HAL
open science

LES IMPERATIFS HYPOTHETIQUES D'UNE COMMUNICATION DE CRISE REUSSIE

Sophie Gaultier-Gaillard, Michel Cros

To cite this version:

Sophie Gaultier-Gaillard, Michel Cros. LES IMPERATIFS HYPOTHETIQUES D'UNE COMMUNICATION DE CRISE REUSSIE. 2010. hal-00556617

HAL Id: hal-00556617

https://hal.science/hal-00556617v1

Preprint submitted on 17 Jan 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES IMPERATIFS HYPOTHETIQUES

D'UNE COMMUNICATION DE CRISE REUSSIE

Commandant Michel Cros
Formations militaires de la Sécurité Civile
Direction de la sécurité civile
87-95 Quai du Docteur Dervaux
92600 Asnières-sur-Seine
michel.cros@interieur.gouv.fr

Sophie Gaultier-Gaillard
MCF, HDR
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
1 rue victor cousin
75005 Paris
sophie.gaultier-gaillard@univ-paris1.fr

LES IMPERATIFS HYPOTHETIQUES

D'UNE COMMUNICATION DE CRISE REUSSIE

Résumé :

En situation dégradée, la communication de crise devient ainsi un outil de gestion au service de l'institution qu'elle sert, permettant de l'accompagner au mieux pendant la phase de résolution de crise. Ce papier étudie les impératifs hypothétiques indispensables à une communication de crise réussie, en présentant dans le contexte actuel les hypothèses nécessaires à leurs réalisations, puis en démontrant, au moyen d'un cas pratique, comment contribuer à instaurer les conditions idéales à leur mise en place. La littérature sur la thématique de la crise est abondante. Toutefois les approches, trop normatives, ne permettent pas de gérer les crises actuelles car elles relèvent davantage de l'approche événementielle que processuelle nécessaire à la conduite des crises. Les crises du 21ème siècle ne sont que le reflet de nos sociétés déstabilisées par le processus de mondialisation, et dépassent les cadres de gestion habituels. Lorsque la crise survient, c'est l'ensemble de l'entreprise qui est désorganisée. Il y a, la plupart du temps, une énorme pression médiatique, voire une disparition du management. Si les grandes organisations ont recours à la communication de crise et travaillent de plus en plus en amont pour former communicants et décideurs à partir de scénarios fictifs extrêmes, il semble pertinent d'exposer les raisons pour lesquelles elle est primordiale pour les entreprises dans un contexte de concurrence extrêmement tendu dans nos sociétés de l'instantanéité de l'image. Nous avons choisi un cas pratique dans le domaine de la sécurité des biens et des personnes, car il est des accidents extrêmement riches d'enseignements. Il s'agit d'un violent feu d'immeuble à usage de concession automobile sur 5 niveaux en superstructure avec pertes de vies humaines. Cet édifice est imbriqué dans des immeubles à usage d'habitation et il existe un risque important de propagation aux immeubles d'habitation contigus.

La démarche adoptée est abductive car l'exploration est hybride. Elle consiste à effectuer des allers-retours incessants entre observations et connaissances théoriques, orientés par la détermination d'hypothèses effectuées par le chercheur. La collecte de données a été effectuée par le chercheur sous forme d'observation participante. Vingt catégories d'acteurs sont identifiées. Nous mettons en évidence une mauvaise lecture de l'événement, la conjonction de 4 facteurs préjudiciables, la capacité d'adaptation et de réaction hors norme des hommes de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris et la nécessité de favoriser la résilience. Nous démontrerons qu'il est indispensable de constituer une cellule de communication structurée avec une équipe expérimentée, de rechercher au quotidien un esprit de corps et de solidarité exacerbés, de créer un dynamisme d'entreprise qui atteste sa bonne santé et de rechercher une implication des salariés systématique. La communication de crise n'est qu'un outil au service de la résolution de la crise, mais elle doit être organisée autour d'actes quasi réflexes, confiée à des opérateurs identifiés et sélectionnés, dont les savoir-faire doivent être entretenus par le biais d'exercices réguliers de simulation et dont le réseau relationnel doit être étendu et actif.

