

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 72 (2014)

Heft: 3

Artikel: L'état en crise

Autor: Monney, Gaël

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-823261>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'ÉTAT EN CRISE¹

GAËL MONNEY

Université de Fribourg, Département de physique

gael.monney@gmail.com

➤ En 2013, Béatrice Métraux et Pierre Maudet, conseillers d'État vaudois et genevois, ont eu à gérer un drame similaire dans leur département: le meurtre d'une femme par un individu récidiviste qui n'avait pas fini de purger sa peine. Ces deux affaires (Marie et Adeline) ont concentré l'attention des médias durant près d'une année, avec des rebondissements typiques d'une situation de crise. Cette étude cherche à comparer les stratégies des conseils d'État, à montrer leurs conséquences sur le déroulement de la crise et à analyser les interventions des conseillers le jour des drames par un sondage auquel 194 personnes ont participé.

Mots-clés: crise publique, affaire Marie, affaire Adeline, B. Métraux, P. Maudet.

Le 14 mai 2013, les médias annoncent l'enlèvement d'une jeune femme, Marie, par un criminel en fin de peine. Le soir même, B. Métraux, conseillère d'État en charge des prisons est interviewée au 19:30, le journal de la Radio Télévision Suisse (RTS). Le lendemain, la jeune femme est retrouvée morte. Le 13 septembre 2013, quatre mois après le drame vaudois, une éducatrice genevoise, Adeline, est victime d'un meurtre alors qu'elle accompagnait un détenu dans le cadre d'une procédure de réinsertion. C'est P. Maudet, conseiller d'État genevois qui prend le dossier en main. La *Figure 1* retrace l'évolution des crises vaudoise et genevoise. L'attention médiatique y est interpolée sur la base du nombre de médias répertoriés dans les archives de la RTS en lien avec les affaires. Il faut davantage y voir un outil de repères visuels et qualitatifs, qu'une analyse quantitative.

À Genève, les deux points d'attention médiatique se concentrent sur les dates de publication des rapports des experts mandatés par l'État. Ces dates ont été choisies par le Conseil d'État, ce qui laisse une impression de maîtrise du suivi de la crise. La conclusion de l'affaire, sept mois après l'événement déclencheur, par l'inauguration d'un nouveau centre de psychiatrie pénitentiaire Curabilis renforce encore cette impression. Le suivi de la crise genevoise a été facilité par le rapport d'expert désignant des manquements. Un mois après le drame, le Conseil d'État s'excusait et prenait les mesures demandées par le rapport. Cette attitude a convaincu l'opinion publique et le milieu politique qui n'ont pas eu de point d'accroche pour enflammer la crise.

¹ Cet article est tiré d'un travail de diplôme réalisé à la HEG Arc, dans le cadre d'un CAS en Communication de crise organisé conjointement avec la Formation des cadres supérieurs de l'armée.

Du côté de Vaud, le rapport blanchissant l'administration a laissé des questions ouvertes et donc des brèches dans lesquelles se sont engouffrés les médias et d'autres politiciens. Ainsi, les deux autres pics d'attention sont les conséquences de ces brèches. Ces pics n'ayant pas été planifiés par le Conseil d'État vaudois, on garde une impression de manque de maîtrise du suivi. Cette impression est renforcée par la teneur des propos des politiciens qui ont ral-lumé certains foyers. En effet, la Commission de Haute Surveillance du Tribunal Cantonal a tenté d'ouvrir sa propre enquête, non satisfaite du rapport de l'expert. Quant au député qui a interpellé B. Métraux, il l'a fait sur un point sensible pour une organisation publique, celui de la transparence.

