selon Vladimír T. Míka (2004), une communication de crise efficace est un phénomène concomitant et constitue la condition préalable à une gestion de crise réussie. Dans son article *Špecifická krízovej komunikácie s verejnosťou* (Les spécificités de la communication de crise avec le public) (2004), l'auteur définit deux types de communication de crise :

- 1. La communication visant à alerter et à préparer la population : il s'agit d'un système de méthodes et d'outils permettant d'alerter rapidement la population de l'imminence d'un danger. L'expérience nous montre que le problème ne vient pas de la mise en place d'un système d'alerte au niveau local et national, qui ne semble pas poser de difficultés particulières, mais de la réaction de la population. Contrairement à d'autres pays, c'est la préparation des personnes, en particulier des groupes spécifiques (enfants, malades, handicapés, personnes âgées, personnes seules et divers autres groupes minoritaires) qui est négligée en Slovaquie.
- 2. La communication visant à informer sur l'évolution de la situation de crise : elle est particulièrement importante, car elle répond aux besoins des personnes en attente d'informations opportunes, précises et compréhensibles. Ces informations contribuent à leur bien-être physique et psychologique et à leur capacité à faire face au déroulement des situations de crise et à leurs conséquences (Míka, 2004 : 430).

En comparaison, Jana Riečanská et Monika Révayová conçoivent davantage l'objectif de la communication de crise en terme économique – « Réduire l'impact négatif de la

¹³Ein einzelnes Element der Risikokommunikation während eines bereits angelaufenen Störprozesses. Es geht dabei um die Überwindung dieses Störprozesses und die Herstellung des Normalzustandes.

¹⁴Krisenkommunikation unterschieden : Risikokommunikation umfasst den gesamten Kommunikationsprozess in allen Phasen des Risikomanagements, d.h. also vor, während und nach einem Störprozess

crise sur l'image/la réputation de l'entreprise »¹⁵ –, et proposent cinq règles générales de la communication de crise :

- 1. confirmer les faits : ne pas inventer, ne pas mentir, ne pas faire de suppositions, ne pas deviner.
- 2. communiquer rapidement : prendre des initiatives, faire preuve de transparence, corriger les informations erronées.
- 3. maîtriser et utiliser les outils disponibles : manuel, processus, questions et réponses actualisées, document de synthèse, modèles.
- 4. définir des scénarios d'évolution de la crise : se préparer à des scénarios possibles pour les évolutions à venir, adopter une approche proactive plutôt que réactive.
- 5. orienter correctement les communications et les messages : définir des groupes cibles pertinents et communiquer avec eux de manière cohérente.

Dans leur travail, Jana Riečanská et Monika Révayová donnent également des précisions sur la portée et les limites de la communication de crise. Celle-ci

- peut : transmettre des informations factuelles, améliorer la compréhension des activités et des intentions de l'entreprise par le public, démontrer sa crédibilité et sa responsabilité, réagir face aux rumeurs et répondre aux inquiétudes, aider à coordonner les processus internes et influencer activement la formation de l'opinion publique ;
- ne peut pas : remédier aux conséquences factuelles/pratiques d'un incident, garantir un avenir sans crise, assurer le travail d'information des médias, fonctionner de manière isolée sans l'implication de la direction (Genčiová, 2018, d'après Riečanská-Révayová, 2018 : 9-18).

La communication dans un environnement de crise (en fonction du type de crise) voit interagir plusieurs entités qui s'influencent mutuellement et sont chargées d'informer le public sur les principales caractéristiques de la crise afin d'en minimiser, neutraliser ou résoudre les effets. Une situation de crise est marquée par son déroulement temporel entre le début de la crise et sa résolution, c'est-à-dire la minimisation ou la neutralisation de la situation de crise. L'entité gestionnaire, dans le cadre de la gestion de la crise, est responsable du déroulement et de la réalisation des objectifs fixés. Le déclenchement d'une crise entraîne la mise en place immédiate d'une cellule de crise dans le cadre de laquelle les organes exécutifs, conformément aux règles de l'entité gestionnaire, appliquent les procédures et les méthodes de travail visant à atteindre l'objectif fixé.