Mots-clés : communication, crise, étude de cas, théorie cognitive, organisations professionnelles

LES IMPERATIFS HYPOTHETIQUES D'UNE COMMUNICATION DE CRISE REUSSIE

INTRODUCTION

La communication opérationnelle et la communication de crise sont souvent confondues à tort. Seules les Forces armées et la Sécurité civile françaises utilisent la communication opérationnelle[1] pour rendre compte de la nature des opérations sur le terrain. Cet outil à disposition de leurs communicants, qui œuvrent au plus près des opérations comme des reporters de guerre, a pour objet d'informer, via les médias, la population dès les premiers instants du déroulement d'un conflit ou d'un accident majeur. Cette « *communication à chaud permet d'informer et/ou de rassurer la population en mettant en évidence la maîtrise d'une situation (...) par des soldats et/ou spécialistes de l'urgence…* ». C'est une « *communication de type factuel qui alimente le champ médiatique* » et « *elle permet de diffuser des messages pédagogiques à des millions d'individus dans des délais très courts* » (Cros, Gaultier-Gaillard 2010). Cette communication opérationnelle est exclusivement à destination de la presse car elle l'informe des actions menées sur le terrain par des militaires ou des secouristes. Effectivement, qu'il s'agisse d'évènements à cinétique lente (opérations de l'armée française en Afghanistan, inondations en Vendée…) ou à cinétique rapide (explosions, incendies…), elle relate les faits de manière factuelle sans interprétation. Elle devient communication de crise dès que survient un dérèglement au sein de l'institution en charge de remplir la mission et que le déroulement ou la poursuite de celle-ci est mis en péril, autrement dit quand cette dernière subit des pertes humaines, doit dénombrer ses propres victimes, ou encore être frappée par une affaire de mœurs. La communication de crise devient ainsi un outil de gestion au service de l'institution, permettant de l'accompagner au mieux pendant la phase de résolution de crise.

[1] La doctrine de communication opérationnelle des armées souligne son importance en tant que fonction opérationnelle spécifique qui vise à transmettre des informations sur une opération ou un exercice à un certain nombre de cibles, soit directement soit indirectement, dans le but de faire comprendre le sens de l'opération ou de l'exercice et de lui donner l'image souhaitée. Elle précise que leur efficacité est tributaire de leur perception par les opinions publiques, elles-mêmes directement influencées par la cohérence et la nature du discours tenu par les acteurs à tous les niveaux.

Les formations de sécurité civile, qu'elles soient militaires (BSPP[2], BMPM[3], UIISC[4]) ou professionnelles (SDIS[5]), appartenant au ministère de la défense ou au ministère de l'intérieur, peuvent être assimilées à de véritables entreprises. Elles sont composées d'hommes et de femmes qui ont pour métier et souvent pour passion de gérer les problèmes d'autrui, et par conséquent sont amenées à communiquer sur des crises protéiformes. Pour cela ces entités ont mis sur pied, au même titre que les organisations civiles, des structures de communication composées de spécialistes habilités à représenter leur profession et les actions de leurs sauveteurs lors d'interventions majeures : incendies, accidents ferroviaires, routiers ou technologiques, explosions, attentats… en France ou à l'étranger. Ces spécialistes sont officiers de presse ou/et porte-parole, spécialement entraînés à l'utilisation de la communication opérationnelle pour relater des faits précis. Ils doivent également être en mesure de s'exprimer sur des incidents, drames et autres problèmes de mœurs jetant l'opprobre sur leurs propres institutions. De la communication opérationnelle, ils passent aisément à la communication de crise dès lors que leur institution est concernée. Nous nous intéresserons aux impératifs hypothétiques indispensables à une communication de crise, en présentant dans le contexte actuel les hypothèses nécessaires à leurs réalisations, puis démontrerons, au moyen d'un cas pratique, comment contribuer à instaurer les conditions idéales à leur mise en place.