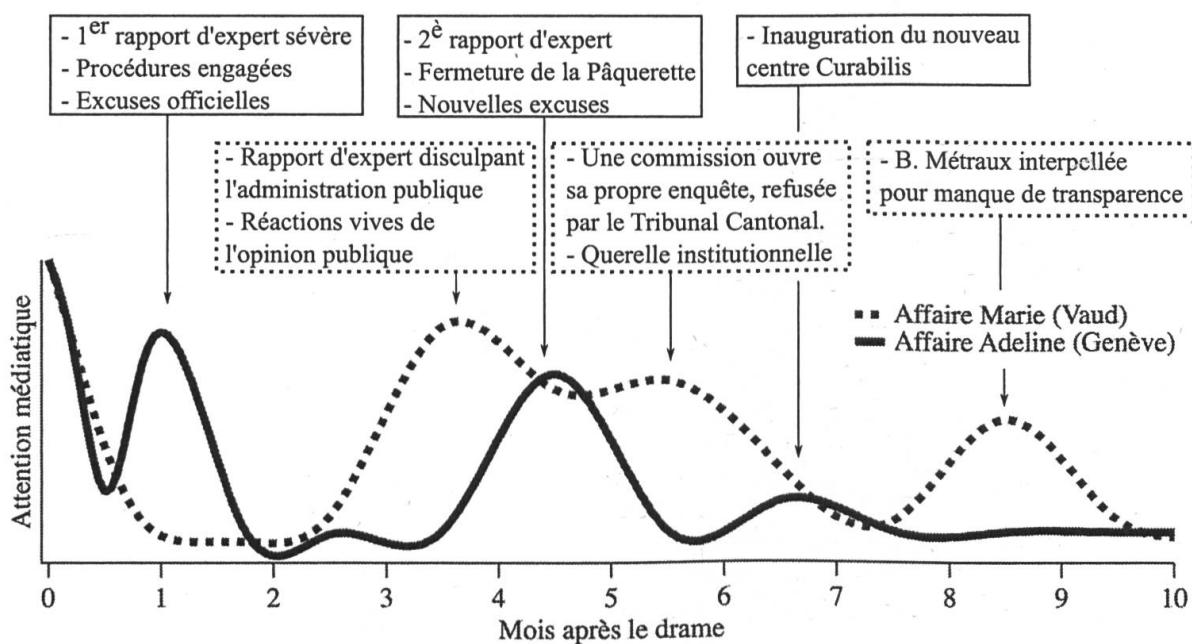


Figure 1: Évolution des crises vaudoise (trait discontinu) et genevoise (trait plein).

Du point de vue plus spécifique des conseillers d'État en charge du dossier, P. Maudet n'a pas essayé d'attaque personnelle, contrairement à B. Métraux (*«La droite vaudoise n'épargnera pas la Verte B. Métraux»*, émission Forum, RTS, 20 août 2013, ou encore *«B. Métraux répond aux critiques sur sa gestion du drame de Marie»*, émission Forum, RTS, 20 octobre 2013). De plus, B. Métraux a été accusée de manque de transparence (*«B. Métraux: Je n'ai rien dissimulé dans l'affaire Marie»*, RTSinfo, 24 janvier 2014).

Après un bref rappel historique de la communication de crise et l'énumération de quelques repères, nous détaillerons les différentes stratégies qu'une organisation peut adopter lorsqu'elle doit faire face à une crise. Dans le cas d'une organisation publique, certains aspects sont plus délicats à gérer qu'en organisation privée. Nous les mentionnerons. Ces considérations théoriques nous permettront d'analyser les stratégies des conseils d'État et leurs conséquences sur le déroulement de la crise. Enfin, un sondage d'opinion réalisé sur 194 personnes permettra une analyse statistique des interventions télévisées de P. Maudet et de B. Métraux, que nous commenterons.

1. HISTORIQUE ET REPÈRES

Selon Thierry Libaert, la communication de crise en tant que discipline a connu ses ébauches en France dans les années 1980 seulement, «*notamment sous l'impulsion de Patrick Lagadec*» (Libaert, 2013, p. 176). Puis vint «*l'âge d'or de la communication de crise dans les années 90 et s'il semble impossible de dater avec précision le tournant, il semble qu'une nouvelle phase, celle de la communication sensible, est apparue au début du XXIe siècle pour s'imposer actuellement*» (ibid).

Devenue «*mutante et protéiforme*» (ibid), la notion de crise ne pouvait plus entrer dans le moule des règles édictées une dizaine d'années auparavant. «*La crise devenait imprévisible, en recomposition permanente*» (ibid). Cette transformation est étroitement liée à «*[...] l'explosion de la communication, notamment sous l'effet de la généralisation du digital [...]*» (ibid). Il ne s'agit plus seulement de se préparer à la crise à coups de check-lists et de principes. «*Une démarche plus complexe s'est mise en place, moins centrée sur le mode de l'organisation et nécessitant une démarche vraisemblablement plus culturelle que technique*» (ibid). Les règles semblent donc tomber. En 2013, dans son introduction à la communication de crise, Thierry Libaert écrit «*omniprésente médiatiquement, la communication de crise reste encore une discipline embryonnaire où les certitudes sont peu nombreuses*» (Libaert, 2013, p. 115).

Si les règles tombent, certains repères demeurent. En voici quelques-uns, inspirés par Patrick Lagadec (Lagadec, 1993, pp. 62-64).

- > Dans une société démocratique, et d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une affaire de sécurité publique, l'opinion publique exige d'être informée. Il faut donc communiquer.
- > Une crise est à gérer dans la durée: après l'entrée en crise et les questions de faits, les médias reviennent avec des questions portant sur les responsabilités ou les mesures prises. La crise n'est pas encore terminée, il faut assurer son suivi.
- > En crise, il faut informer et non pas tenter de rassurer, délivrer des informations exactes et non pas supposées (si vos suppositions s'avèrent fausses, on ne manquera pas de vous les ressortir) et garder la cohérence des messages dans la durée.
- > Au niveau de l'organisation, séparer la partie opérationnelle (qui résout la crise sur le terrain) de la partie communication (qui gère les sollicitations externes tout comme la communication à l'interne) est une recommandation fréquente. Dans le cas d'élus politiques davantage que pour une organisation privée, le public s'attend à ce que le politicien lui-même s'exprime. Le politicien doit donc savoir jongler entre son rôle de preneur de décision et son rôle de communicateur envers le peuple qui l'a élu.
- > Respecter les interdits majeurs est impératif: ne pas mentir, ne pas sombrer dans l'arrogance ou la minimisation systématique et aveugle, ne pas extrapoler ou se lancer dans des procès expéditifs, ne pas laisser les médias devenir les décideurs.
- > Au fil de la crise, le ton du message devrait suivre une évolution pour passer d'une logique introspective (comme le fait d'avouer des manquements ou d'affirmer son soutien aux familles des victimes) à une logique plus positive d'explications des arbitrages, des difficultés, des responsabilités assumées.
- > En cas d'erreur assumée, s'excuser n'est pas un aveu de faiblesse. Tout au contraire.