Le type de crise ou de situation d'urgence définit la communication de crise en tant que composante de la cellule de crise. L'interaction entre les acteurs de la communication de crise, c'est-à-dire entre le communicant et le destinataire, est déterminée par divers facteurs sociopragmatiques influant sur l'appropriation de la crise par le public. Dans le processus de communication, le communicant est d'abord guidé par

¹⁵Zníženie negatívneho dopadu krízy na imidž/reputáciu spoločnosti.

des motivations spécifiques qui déterminent la fonction communicative du discours : fournir des informations opportunes, pertinentes et crédibles sur les caractéristiques principales de la crise, son déroulement et ses conséquences. Mais d'autres fonctions de la communication, qui relèvent de la séduction, de la persuasion ou de la manipulation, pèsent aussi sur le discours du communicant. Selon la phase de la crise ou de la situation d'urgence et en fonction de l'orientation pragmatique et communicative de la communication, l'information à transmettre est encodée par la sélection de moyens d'expression spécifiques.

Le choix d'un canal de communication approprié joue également un rôle important, car il doit non seulement correspondre au type d'activités de la cellule de crise ou des organes exécutifs, mais aussi répondre aux exigences et aux besoins du public affecté par la crise. En situation d'urgence, il est essentiel de fournir rapidement l'intégralité des informations. Les médias, acteurs de premier plan impliqués dans le déroulement et l'évolution de la crise, sont les plus à même d'assurer une diffusion rapide de l'information dans tout le pays. Mais les médias peuvent aussi représenter un élément problématique de la gestion de crise lorsque la manière dont ils diffusent l'information sur la crise s'éloigne des objectifs de la communication de crise pour se mettre au service de leurs propres intérêts ou d'intérêts politiques particuliers. La crédibilité des informations transmises est alors mise à mal, ce qui a pour conséquence d'accroître les tensions au sein du public mu par un sentiment grandissant de danger et de méfiance à l'égard des instances dirigeantes chargées de résoudre la crise. En effet, pour les médias, la tension est forte entre, d'une part, le devoir de diffusion d'informations pertinentes et crédibles et, d'autre part, la mise en avant de leurs propres intérêts. Il en résulte une escalade artificielle de la situation conflictuelle.

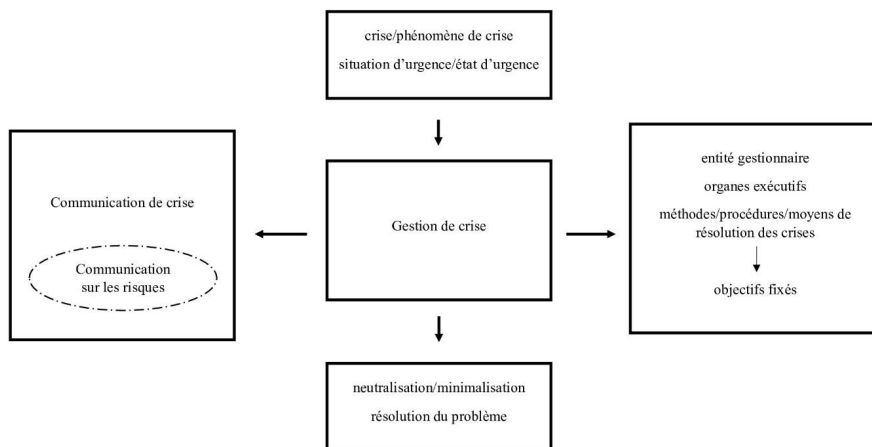


FIG. 1 : La communication de crise comme composante de la gestion de crise (Annamária Genčiová)