1. ETAT DE L'ART

Depuis une dizaine d'années, le contexte mondial, économique et social, dans lequel évolue les entreprises est en perpétuel changement (Abramovitz, 1986), les rendant plus vulnérables aux différentes crises qu'elles doivent traverser. La crise bouleverse tous les repères de l'entreprise, allant parfois jusqu'à la placer dans un état de « *survie* ». Il s'agit d' « *un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, génère une série de dysfonctionnements. Ces derniers pris isolément n'auraient eu aucune raison de dégénérer. Elle traduit une inadéquation soudaine du cadre d'action de l'entreprise, qui met en faillite temporaire ou définitive sa capacité à appréhender, traiter et contrôler les évènements*

[2] BSPP : Brigade de sapeurs-pompiers de Paris
[3] BMPM : Bataillon de marins-pompiers de Marseille
[4] UIISC : Unité d'instruction et d'intervention de la sécurité civile
[5] SDIS : Service départemental d'incendie et de secours

émergents. Elle génère des effets qui peuvent affecter à la fois la stratégie de l'entreprise ou du service public, le comportement et l'existence de ses membres et des autres parties impliquées » (Roux-Dufort, 2007). La crise peut aussi être qualifiée de « rupture créatrice » (Lagadec, 2000), car elle met en évidence la perte de l'univers de référence de l'individu (Lagadec, 2000, 2003). Si les objectifs du secteur public et du secteur privé sont souvent différents, le fonctionnement de la diffusion de l'information et notamment le type de communication utilisé ainsi que le processus de son déclenchement et de sa mise en œuvre sont similaires en temps de crise.

La littérature sur la thématique de la crise est abondante. Les grandes phases de la crise ont été clairement identifiées : l'avant-crise, l'explosion de la crise et la post-crise (Shrivastava et al., 1987, 1993 ; Pauchant et al., 1990, 1992, 1993, 1994, 1996 ; Mitroff et al. 1984, 1988, 1989, 1992, 1993). Dès la fin du 20ème siècle, la crise est considérée comme un processus dynamique survenant suite à de multiples défaillances générées par un événement déclencheur (Weick, 1988 ; Shrivastava et al., 1998], et menaçant les priorités des organisations en surprenant les décideurs qui doivent gérer la pression du temps et leur stress (Herman, 1963). Ces approches, trop normatives, ne permettent pas de gérer les crises actuelles car elles relèvent davantage de l'approche événementielle que processuelle nécessaire à la conduite des crises (Forgues, 1996 ; Pundrich et al., 2005). Les crises du 21ème siècle ne sont que le reflet de nos sociétés déstabilisées par le processus de mondialisation, et dépassent les cadres de gestion habituels. Il nous faut désormais « *apprendre à affronter l'inconnu* » (Lagadec, 2008a, 2008b, 2009) et à anticiper l'imprévu. Il est ainsi indispensable de disposer d'outils permettant d'accompagner la résolution de la crise, telle la communication de crise, afin de s'assurer de la « *construction du sens partagé* » (Mucchielli, 2005) et éviter toute situation de quiproquo (Szpirglas, 2005) ou de rumeur infondée. L'importance de la communication n'est plus à prouver (Libaert, 2005).

Les médias constituent un vecteur de communication amplificateur (Ogrizek et Guillery, 1999; Bougnoux, 1997 ; Westphalen, 1998 ; Breton, 2000). Il semble donc pertinent de chercher la maîtrise de la communication par une diffusion parcimonieuse et savamment orchestrée de l'information. Toutes les parties prenantes ont intérêt à optimiser l'usage des technologies de l'information (Keramidas et Rochet, 2005) et ainsi se servir de la presse comme soutien en situation de crise, plutôt que de la négliger au risque d'obliger les

journalistes à se transformer en véritables acteurs intrusifs, amplificateurs de la crise et nuisibles à sa résolution.

D'un cadre très formalisé où le porte-parole sauveteur ou non relate de manière factuelle le drame de la victime ou/et des salariés, il passe à un tout autre exercice rythmé en trois temps qui sont autant de mesures à prendre : compassion, transparence et action.