2. STRATÉGIES DE COMMUNICATION DE CRISE

Concrètement, une organisation en crise peut suivre plusieurs stratégies, qui vont de la reconnaissance totale de fautes au déni complet. Thierry Libaert écrit: «*Quantitativement, la stratégie de la minimisation apparaît majoritaire et cela en dépit du fait que son efficacité reste contestée*». (Libaert, 2013, p. 116) Il constate trois types de stratégies (*ibid.*, pp. 117-132) que voici résumées.

> Les stratégies de reconnaissance

Ces stratégies doivent être adoptées rapidement pour être crédibles et ne pas suivre une phase de déni. L'acte de reconnaissance a l'avantage de «*désamorcer le conflit*» (*ibid.*). Mais la reconnaissance implique des mesures concrètes à prendre. La reconnaissance «*peut être totale, mais elle est plus souvent partielle*» (*ibid.*), comme le cycliste qui reconnaît s'être dopé, mais évoque des circonstances atténuantes comme la pression des résultats. Il y a trois types de reconnaissance partielle. Le premier est celui de la bonne foi et de la naïveté (le cycliste), le deuxième celui de l'amalgame (on cherche à diminuer la responsabilité en la diluant sur l'ensemble des acteurs, sur le marché ou les circonstances) et le troisième est celui de la dissociation entre l'entreprise et ses hommes (la marque en crise est déconnectée des responsables de la crise).

> Les stratégies du projet latéral (ou de l'évitement pour certains auteurs)

Dans les stratégies du projet latéral ou de l'évitement, on cherche à déplacer l'attention vers un autre problème en vue d'aborder la crise sous un autre angle. Par exemple, dans les cas qui nous intéressent, le Conseil d'État aurait pu mettre en avant les difficultés liées à la surpopulation carcérale (déjà au centre de l'actualité à l'époque) pour décentrer le débat. Dans ce type de stratégies, on trouve aussi la stratégie du pire (ce qui s'est passé n'est rien à comparer d'autres événements tragiques), difficile à mettre en place lorsqu'il s'agit d'une mort par un individu récidiviste, vous en conviendrez. Mentionnons encore la stratégie hiérarchique, qui aurait pu prendre la forme de rejet de la faute sur le peuple. Par exemple, on aurait pu invoquer que c'est le peuple qui a décidé de la loi qui veut qu'on réinsère les criminels dangereux. Cette réinsertion comprend un risque que le peuple doit assumer.

> Les stratégies du refus

Le deux formes les plus extrêmes sont le déni et le silence. Ces deux stratégies ne sont pas envisageables dans le cas que nous traitons. Un déni signifierait que le Conseil d'État affirme que tout est sous contrôle, ce qui est absurde. Quant au silence, il est contraire à la fonction publique. Une entreprise peut ne rien divulguer en espérant que la pression médiatique retombe, mais ce n'est évidemment pas le cas des politiciens pour une affaire aussi grave.

Dans cette catégorie, on trouve aussi la stratégie du bouc émissaire. Un bouc émissaire est un coupable interne à l'organisation clairement identifié. Par exemple, le Conseil d'État aurait pu avancer que l'expert en charge d'estimer la dangerosité du récidiviste était contesté et en procédure de licenciement.

3. SPÉCIFICITÉS DES CRISES PUBLIQUES

Dans son ouvrage sur la communication des administrations publiques, Martial Pasquier consacre un chapitre entier à la communication de crise. Si les crises publiques sont particulières, il ne mentionne pas de différences notables de définition entre crise dans le secteur privé et le secteur public. Les différences se situent surtout au niveau des exigences de transparence inhérentes au mandat des organisations publiques, et au niveau du cadre légal. Tout d'abord, au niveau de la communication, il conviendrait de distinguer entre les crises publiques et les crises politiques. Mais, pour Martial Pasquier, les crises publiques ont toujours un fort degré d'implication politique. En d'autres termes, derrière une crise d'une institution publique se cache très souvent une crise politique. En l'occurrence, le soir même des drames, ce sont bien les politiciens qui ont été interviewés dans le journal du 19:30 et on a associé à ces deux crises des personnages politiques (et non pas, par exemple, des directeurs d'office ou des présidents de commission de dangerosité).

En ce qui concerne les différences avec les crises du secteur privé, selon Martial Pasquier toujours, «*le secteur public est particulièrement exposé du fait que pratiquement toute la population se sent concernée lorsqu'une crise touche une organisation publique et qu'elle a des contraintes en matière de transparence et d'imputabilité.*» (Pasquier, 2011, p. 303). Comme l'explique l'auteur, «*[...] une telle organisation [publique] est soumise à un devoir d'information beaucoup plus élevé qu'une entreprise privée et les moyens non judiciaires pour faire émerger la vérité sont nombreux [...], de même l'intérêt des médias est souvent plus grand pour la chose publique [...].*» (ibid, p. 296).