3 Communication de crise et médias

3.1 Le rôle des médias dans la communication de crise

En période de crise, d'urgence et d'état d'urgence, la société voit ses besoins en informations drastiquement augmenter. Pour que les informations transmises répondent aux besoins de la société, en situation de crise la collaboration s'avère indispensable entre les différentes composantes de la société, parmi lesquelles les médias¹⁶ jouent un rôle particulièrement important. Or, le succès du partage de l'information, c'est-à-dire sa transmission aux groupes sociaux visés par la communication de crise, est étroitement lié au bon choix du canal d'information (Vymětal, 2009). En effet, comme le souligne Vladimír T. Míka (2004) qui met en évidence l'importance des médias dans le processus de communication de crise, une communication médiatique mal choisie peut aggraver les tensions. De même, une évaluation défavorable ou négative de la crise dans les médias peut en renforcer la gravité. « Nous avons souvent tendance à sous-estimer l'influence des médias en étant incapables d'accepter que les médias suivent leur propre logique, que leur rôle consiste à accentuer les perspectives critiques, qu'ils se mettent davantage du côté des victimes et des personnes sans défense, et qu'ils donnent volontiers la parole aux opposants résolus »¹⁷ (Neměc, 1999, cité par Míka, 2004). En comparaison, Jarmil Valášek et František Kovářik énoncent les principes de la communication médiatique dans un environnement de crise de la manière suivante : « Évaluer la situation et sa présentation au public ; son impact sur la société ; la vitesse à laquelle l'information doit être donnée, c'est-à-dire s'il faut du temps pour obtenir des informations supplémentaires ou si l'information peut être communiquée immédiatement, par quelle voie et par quels moyens l'information sera transmise »¹⁸ (Valášek-Kovářik, 2008 : 141).

Selon Kathleen Fearn-Banks (2017), le rôle des communicants de crise est de fournir en temps utile des informations pertinentes ayant une valeur informative suffisante. Elle retient quatre phases pour la couverture médiatique des crises. La première se caractérise par l'absence d'informations nécessaires et la transmission d'informations erronées. La deuxième commence lorsque les principales caractéristiques de l'événement de crise sont disponibles et ses causes expliquées au public. La troisième est centrée sur l'analyse de la crise et de ses conséquences pour la société. La dernière étape est celle de l'évaluation de la crise. L'auteure insiste également sur le besoin constant des médias en informations pendant toute la durée de la crise. Les questions les plus fréquentes sont les suivantes : Que s'est-il passé ? Y a-t-il eu des pertes humaines ? Combien de personnes ont été blessées ? Quelle est l'étendue des dégâts ? La crise risque-t-elle de se reproduire ? Quelles sont les causes de la crise ? Qui est responsable de son déclenchement ? Quand la crise prendra-t-elle fin ? Le même événement

¹⁶Nous nous appuyons sur les deux définitions du terme « média » de Jan Jirák et Barbara Köpplová (2003) : 1. Technologie assurant la production, la transmission (distribution) et la réception d'informations partagées ; 2. Personnes qui produisent les contenus médiatiques.

¹⁷. Často sa stretávame s podceňovaním vplyvu médií, neakceptovaním toho, že médiá majú svoju vlastnú logiku, že ich úlohou je zdôrazňovať kritický pohľad, že sú vždy viac na strane poškodených a bezbranných a že ochotne poskytnú priestor zásadným odporcom

¹⁸Zhodnocení situace a její prezentace na veřejnosti. Jaký to bude mít dopad. Jak rychle má být první informace podána, tedy zda si vyžadat krátký čas na zjištění více informací a posouzení situace nebo hned podávat informace. Kterou cestou, jakými prostředky bude informace podána. Rozhlas, televize, email, SMS, www stránky apod.

s'est-il déjà produit dans le passé? Des signes avant-coureurs de la crise ont-ils été diffusés? (Fearn-Banks, 2017).

La communication avec les médias en temps de crise joue donc un rôle très important. Pour en assurer l'efficacité, Jana Riečanská et Monika Révayová proposent des règles générales à suivre :

- 1. se préparer : formuler les messages clés, préparer sa position et les informations à l'appui, connaître le journaliste.
- 2. soigner la communication verbale et non verbale : éviter les signes de nervosité et les gestes fermés, ne pas détourner le regard, être concis et clair.
- 3. répondre correctement aux questions problématiques : manuel, processus, questions et réponses actualisées, opinion, modèles.
- 4. être conscient de créer le contenu de la conversation : répéter les messages clés et les arguments à l'appui, ne pas craindre de répondre quand on ne connaît pas la réponse.
- 5. faire preuve d'empathie : faites preuve d'empathie si des personnes sont impliquées (Genčiová, 2018, d'après Riečanská-Révayová, 2018 : 19).