Effectivement comme le stipule Stéphane Fouks, dirigeant EURO RSCG Worldwide : « *D'abord faire preuve de compassion : qui dit crise dit victimes de la crise. Si on ne commence pas par écouter la douleur des victimes, on n'aura aucune chance d'être entendu par la suite. Ensuite, voire dans le même temps vient la transparence. Si l'entreprise veut retrouver la confiance du public, elle doit expliquer sa méthode de travail, dire ce qu'elle sait et ne pas hésiter à dire ce qu'elle ne sait pas. Elle sera d'autant plus crédible qu'elle sera capable de reconnaître ses propres limites. Enfin, il y a évidemment l'action. Le public est prêt à pardonner pourvu que l'entreprise lui démontre qu'elle a retenu les leçons d'une crise* » (Fouks, 2004). « *La compassion est certainement l'un des paramètres les moins bien maîtrisés par les chefs d'entreprise. Elle est pourtant fondamentale* »[6]. Ils doivent se rendre sur les lieux. Si l'entreprise doit identifier des responsables chargés de prendre la parole et d'incarner l'entreprise, il est parfois préférable, au vu de la situation, que le chef d'entreprise prononce le message compassionnel. « *Quand une entreprise est impliquée dans une crise, les gens ne lui font plus confiance pour dire la vérité. Ils exigent des informations de sa part mais sans la croire. Si vous ne montrez pas tout, vous serez alors suspectés de vouloir cacher quelque chose* » (Libaert, 2004).

Ainsi, pour diffuser un message crédible auprès de l'opinion publique, il est tout à fait concevable de scinder l'acte de communication de crise en deux phases : une première informative et mêlée de compassion sous la responsabilité du communicant désigné, en sa qualité d'expert, qui est destinée à exposer la situation et l'évolution de celle-ci à la première vague de journalistes spécialisés en informations générales, faisant état de la présence de victimes, informant de bilans provisoires, précisant que l'affaire est soumise à enquête, et une seconde plus institutionnelle mettant en scène le chef d'entreprise, en sa qualité de stratège s'adressant également à la presse d'investigation, faisant preuve d'empathie à l'égard des victimes et de leurs familles, s'attachant à donner des réponses aux questions que le public

[6] Jean-Marc Philibert, Le Figaro entreprises, lundi 25 octobre 2004.

peut se poser sur les causes de l'incident et rendant compte des premières mesures prises au sein de l'institution tout en laissant le soin au Parquet de communiquer sur l'aspect pénal des évènements en cas d'ouverture d'une information judiciaire si des actes criminels sont avérés. Cette communication de crise à deux volets a l'énorme avantage de permettre au décideur de préparer un message plus élaboré et plus précisément argumenté voire de lui laisser le temps pour quelques séances de média training avant de s'exprimer devant les journalistes. Au même titre que dans le cadre de la communication opérationnelle, la technique utilisée contribue à l'efficacité d'une prise de parole. Elle n'est due qu'à un travail assidu fait de mises en situation proches de la réalité et d'un apprentissage de la gestion de la pression des médias (Bunard, 2005 ; Granatt et Lagadec, 2005). Elle se prépare donc en amont de la crise.

2. CADRE D'ANALYSE

Lorsque la crise survient, c'est l'ensemble de l'entreprise qui est désorganisée, Il y a une énorme pression médiatique, voire une disparition du management. L'émotion et le stress sont légitimes. Il faut garder son calme, faire des points de situation régulier pour savoir ce qui se passe car il ne sert à rien de communiquer si les infos sont fausses ou incomplètes. Ce n'est pas qu'une question de crédibilité, « *Il s'agit de montrer qu'il y a un pilote dans l'avion* » précise Seth Goldschlager[7], associé de l'agence PUBLICIS CONSULTANTS. Il existe un risque non négligeable d'atteinte à la réputation de l'entreprise si la connexion entre le discours de l'entreprise, les médias, le public et parfois même la concurrence tarde à se faire et ne semble pas suffisamment cohérent. Il est indispensable de définir rapidement et précisément à qui s'adresser : médias, grand public, autorités, salariés... En cas de dérapage, Il est donc nécessaire pour le communiquant de définir avec celui qui se trouve à la tête de l'institution ou de l'entreprise (président directeur général et chargé de communication ou/et commandant des opérations de secours et officier presse) une stratégie dont il sera le premier rouage, d'utiliser tous les moyens mis à sa disposition notamment la communication interne et son réseau de journalistes pour enrayer les rumeurs qui circulent car elles sont notamment amplifiées par internet qui démultiplie les actions à la fois en temps réel et dans le monde entier (Laurance N'kaoua, 2000). M. Ogrizek et J.M. Guillery insiste sur le fait que la communication de crise doit dispenser une source d'information crédible, être en phase avec