Le souci de transparence doit par conséquence être au centre des préoccupations d'une crise politique. Cela a des conséquences sur les stratégies de communication de crise à adopter: «*[parmi toutes les stratégies de communication de crise], celles de l'évitement ou du refus sont en principe à éviter pour les organisations publiques.*» (ibid).

4. STRATÉGIES ADOPTÉES PAR LES CONSEILS D'ÉTAT ET CONSÉQUENCES

Les deux conseils d'État ont choisi de s'en remettre aux rapports d'expert pour établir les responsabilités.

Dès le début, B. Métraux et P. Maudet se sont dit prêts à prendre leurs responsabilités. «*La première responsabilité est politique*» confie P. Maudet à Darius Rochebin sur le plateau du 19:30 (journal télévisé de la RTS) du 13 septembre. B. Métraux dira à Simon Matthey-Doret dans le journal radiophonique du matin (RTS) du 20 juin (donc avant la publication du rapport d'expert): «*J'étais déjà convaincue de la responsabilité que je portais en matière pénale et pénitentiaire*». Par ces affirmations et d'autres relayées dans d'autres médias, les ministres excluaient déjà les stratégies de refus ou du projet latéral évoquées précédemment, qui étaient d'ailleurs à éviter selon le spécialiste Martial Pasquier.

Restent donc les stratégies de reconnaissance, totale ou partielle. Pour cela, les ministres n'ont cessé de répéter qu'ils s'en remettaient aux conclusions de l'expert indépendant. Cette attitude est tout à fait conforme aux principes de la communications de crise.

L'expert genevois ayant conclu à des manquements de la part de l'administration genevoise, le Conseil d'État genevois a adopté la stratégie de reconnaissance totale. Dans cet élan, il a présenté ses excuses en conférence de presse (15 janvier 2014) par l'intermédiaire de son président Charles Beer: «*L'Etat a failli dans sa mission de protection de ses collaborateurs.*

Au nom de l'État, je présente mes excuses à la famille d'Adeline».

Sur Vaud, la situation s'est présentée différemment. L'expert ayant blanchi l'administration, le Conseil d'État pouvait difficilement adopter la stratégie de reconnaissance totale. Celle-ci aurait en effet désavoué l'expert. Le Conseil d'État a donc dû se rabattre sur une stratégie de reconnaissance partielle. On sent cette tension dans la bouche de B. Métraux dans l'émission Forum du 30 août (lendemain de la publication du rapport d'expert): «*Le fait qu'il n'y ait pas eu de faute hier ne veut absolument pas dire que nous n'ayons aucune responsabilité future*». Le Conseil d'État a clairement choisi la stratégie de l'amalgame (dilution de la responsabilité sur l'ensemble des acteurs) qui se dessinait d'ailleurs déjà dans les propos de B. Métraux au journal du matin du 20 juin (avant donc la publication du rapport): «*Au fond, cette succession de responsabilités fait qu'elles sont tellement diluées qu'il est difficile d'accuser telle ou telle personne. C'est le message que je voudrais faire passer.*»

Suite à ce rapport jugé insuffisant, la Commission de Haute surveillance du Tribunal Cantonal décide de mener sa propre enquête. Au 19:30 du 1er novembre, son président Jacques-André Haury déclare: «*Nous sommes d'avis qu'il y a eu dans cette affaire une erreur non pas d'un système, non pas d'un dysfonctionnement général, mais une erreur de jugement à un endroit, par une personne, et qu'il faudrait la traiter comme telle*». Il fait référence à la juge d'application des peines. Cette stratégie est clairement identifiée comme celle du bouc émissaire (accusations anticipées envers une personne interne à l'organisation) et contraste avec la stratégie d'amalgame de B. Métraux.

5. ACCUSATIONS DE MANQUE DE TRANSPARENCE

Comme on l'a mentionné dans le chapitre consacré aux spécificités des crises dans le domaine public, la transparence joue un rôle essentiel. Dans le cas vaudois, l'un des rebondissements était justement dû aux accusations de manque de transparence.

On considère dans cette étude que ces accusations ne sont pas fondées car elles ne font pas l'objet de poursuite. Dès leur annonce, B. Métraux a réagi fortement: «*Je conteste absolument l'ensemble des allégations du député Marc-Olivier Buffat, et par ailleurs avocat. [...] Je suis extrêmement choquée qu'on ait pu accuser le département de dissimulation. Je n'ai rien dissimulé. Du reste, sur ces ondes-mêmes, j'ai dit que je trouvais que dans ce dossier il fallait y avoir un maximum de transparence et que j'étais prête à fournir l'ensemble des documents que l'on me demandait, ce que la Commission de Haute Surveillance du Tribunal Cantonal a fait.*» (Forum, 24 janvier 2014).