3.2 Médias grand public et médias alternatifs en communication de crise

Vladimír Patráš (2017 : 37-38) caractérise la communication médiatique de crise à travers le prisme de la sociolinguistique par une forte tendance à la polarisation se traduisant par une confusion entre moyens et fins, causes et effets, persuasion et impression. Dans cette perspective, la prise en compte du support de communication s'avère indispensable. Aussi nous semble-t-il important de nous attarder sur le choix du type de média qui, selon nous, occupe une place décisive dans la transmission de l'information sur la crise. Il faut notamment bien faire la différence entre les médias dominants (les médias grand public et les médias d'opinion) et les médias alternatifs. L'existence de différents types de médias rend compte de la variabilité du traitement des réalisés quotidiennes selon les politiques médiatiques qui peuvent occuper une position parallèle, mais aussi en opposition avec les idées dominantes diffusées dans la société. La politique médiatique exerce une influence marquante sur la façon de traiter l'information dans la mesure où l'activité des médias est orientée par certains déterminants sociopragmatiques dans un environnement idéologique particulier. On peut cependant observer une certaine perméabilité entre les deux types de médias. Ainsi, comme le remarque Linda Jean Kenix (2011), les médias grand public modernes utilisent de plus en plus les modèles de communication des médias alternatifs. Par exemple, ils s'efforcent d'impliquer le public en tant que participant actif. Parallèlement, beaucoup de médias alternatifs à vocation commerciale empruntent des modèles économiques à leurs homologues grand public. De cette manière intègrent-ils certains normes et valeurs établies et la vision du monde qui lui est associée. De même, pour les deux types de médias, Vladimír Patráš fait le constat suivant : « [les deux types de médias] risquent de s'appuyer sur des déductions "libérales" – individualisées et généralement subjectives, perceptuelles – tirées uniquement des activités mentales et du prisme expérientiel du destinataire »¹⁹ (Patráš, 2017 : 39).

¹⁹. [oba typy médií] rizikovo počítajú s „liberálnym“ – individualizovaným a spravidla subjektívnym, dojmovým – vyvodzovaním záverov iba príjemcovými vlastnými mentálnymi aktivitami a skúsenostnou prizmou

En analysant les similitudes et les différences entre les publics des médias alternatifs et celui des médias traditionnels, dans son ouvrage *Mainstream vs. Alternative Media* (2018), Nicole LaMarco met cependant bien en relief les spécificités de chaque type de média. Considérant qu'ils sont de nature différente, l'auteure en conclut qu'il s'agit de deux publics bien distincts. Le public des médias alternatifs, dont le principal canal de communication est Internet, est généralement restreint et segmenté en fonction des opinions. Les médias traditionnels ont un public plus large et plus diversifié que le public des médias alternatifs. Dans sa comparaison entre les deux types de médias, elle s'appuie également sur le critère d'accessibilité en montrant que les médias traditionnels sont dans ce domaine favorisés par rapport aux médias alternatifs plus difficiles d'accès. Pour Burak Dogu (2015), les deux types de médias s'opposent aussi sociologiquement. Il identifie, en effet, les médias traditionnels à la voix des classes sociales dominantes et les médias alternatifs à celle des groupes faibles et marginalisés. De leur côté, Olga Bailey, Bart Cammaerts et Nico Carpentier (2007) considèrent les médias traditionnels comme des acteurs importants autant du point de vue de leur champ d'action orienté vers un public large et homogène que de leur base financière solide. Autrement dit, les dirigeants des médias traditionnels sont des professionnels qui représentent les tendances et les points de vue dominants dans la société.

Mais c'est surtout le support technologique qui imprime sa différence entre les deux types de médias, comme le laisse entendre le *Cambridge Dictionary* qui définit les médias traditionnels comme des « Formes de médias, en particulier traditionnelles telles que les journaux, la télévision et la radio plutôt qu'Internet, qui influencent un grand nombre de personnes et sont susceptibles de représenter les croyances et les opinions généralement acceptées. »^{20 21}. En effet, le développement d'Internet, moyen de communication de masse atteignant les couches les plus larges de la population, a entraîné l'explosion des médias alternatifs au début du XXI^e siècle. Ce nouveau moyen de communication a contribué à l'émergence de nouvelles formes de médias réagissant de manière critique aux valeurs sociales traditionnelles. Ils ont pour principal objectif de véhiculer un contenu subversif appelant au changement social. Leurs contenus thématiques reflètent l'importante diversité du public issue des évolutions sociales, politiques, économiques, culturelles et religieuses actuelles. Même dans l'espace médiatique slovaque, les médias alternatifs sont en position d'opposition par rapport aux médias traditionnels. Il n'est cependant pas rare qu'ils occupent également une position complémentaire. Par les positions divergentes qu'ils affichent, les médias alternatifs entretiennent une relation ambivalente avec le grand public. On les accuse non seulement d'amateurisme, mais aussi de manipuler implicitement ou même explicitement l'opinion, de désinformer le public et d'émettre délibérément des idées radicales. C'est ce que montre l'extrait de l'article suivant tiré de *Protiprdu.org*, journal slovaque en ligne d'orientation nationaliste, aujourd'hui disparu, accusé de désinformation, dont le procès d'intention tend à discréditer l'ensemble du paysage médiatique :