[7] Le Figaro entreprises, lundi 25 octobre 2004.

la perception et la nature de l'évènement, positionner la crise, permettre de répondre immédiatement aux accusations et confusions, mobiliser et coordonner les ressources internes et externes et enfin mettre en place des actions pouvant influer sur le cours de la crise (Ogrizek, Guillery, 1997). Ils citent l'action de la RATP, qui après l'attentat du RER Port-Royal, le 3 décembre 1996, avait, moins de deux heures après l'explosion, commencé la mise en place d'une campagne d'affichage et de distribution de badges et d'autocollants sur le thème « *Attentifs, ensemble* ».

Si les grandes organisations ont recours à la communication de crise et travaillent de plus en plus en amont pour former communicants et décideurs à partir de scénarios fictifs extrêmes, il est nécessaire d'exposer les raisons pour lesquelles elle est primordiale pour les entreprises dans un contexte de concurrence extrêmement tendu dans nos sociétés de l'instantanéité de l'image. Les moyens mis à disposition ainsi que les mesures prises peuvent sembler importants (activation de cellules de crises, organisation d'interviews, articles dans la presse écrite, lobbying auprès de journalistes,…) mais ils sont à la hauteur des enjeux. Comment ne pas se remémorer les grandes crises qui ont secoué de grandes entreprises durant les dix dernières années. Qu'il s'agisse du naufrage de l'Erika chez Total en 1999, de la catastrophe du Concorde pour Air France en juillet 2000, de la viande de bœuf britannique qui aurait été mise sur le marché par Buffalo Grill en fin d'année 2002 alors que son importation en était interdite, du régulateur de vitesse qui se bloque sur un véhicule haut de gamme Renault lancé à haute vitesse en octobre 2004 ou encore des fuites radio actives à répétition de la centrale nucléaire de Tricastin en août 2008 chez AREVA, ces affaires ont eu des retentissements internationaux car relayés par les médias. Les entreprises incriminées sont sorties avec plus ou moins de difficultés de ces crises, ont communiqué avec plus ou moins d'aisance face à la presse et ont pour certaines subi des pertes financières et souvent accusé un fort impact sur leur réputation. Ce fut notamment le cas dans l'affaire Buffalo grill, qui a engendré une importante baisse de fréquentation des restaurants du groupe à la fin de l'année 2002 et qui s'est ressentie sur son chiffre d'affaires. La fréquentation des restaurants avait chuté de 40% depuis la mi-décembre et Buffalo Grill annonçait un manque à gagner de 3,5 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de 2002[8].

[8] D'après Le Mensuel « Hôtellerie Restauration » de juin 2003

Si les grandes affaires internationales ont défrayé la chronique, des crises locales ont aussi des retentissements nationaux avec parfois autant d'impacts croisés sur les sphères publique et privée.

Ainsi, dans le domaine de la sécurité des biens et des personnes, il est également des accidents riches d'enseignements. A ce titre, l'exemple d'un magasin Gigastore appartenant à une chaîne nationale spécialisée dans la commercialisation de vêtements bons marchés est révélateur. Cette surface de vente s'est embrasée dans la matinée du vendredi 6 janvier 2006 à Asnières sur Seine. Alors que les secours intervenaient pour éteindre un feu de sous-sol, un jeune sapeur-pompier a trouvé la mort, coincé dans une pièce où régnait un désordre absolu en infrastructure, et huit autres ont été blessés. Ce désordre signalé à plusieurs reprises au pétitionnaire depuis 2001 et qualifié de dangereux par les sapeurs-pompiers du secteur en cas d'intervention des secours n'avait fait l'objet d'aucune mesure particulière et était resté en l'état. Après le drame, le magasin a été fermé et aujourd'hui une autre enseigne est apparue sur la façade de l'immeuble. Cet accident, issu d'une négligence, a engendré au cours de l'intervention :