Il est intéressant d'opposer à ces propos, les propos de la journaliste de la RTS Gaëlle Lavidière qui avait assisté à la conférence de presse du premier rapport genevois (publié avant l'affaire de la transparence vaudoise): «*Ce qui m'a frappé aujourd'hui, c'est cette volonté de ne rien cacher, volonté de dire <oui, il y a eu des gros problèmes, il y en a encore aujourd'hui, on les reconnaît, on va essayer d'y remédier>*».

Les accusations envers B. Métraux ressemblent fortement à une récupération politique (à l'époque, les élections approchaient, B. Métraux, nouvelle élue et seule représentante verte, était une cible toute désignée, tout le contraire de P. Maudet à Genève). Le Conseil d'État vaudois aurait peut-être pu s'en prémunir en étant davantage pro-actif. C'est d'ailleurs ce que suggère le journaliste qui interviewe B. Métraux, toujours dans l'émission Forum: «*Mais être pro-actif, n'est-ce pas de dire: <on va leur donner le maximum parce que c'est un cas important,*

c'est une autorité de contrôle ?> [...] Vous auriez pu vous éviter d'être là si, à l'époque, vous aviez donné plus que ce qu'on vous demandait. Comme il en ressort des propos de Gaëlle Lavidière, le Conseil d'État genevois avait bien pris la mesure des enjeux liés à la transparence. La transparence est, semble-t-il, davantage une question d'attitude que d'actions concrètes.

6. RÉSULTATS DU SONDAGE

Le sondage se base sur quatre extraits vidéos d'une longueur d'une minute à une minute et demie. Il s'agit d'une part d'une émission de débat public de la RTS, Infrarouge, sur le thème de la surpopulation carcérale, où P. Maudet et B. Métraux défendent la politique de l'État. Cette émission a eu lieu quelques mois avant les drames, et nous considérons que les ministres sont dans une situation hors crise. Cette vidéo offre des conditions de comparaison très similaires, non seulement parce que B. Métraux et P. Maudet ne sont pas opposés mais défendent tous deux la position du gouvernement, mais aussi parce qu'ils ont été soumis à la même question, ont été coupés par la journaliste une fois chacun, la longueur de leur réponse est semblable. D'autre part, j'ai retenu la première minute de l'interview du journal du soir (le 19:30, celui de la plus forte audience) après l'annonce du drame, pour B. Métraux et P. Maudet. Nous considérons cette situation comme une crise parce que les drames répondent aux critères d'une crise, et parce que la situation échappait encore au contrôle des ministres. Selon un algorithme de sélection (basé sur un choix aléatoire, puis sur la date d'anniversaire du sondé), un participant au sondage ne visionnait que deux vidéos, l'une de P. Maudet, l'autre de B. Métraux, l'une hors crise, l'autre en crise, ceci pour garantir l'indépendance des résultats. De plus, certains participants ont visionné les vidéos sans le son, dans le but de discerner si l'attitude non-verbale était en cohérence par rapport au langage. Le contenu du sondage et les étapes de l'analyse statistique sont expliqués dans mon travail (que je vous transmettrai sur requête). Nous ne présentons ici que les trois résultats les plus significatifs. Les courbes sont des gaussiennes de même moyenne et écart-type que les données récoltées.

6.1. VOLONTÉ DE S'EXPRIMER

À la question «*La personne vous semble-t-elle avoir voulu venir parler de son plein gré (5) ou y avoir été contrainte par sa fonction (1)?*», les sondés ne connaissant aucun des deux politiciens ont conclu à une différence significative en faveur de P. Maudet lors du Journal (*Figure 2a*; voir l'illustration en page 94). Bien que moins marquée, cette conclusion s'appliquait déjà à la situation hors crise du débat Infrarouge (*Figure 2b*; voir l'illustration en page 94).

Nous avons relevé quelques points qui pourraient être à l'origine de ce résultat lors du journal. Tandis que P. Maudet est sur le plateau du 19:30, B. Métraux est en duplex de Lausanne. Envers l'opinion publique, il paraît sans doute plus proactif et impliqué de se déplacer en personne sur le lieu du 19:30 (même si les citoyens suisses romands savent que les studios TV de la RTS sont à Genève). Ce déplacement présente aussi un autre avantage de taille: P. Maudet est accompagné d'un autre conseiller d'État, Pierre-François Unger, responsable direct de l'institution en cause (rattachée à l'époque à la santé). La présence de deux conseillers permet d'éviter que l'opinion publique associe la crise à une seule personne, et permet une interview dans des conditions plus favorables que les conditions d'un face-à-face.