²⁰ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mainstream-media>

²¹ Forms of the media, especially traditional forms such as newspapers, television, and radio rather than the internet, that influence large numbers of people and are likely to represent generally accepted beliefs and opinions.

« Récemment, le quotidien SME a de nouveau procédé à la censure. Le jeudi 20 mars 2003, les troupes des États-Unis, dirigés par le président George Bush, ont attaqué l'Irak et déclenché ainsi la guerre. Cela s'est passé exactement à 03h35, selon notre fuseau horaire. La guerre en Irak, que les Américains préparaient depuis longtemps, a été baptisée Iraqi Freedom (Liberté de l'Irak). La raison principale du déclenchement de la guerre reposait sur une information de la CIA selon laquelle le dictateur de l'époque, Saddam Hussein, possédait des armes de destruction massive. Le quotidien SME était le défenseur le plus fanatique en Slovaquie de l'invasion de l'Irak. Pour la rédaction, il était évident que Saddam Hussein possédait des armes chimiques. C'était un fait indiscutable. Toute autre opinion était une conspiration propagée par des illusionnistes »^{22 23} (www.protiprudu.org)

Pour faire contre-poids aux orientations conspirationnistes de certains médias alternatifs, le journal d'investigation en ligne *Aktuality.sk* prône la création de médias en ligne de qualité :

« C'est pourquoi il est grand temps de déverrouiller tous les médias « fermés » et de soutenir financièrement la création de nouveaux projets médiatiques qui réfuteront les illusions répandues par les sites Web alternatifs grâce à un travail journalistique honnête et de grande qualité. Ainsi, les porte-parole de Poutine seront mis en échec par la qualité et la quantité des sources d'information »²⁴ (www.aktuality.sk)²⁵

3.3 Pour une réhabilitation des médias alternatifs

Les jugements portés par l'opinion sur les médias alternatifs dépendent des facteurs sociopragmatiques déterminés par l'espace sociocommunicatif, culturel et politique dans lequel le public évolue, autrement dit par les normes et idéologies prévalant dans le groupe social auquel il appartient. D'après les exemples mentionnés ci-dessus, le terme « média alternatif » désigne un type de médias se caractérisant par un contenu informatif controversé, le recours à des méthodes discutables visant à présenter une certaine image de la réalité, et une attitude subversive par rapport à l'opinion majoritaire. Pour définir avec plus de justesse le terme « médias alternatifs », il nous paraît cependant indispensable de faire la part entre ce qui relève de la diffusion d'une vision alternative du monde à travers la présentation d'opinions complémentaires ou à contre-courant des valeurs idéologiques dominantes et la diffusion de fausses nouvelles et de théories conspirationnistes par des journalistes, blogueurs ou analystes dans le

²²Denník SME prednedávnom cenzuroval znovu. Vo štvrtok 20. marca 2003 zaútočili vojská Spojených štátov amerických na čele s prezidentom Georgom Bushom na Irak a tým rozpúťali vojnu. Stalo sa tak presne o 03 :35 nášho času. Vojnu v Iraku, ktorú Američania pripravovali už dlhší čas, nazvali Iracká sloboda. Hlavným dôvodom na začiatok vojny bola informácia od CIA o tom, že vtedajší diktátor Saddám Husajn vlastní zbrane hromadného ničenia. Denník SME bol najfanatickejší obhajca invázie do Iraku na Slovensku. Pre redakciu bolo úplne jasné, že Saddám Husajn vlastní chemické zbrane. Bol to nespochybniteľný fakt. Akékoľvek iné názory boli konšpirácie šírené bludármi.