- une perte de vie humaine et huit sapeurs-pompiers blessés ;
- le déclenchement simultané d'une communication opérationnelle et d'une communication de crise par la BSPP dont l'architecture est bâtie sur 3 acteurs principaux, le porte parole des sapeurs-pompiers de Paris (l'expert), envoyé sur place dès la notion de victimes sapeurs-pompiers avérée, le commandant des opérations de secours (l'opérationnel), gestionnaire de l'intervention et le préfet du département des Hauts de Seine (le politique), garant de la puissance publique. Ils vont durant toute l'intervention harmoniser leurs informations lors de points de situation réguliers, parfois informels, afin d'éviter la cacophonie médiatique et que la sphère publique communique à l'unisson via les prises de parole de l'officier presse des sapeurs-pompiers ;
- la destruction totale d'un magasin ;
- la destruction de la totalité du stock ;

Et après l'intervention :

- un retentissement médiatique important puisque un sapeur-pompier est décédé et que Monsieur Nicolas Sarkozy alors ministre de l'intérieur s'est rendu sur les lieux
- des obsèques médiatisées en présence des plus hautes personnalités de l'état
- une polémique sur l'efficacité et le suivi des commissions communales de sécurité dans les établissements recevant du public
- une atteinte à l'image du groupe commercial qui a vu son enseigne affichée dans tous les médias et assimilée à un drame pour négligence. La réputation du groupe a été fortement impactée, le magasin fermé et les salariés licenciés.

Dans ce contexte très complexe où apparaît une interconnexion entre différents acteurs autour d'un évènement déclencheur et déstabilisant, qui les rassemble initialement en un même lieu mais qui peut avoir pour chacun, pris individuellement des conséquences diverses, il semble légitime de poser les hypothèses suivantes:

- **H1.** Un porte-parole préalablement désigné doit communiquer le premier en toute transparence dès le début de la crise et garder l'initiative de la prise de parole
- **H2.** L'unicité des discours des sphères publiques (sapeurs-pompiers, forces de l'ordre, préfecture, associatifs) et des sphères privées (entreprises…) est indispensable pour éviter une cacophonie relayée par la presse
- **H3.** L'expérience du communicant, sa connaissance de l'entreprise et son expertise du terrain mais également une parfaite connaissance des exigences des médias prime sa formation académique dans le domaine de la communication, même si celle-ci peut-être un atout.
- **H4.** Une bonne communication de crise associée à un esprit d'appartenance au corps (ou à l'entreprise) exacerbé permettent à l'institution de rebondir plus aisément après la crise.

  De cette dernière hypothèse découle l'appel au volontariat de crise mis en place dans certaines entreprises, qui permet de favoriser sa résilience.

Il est primordial de rappeler les deux facteurs qui vont déterminer pour l'entreprise son passage d'un incident paraissant anodin à une crise et qui vont la contraindre à passer en

mode communication de crise. Il s'agit tout d'abord d'un évènement déstabilisant qui perturbe son fonctionnement normal et qui risque d'avoir un impact réel sur sa réputation. Si cet évènement est médiatisé, les institutions, les entreprises publiques ou privées sont en crise.

Cette communication a d'emblée plusieurs cibles : les familles des victimes éventuelles, les salariés, l'opinion publique et aussi les parties prenantes, notamment actionnaires et concurrents. La communication de crise est donc sensible et stratégique.

3. METHODOLOGIE

La nature de la réalité observée et des relations entre acteurs impliqués conditionne la méthodologie utilisée par le chercheur. Dans ce cas pratique, le communicant cherche à proposer une attitude identitaire, en comprenant comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à leur propre réalité sociale, reposant sur des schémas théoriques de communication interlocutoires et psychosociologiques. Il s'agit de négocier, construire un sens commun, autrement dit il s'agit d'une vision maïeutique de la communication, qui est ainsi traitée sous l'angle constructiviste (Thiétart, 1999). La communication de crise est considérée comme co-construite par les acteurs qui sont pourvus de capacités cognitives, stratégiques mais surtout affectives. Elle sera ainsi étudiée au travers d'une vision processuelle, mêlant des relations d'interdépendance et de complexité élevée entre les différentes parties prenantes.