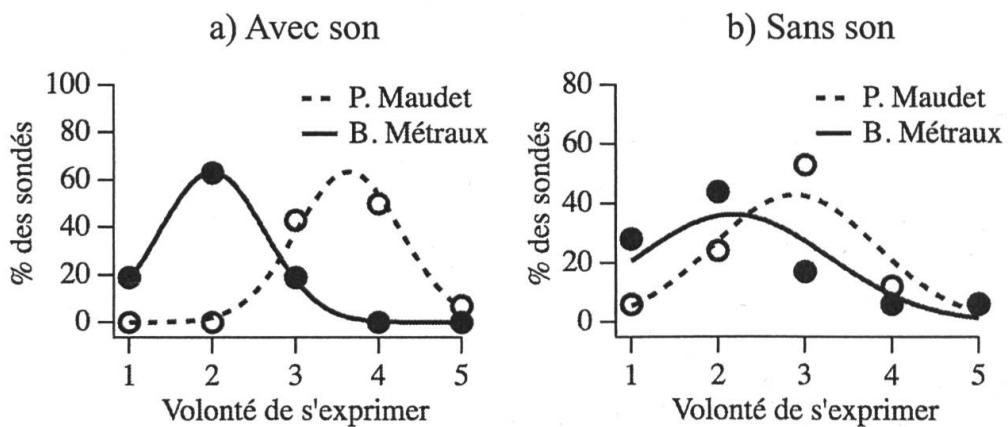


Figure 2: Résultats du sondage à la question d'impression dégagée par le politicien de s'exprimer de son plein gré.

6.2. NATUREL

Dans toutes leurs interventions, avec ou sans son, P. Maudet est jugé significativement plus naturel que B. Métraux, comme le montre par exemple la Figure 3. L'aisance naturelle et la maîtrise du stress lors de la prise de parole est évidemment un facteur important pour transmettre une impression de contrôle de la crise. Le naturel est autant une affaire de mots que d'attitude non-verbale. Quelques facteurs à connaître m'ont été présentés dans le cadre d'une formation par Mme Branka Zei Pollermann, Dr en psychologie et fondatrice de Vox Institut, institut de formation et de recherche spécialisé en expression orale et en psychologie des émotions. Nous présentons ici quelques analyses (conduites avec le logiciel libre Praat) appliquées aux interventions de P. Maudet et B. Métraux le soir de l'annonce du drame.

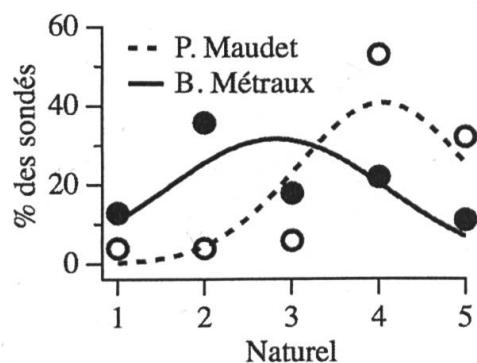


Figure 3: Sondage sur l'impression de naturel dégagée par les politiciens, sans le son.

Tout d'abord, la hauteur de la voix. Une hauteur de voix plus basse que la moyenne dégage un sentiment rassurant. La personne est perçue comme plus imposante, plus posée. En gris, on a indiqué la hauteur moyenne pour les personnes, hommes et femmes, entre 40 et 50 ans. Nos deux politiciens se situent en-dessous de la moyenne, largement pour B. Métraux.

Un deuxième facteur est celui du débit. Un débit trop faible ou trop élevé par rapport à la moyenne de la population paraît peu persuasif et dégage même un sentiment d'incompétence. Lors de l'intervention au journal, B. Métraux a un débit trop faible.