²³ « 13 manipulácií a klamstiev mainstreamových médií. » (13 manipulations et mensonges des médias traditionnels). *Protiprudu.org*, 25.8.2023 : <https://www.protiprudu.org/13-manipulacii-a-klamstiev-mainstreamovych-medii/>

²⁴Práve preto je tu najvyšší čas odomknúť všetky „zavreté“ médiá, ako i finančne podporiť vznik nových mediálnych projektov, ktoré budú poctivou kvalitnou novinárskou prácou vyvracať bludy šírené alternatívnymi Webmi. Tak, aby Putinove hlásne trúby boli porazené kvalitou i kvantitou informačných zdrojov .

²⁵ « Komentár Zola Mikeša : Ako poraziť alternatívne médiá » (Commentaire de Zola Mikeš : comment vaincre les médias alternatifs), *Aktuality.sk*, 6.7.2016 : <https://www.aktuality.sk/clanok/346697/komentar-zola-mikesa-ako-porazit-alternativne-media/>

but de désinformer. Cette confusion entre ces deux caractéristiques des médias alternatifs tend à généraliser leur représentation négative dans l'espace public. Largement galvaudée, la notion mérite donc d'être redéfinie à partir de critères précis.

Nous nous appuyons pour cela sur la notion d'« information alternative partagée » pour laquelle nous proposons les critères d'évaluation suivants : 1. définir d'autres manières d'encoder l'information partagée ; 2. déterminer le cadre des valeurs de l'information partagée ; 3. établir un cadre informationnel ; 4. établir une base argumentative ; 5. mettre en évidence les contradictions et les concordances dans l'encodage et le décodage de l'information alternative et de l'information dominante. Ceci nous permet de proposer la définition suivante de la notion de « médias alternatifs » : « Opposition aux médias dominants (traditionnels) de manière à rendre compte de l'actualité nationale et internationale en présentant un point de vue différent de celui des institutions médiatiques préférées. L'objectif vise à ce que les destinataires ne soient pas limités à la politique médiatique dominante pour être en mesure de développer des perceptions critiques, de comparer et de forger leur propre opinion sur les événements sociopolitiques, culturels et économiques du monde qui les entoure à partir des positions divergentes adoptées par les deux types de médias. Il s'agit de faire en sorte qu'une voix critique se fasse entendre dans un environnement médiatique dominant afin de partager des informations qui ne soient pas assimilables à la politique des médias dominants et de créer un espace où le public puisse développer ses propres opinions »²⁶ (Genčiová, 2017). Dans la mesure où les médias alternatifs remplissent une fonction complémentaire par rapport aux médias traditionnels en proposant des contenus en opposition aux intérêts hégémoniques, nous jugeons leur présence bénéfique dans l'espace public, car ils contribuent au développement de points de vue critiques sur les contenus médiatiques. Dans un contexte de saturation de l'information, ils permettent au public de s'ouvrir à des thématiques et des problématiques moins diffusées dans l'espace médiatique.

4 Conclusion : pour une communication de crise efficace

Ce chapitre nous a permis de faire le point sur les principales conditions à réunir permettant une communication de crise efficace pour gérer au mieux les crises. Nous avons d'abord souligné l'importance à accorder à la terminologie de crise qui doit être précise et critériée. Il s'avère également nécessaire d'établir des modalités de communication de crise adaptées à ses différents acteurs à partir de scénarios préétablis permettant d'éviter des erreurs de communication susceptibles d'accroître la gravité de la situation. Nous avons ensuite montré qu'une grande part, sinon l'essentiel de la communication de crise était pris en charge par les médias. Pour assurer leur rôle dans la gestion des crises sans trahir leur mission démocratique, ceux-ci doivent faire preuve d'objectivité tout en donnant les moyens au public de porter un regard cri-

²⁶ *Opozitum k mainstreamovým (hlavnoprúdovým) médiám s cieľom informovať o aktuálnych udalostiach doma i vo svete z iného uhla pohľadu, ako viac preferované mediálne inštitúty. Zámerom je, aby recipienti neboli obmedzovaní len mediálnou politikou médií hlavného prúdu a boli schopní kritickej percepcie; porovnávať a vytvárať si vlastné názory na spoločensko-politické, kultúrne a ekonomické dianie v okolitom svete na základe opozitného postavenia dvoch typov médií. Ide o tzv. spoločensko-kritický hlas v prostredí dominantných mediálnych korporácií s cieľom zdieľať informácie, ktoré sú nestotožiteľné s politikou hlavnoprúdových médií a vytvoriť priestor pre tvorbu vlastných názorov*

tique sur l'information, même en situation d'urgence. Pour cela, la communication de crise ne doit pas passer uniquement par les médias traditionnels, mais aussi par les médias dits alternatifs qui, une fois la part faite entre désinformation et véritable travail critique sur l'actualité, méritent toute leur place dans le paysage médiatique.