La démarche est abductive car l'exploration est hybride. Elle consiste à effectuer des allers-retours incessants entre observations et connaissances théoriques, orientés par la détermination d'hypothèses effectuées par le chercheur. Cette démarche s'appuie également sur une définition du besoin et cherche à définir les impératifs hypothétiques indispensables afin de prescrire des éléments permettant de mettre en place une communication de crise efficace.

La collecte de données a été effectuée par le chercheur sous forme d'observation participante (Jorgensen, 1989). Il a été un « *participant complet* » et n'a pas notifié son rôle de chercheur auprès des différentes parties prenantes. L'observation a ainsi été en quelque sorte dissimulée, ce qui se justifie par la nature conflictuelle de la situation sociale.

La durée de l'observation correspond à la durée de l'intervention sur les lieux de l'accident, soit environ 11h30, mais également se prolonge jusqu'à la fin de la semaine suivante , qui s'achève par la levée des corps des 2 sapeurs-pompiers dans la cour de l'état-major de la BSPP en présence de Monsieur Nicolas Sarkozy, président de la République, puis leurs obsèques, pour prendre fin deux semaines après les inhumations. Les différentes parties prenantes identifiées sont : les sapeurs-pompiers intervenants contre le sinistre, les 2 victimes sapeur-pompier, l'officier presse sapeur-pompier, l'officier presse de la préfecture de police, les journalistes, le Préfet de Police, le ministre de l'intérieur, le chef de cabinet du ministre, la chargée de communication du ministre, la police, les associatifs, les témoins/grand public, les sapeurs-pompiers de la compagnie des 2 victimes, le général commandant la BSPP, le commandant des opérations de secours, la population, les sapeurs-pompiers de Paris, les renforts de sapeurs-pompiers civils, les familles des victimes, le chef de cabinet du général, et l'ADOSSPP[9]. Chaque partie prenante a directement été impliquée sur l'intervention et/ou a fait l'objet d'entretiens personnalisés afin de collecter les données sur le cas considéré.

4. CAS PRATIQUE : LE « 16 RUE RIQUET »

4.1. LE CONTEXTE

Le 16 novembre 2007 vers 17 heures, un bâtiment situé 16 rue Riquet dans le 19e arrondissement de Paris est en proie aux flammes. Il s'agit d'un violent feu d'immeuble à usage de concession automobile sur 5 niveaux en superstructure. Cet édifice est imbriqué dans des immeubles à usage d'habitation et il existe un risque important de propagation aux immeubles d'habitation contigus. Les premiers sapeurs-pompiers de Paris se présentent quelques minutes plus tard et pénètrent dans le bâtiment pour faire une reconnaissance des lieux afin de déterminer l'ampleur du sinistre et de retrouver d'éventuelles victimes. Le feu est perceptible du public car des flammes sortent par de nombreuses fenêtres sur rue et qu'une épaisse fumée s'élève au dessus de Paris. Au vu de la nature, de la localisation et du risque potentiel de propagation de l'incendie, le premier chef d'agrès demande par radio un renfort incendie[10]car il estime que des moyens classiques ne suffiront pas pour venir à bout de cette

[9] ADOSSPP : Association pour le développement des œuvres sociales des sapeurs-pompiers de Paris
[10] Le renfort incendie est un module préconstitué composé de véhicules destinés à lutter contre les feux de grande ampleur nécessitant de grandes capacités hydrauliques.

intervention. Il est utile de préciser que les hommes et femmes de la BSPP sont entrainés pour faire face à ce style de situation périlleuse en milieu urbain.

Les journalistes sont rapidement présents sur place et appellent déjà l'officier presse d'astreinte ainsi que le centre de traitement de l'alerte (18/112[11]) du centre opérationnel de la BSPP pour obtenir des renseignements. En effet, la nature de l'évènement et notamment sa proximité des grands groupes de presse, son aspect spectaculaire et sensationnel au milieu de la capitale ont attiré l'attention des médias (Cros, Gaultier-Gaillard 2010). Le porte parole de la BSPP utilise la communication opérationnelle pour répondre téléphoniquement à ses interlocuteurs.

Une quinzaine de minutes plus tard se produit un évènement qui va rompre la quiétude apparente des secours sur l'intervention propre aux unités surentraînées. En effet, la structure du garage s'effondre sur elle-même et deux sapeurs-pompiers qui finissaient leur reconnaissance sont ensevelis.