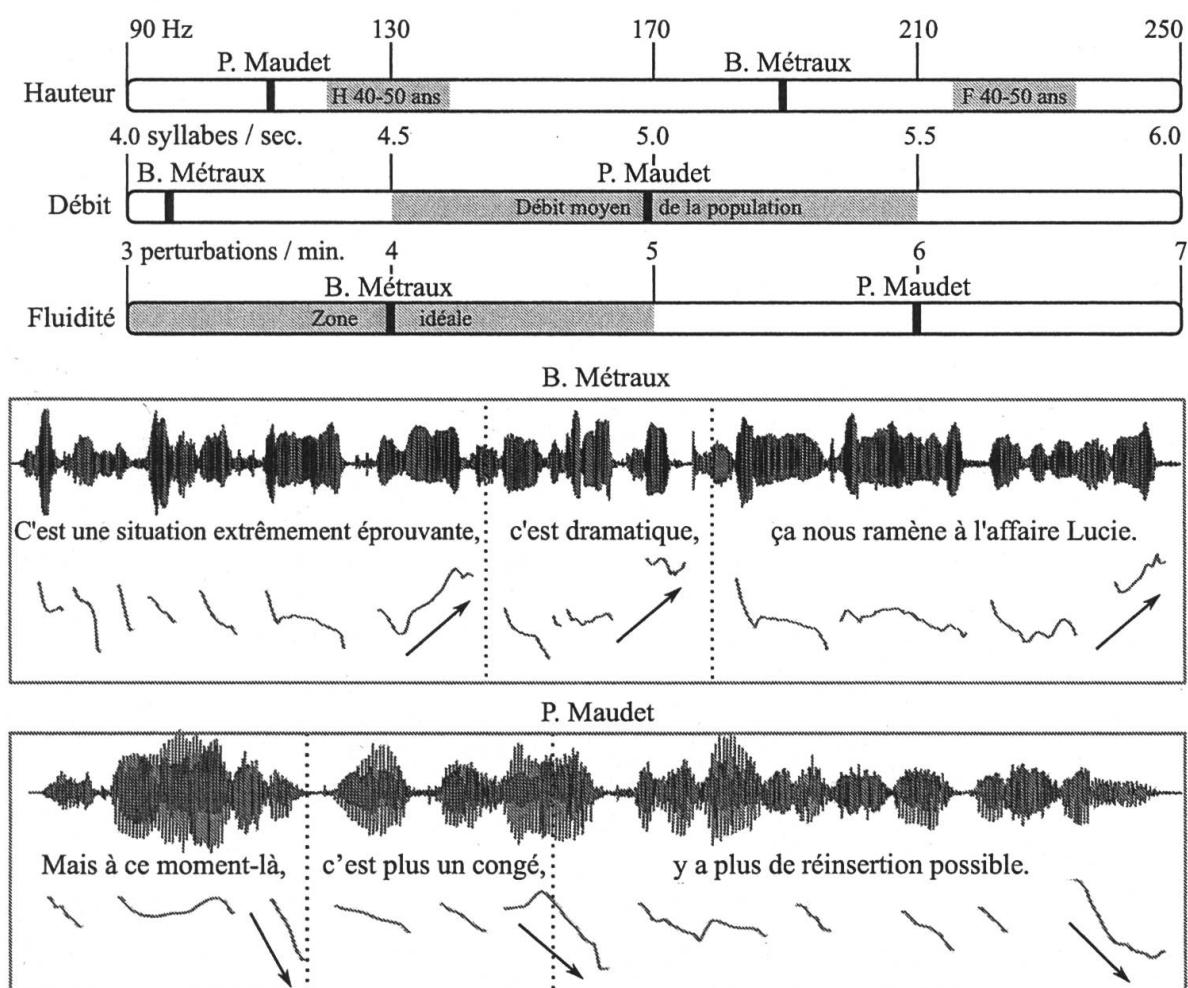


Figure 4 : Analyse audio de l'interview au journal du soir de drame des deux politiciens

Enfin, l'auditeur commence à se rendre compte d'un manque de fluidité dans le discours dès 4 et 6 perturbations par minutes (vocalises de remplissage du type «amm» ou «eh» et répétitions comme «de-de» ou «à-à»). Pour les courts extraits qui nous intéressent, la fluidité n'a pas franchement nui au discours.

Pour conclure, il y a un élément qui montre une différence intéressante. Tandis que P. Maudet a l'habitude de terminer sa phrase par une intonation descendante, B. Métraux la termine souvent par une intonation montante (cf. flèches sur l'analyse de la hauteur du son). Selon B. Zei Pollermann, une intonation descendante en fin de phrase signale la certitude, la confiance en soi, la détermination. Elle traduit aussi une attitude calme et rassurante qu'il s'agit d'adopter en situation de crise. Essayez!

6.3. EMPATHIE

Le débat politique n'est certainement pas le type de discours qui dégage le plus d'empathie, comme en témoignent les courbes pleines de la *Figure 5* lors du débat Infrarouge (ici sans le son, il s'agit donc du langage non-verbal). En revanche, en situation de crise et particulièrement pour celle qui nous intéresse, il s'agit d'afficher de l'empathie. Contrairement à B. Métraux, P. Maudet a été capable de hausser cette impression le jour du drame. C'est aussi l'avis des sondés qui ont eu droit au son, mais la différence est moins marquée. Sans doute faut-il y voir un effet de la distance créée par le duplex de B. Métraux alors que P. Maudet s'est déplacé sur le plateau télé, accompagné par son collègue P.-F. Unger.

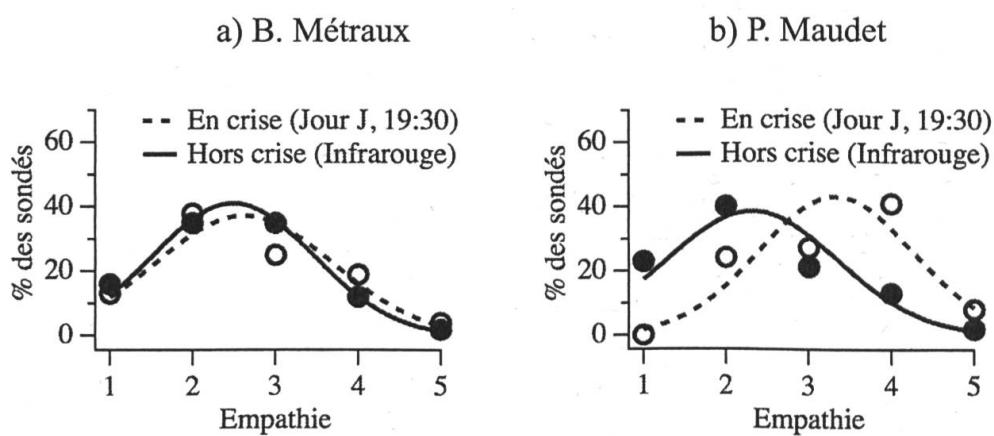


Figure 5: Sondage sur le sentiment d'empathie non-verbale dégagée par les politiciens

7. CONCLUSIONS

On constate que dans ces crises, aucune grave erreur de communication n'a été commise. Les deux politiciens ont respecté les exigences d'information de notre démocratie, ils n'ont pas cherché à rassurer la population, mais à l'informer. Ils n'ont pas menti, n'ont pas été arrogants et n'ont pas cherché à minimiser les faits. Si le gouvernement genevois et P. Maudet ont donné l'impression globale d'une meilleure gestion, c'est d'abord parce que le contexte juridico-politique était plus favorable. Dans cet environnement plus propice, P. Maudet a fait des choix stratégiques gagnants, dont l'effet sur l'opinion publique a été sans doute renforcé par son aisance en matière de communication.