Références bibliographiques

- Bailey, Olga ; Cammaerts, Bart ; Carpentier, Nico (2007), *Understanding Alternative Media*, Open University Press, New York.
- Cambridge Dictionary. Online* : <<https://dictionary.cambridge.org/\textgreater>>
- Dogu, Burak (2015) « Comparing Online Alternative and Mainstream Media in Turkey », *Coverage of the TEKEL Workers Protest Against Privatization*, International Journal of Communication, p. 630-651.
- Fearn-Banks, Kathleen (2017), *Crisis Communications : A Casebook Approach*, Routledge, New York.
- Genčiová, Annamária (2018), *Krízová komunikačná sféra a sociopragmatické determinanty mediálne stváraného komunikátu*, Belianum, Banská Bystrica.
- Genčiová, Annamária (2017) « Mediálny rámec jazykového obrazu mimoriadnej udalosti z krízového prostredia », *Jazyk a kultúra*, Lingvokulturologické a prekladateľsko-tlmočnicke centrum excelentnosti pri FF PU, Prešov, p. 61-69 : <<https://www.ff.unipo.sk/jak/cislo31-32.html>>
- Holenstein, Matthias ; Nast, Matthias (2007) « Erfolgreiche Krisenkommunikation beginnt vor der Krise », *Bulletin zur schweizerischen Sicherheitspolitik*, Forschungsstelle für Sicherheitspolitik und Konfliktanalyse ETH, Zürich, p. 77-106.
- Jiráček, Jan ; Köpplová, Barbara (2003), *Média a spoločnosť*, Portál, Prague.
- Kádárová, Jaroslava (2018), *Krízové riadenie podnikov*, Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach, Košice.
- Kenix, Linda Jean (2011), *Alternative and Mainstream Media*. Bloomsbury Academic, Londres.
- LaMarco, Nicole (2018), *Mainstream Vs. Alternative Media* : <<https://smallbusiness.chron.com/mainstream-vs-alternative-media-21113.html>>
- Majský, Jozef ; Rakušan, Karol (2010) « Efektívna krízová komunikácia », *Transfer inovácií*, Technická univerzita v Košiciach, Košice, p. 273-275.
- Míka, Vladimír T. (2004) « Špecifika krízovej komunikácie s verejnosťou », *Zborník z 9. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí*, FŠI ŽU, Žilina, p. 429-436 : <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/specifika-krizovej-komunikacie-s-verejnostou.pdf>
- Míka, Vladimír T. (2016), *Krizológia – Všeobecná teória krízy*, conférence : <<http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/krizologia-vseobecna-teoria-krizy.pdf>>
- Mikeš, Zola (2016) « Ako poraziť alternatívne médiá » (6.7.2016), *Aktuality.sk* : <https://www.aktuality.sk/clanok/346697/komentar-zola-mikesa-ako-porazit-alternativne-media/>
- Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky : <https://www.minv.sk/?Krizove_stav>
- Patráš, Vladimír (2017) « Argumentovanie v mediálnej komunikácii z krízového prostredia (mainstream verzus alternatívne spravodajstvo) », Odaloš, P. (dir.) *Zborník referátov z 9. medzinárodnej vedeckej konferencie o komunikácii Synchronne a diachronne kontexty jazykovej komunikácie*. Filozofická fakulta Univerzity Mateja Bela 17. – 18. 9. 2015, Belianum, Banská Bystrica, p. 37-53.
- Terminologický slovník krízového riadenia a zásady jeho používania*, Bratislava, 2017 : <<https://www.reserves.gov.sk/wp-content/uploads/2019/10/Terminologick%C3%BD-slovn%C3%ADk-kr%C3%ADzov%C3%A9ho-riadenia.pdf>>
- Valášek, Jarmil ; Kovářik, František (2008), *Krízové řízení při nevojenských krízových situacích. Modul C. 1, MV-generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR*, Prague.
- Vymětal, Štěpán (2009), *Krízová komunikace a komunikace rizika*, Grada, Prague.