Mentionnons aussi que P. Maudet a pu apprendre de sa collègue vaudoise, dont la crise a débuté quatre mois plus tôt. Un autre élément a joué en défaveur de B. Métraux. Alors que l'attention médiatique retombait après les conclusions du rapport, l'affaire genevoise d'Adeleine a éclaté, redonnant de l'élan à la crise vaudoise. Concours de circonstances, le rapport blanchissait l'administration vaudoise, ce qui a provoqué l'incompréhension de la population. Paradoxalement, le rapport genevois accablant a permis à P. Maudet de mieux gérer la crise. Les excuses officielles du Conseil d'État genevois ont marqué les esprits et contrastent avec la stratégie d'amalgame que B. Métraux a été contrainte d'adopter.

Enfin, B. Métraux a aussi été défavorisée par le contexte politique. Seule représentante de

son parti au Conseil d'État et nouvelle élue, la droite a profité de l'affaire pour l'affaiblir. Dans ce contexte, une récupération politique du non-lieu prononcé par le rapport était sans doute inévitable. Sur Genève, la seule récupération politique ne s'est pas dirigée contre P. Maudet, mais contre son collègue P.-F. Unger, en charge de la Pâquerette, accusé de ne pas être au courant des décisions de cet établissement. Ces accusations n'ont pas été poursuivies, peut-être parce que le ministre quittait de toute façon ses fonctions deux mois après.

Dernier élément, mais non des moindres, le matin même de l'annonce de la disparition de Marie, des détenus se sont évadés de la prison de Bois-Mermet. Ces évasions n'ont rien à voir avec le meurtre, mais B. Métraux a été questionnée sur le sujet en même temps que sur le sujet qui nous intéresse. Ces évasions ont certainement contribué à affaiblir B. Métraux. Peut-être même que certaines personnes ont fait le lien imaginaire entre évasion et meurtre. Dans tous les cas, cela a contribué à ce que les gens pensent qu'il y a eu un problème dans la gestion pénitentiaire du canton.

Comme me l'ont fait savoir quelques sondés, le sondage contient en lui-même quelques inégalités de traitement. Les questions du journaliste Darius Rochebin ne sont pas les mêmes dans le 19:30 du jour de drame par exemple. S'il est vrai que mon questionnaire n'offre pas toute les garanties d'objectivité et d'élimination de biais, nous estimons qu'il apporte des éléments indicatifs intéressants. Leur interprétation est une tâche où la prudence est toujours de mise.

8. PERSPECTIVES

En guise de perspective, il y a un élément dont on n'a pas parlé parce qu'il ne faisait pas partie du cadre de ce travail. La communication de crise doit de nos jours s'adapter à un nouvel outil de communication en pleine expansion, les réseaux sociaux. Ces crises ont été le théâtre de deux événements intéressants à cet égard.

Le premier événement a été la création de pages Facebook suite à l'affaire Adeline. Trois d'entre elles ont connu un succès considérable dans la semaine suivant le drame: tout d'abord, la page de soutien intitulée R.I.P Adeline, a enregistré près de 20'000 likes en une semaine (R.I.P Marie avait aussi connu le même essor). Le lendemain, la page Peine de mort pour les criminels dangereux récidivistes naissait (près de 20'000 likes en une semaine aussi). Enfin, trois jours plus tard, la page Pour une Suisse sans peine de mort a vu le jour en réaction à la page précédente, avec seulement 2'000 likes environ. Ces réactions illustrent le potentiel des réseaux sociaux à dramatiser une crise sous l'effet de l'émotion.

Le deuxième événement a été l'ampleur du débat entre politiciens. Selon l'analyste Magali Philipp dans l'émission Sonar de la RTS (16 septembre 2013), «*un cap a été franchi dans le nombre de réactions politiques, mais aussi dans le style de ces réactions*». Ce sont d'ailleurs des politiciens qui avaient lancé le débat sur la réhabilitation de la peine de mort. Il y a aussi eu des attaques personnelles, des demandes de retrait de candidatures pour le Conseil d'État genevois, des demandes d'excuses publiques suite à des propos maladroits, des menaces de capture d'écran, etc. Les écosystèmes que constituent les réseaux sociaux avec leurs lois propres prennent de plus en plus de place dans la communication de crise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- LIBAERT, Thierry, Communication(s): 20 ans d'articles de référence, Paris, Dunod, 2013.
- PASQUIER, Martial, Communication publique, Bruxelles, De Boeck, 2011.
- LAGADEC, Patrick, 1993, Apprendre à gérer les crises: société vulnérable, acteurs responsables, Paris, Les Editions d'Organisation.