Le communicant arrivé sur place est très tôt en mesure de faire de la communication opérationnelle pour informer les médias mais va devoir également utiliser la communication de crise car l'institution à laquelle il appartient et dont il est le porte-parole est désormais en crise. Pour cela, il dispose d'une « machine » bien rodée pour faire face à l'évènement, composée d'acteurs du secours spécialisés (un photographe, un cameraman) et dont il fait lui-même parti. Il dispose de la panoplie d'outils adéquats pour répondre aux exigences des journalistes (Brandet, Huger, 2010). Il peut assurer les médias qu'il leur fournira des images et des photos. Cela lui permet de maintenir à distance les journalistes hors du périmètre de sécurité[12] dans une logique du donnant donnant. Ils attendent les points presse et les images sélectionnés par l'officier presse des sapeurs-pompiers de Paris mais ils s'engagent tacitement à ne pas tenter de rentrer en zone dangereuse pour prendre des clichés ou encore filmer sans autorisation.

4.2. LE POIDS DE LA HIERARCHIE

Le travail du communicant ne va pas être facilité par un obstacle institutionnel majeur qui perturbe et entrave la communication. Il n'obtient pas l'accord du général commandant la

[11] Salle de réception des appels d'urgence de la BSPP

[12] Le périmètre de sécurité est une zone considérée comme dangereuse à l'intérieur de laquelle seuls les secours sont habilités à intervenir.

BSPP, présent sur les lieux, de s'exprimer devant les médias puisque le préfet de police, son autorité de tutelle a refusé de donner son accord. Ce dernier n'ayant pas dû juger opportun de communiquer sur un feu pour lequel il n'avait pas dû être informé de l'ampleur et de la gravité des conséquences potentielles ou n'avait tout simplement pas perçu les enjeux.

Ce point est crucial car sans information le journaliste se crée parfois des certitudes malgré lui en extrapolant une vérité à partir de perceptions visuelles qu'il a pu avoir de l'événement. Ces illusions cognitives peuvent souvent être renforcées par les interviews de témoins qui ne sont pas les acteurs de la crise mais également d'élus locaux pas toujours formés à cette gestion de situation d'exception et qui font transiter, sans penser à mal, de l'information glanée auprès d'acteurs du secours dans l'action ou encore lors de points de situation au poste de commandement. Le journaliste ne parvient donc pas à se représenter correctement l'événement via ses informations parcellaires. Ces dernières sont souvent incompréhensibles pour un néophyte et parfois génèrent même des mouvements d'inquiétude, voire de panique, dus au manque de cohérence des informations transmises à l'opinion publique.

4.3 LA PRESENCE DE PERSONNALITES SUR LES LIEUX

Madame Alliot-Marie, ministre de l'intérieur, est sur les lieux du sinistre peu après 18 heures. Ceci ajoute encore à l'intérêt des médias qui se demande pourquoi un ministre se déplace sur les lieux d'un incendie alors que les journalistes sont tenus à distance et que personne ne les informe de ce qu'il se passe.

Cette situation perdure durant 3h20, jusqu'à 20h41.

Des personnalités politiques de premier plan se déplaçant sur un événement ont un rôle catalyseur sur les journalistes, qui les médiatisent systématiquement. Si on prend également en compte le secret autour de l'événement, tous les ingrédients sont rassemblés pour créer une surmédiatisation de l'événement.

4.4. LE MANQUE D'INFORMATION ET D'EXPERTISE

Seul l'officier de presse de la préfecture de police, capitaine de police, a reçu l'accord de communiquer bien que tardivement, 1h20 après l'effondrement du bâtiment sur les 2 sapeurs-pompiers qui ont été pris au piège. Les informations qu'il livre sont malheureusement erronées, car il ne dispose ni des éléments factuels, ni des clés de déchiffrage, lui permettant de faire une lecture juste de l'incendie et de la marche générale des opérations qui ne

constituent pas son domaine d'expertise. Ces méconnaissances génèrent malencontreusement des dépêches remplies d'imprécisions sinon d'affirmations fausses. De plus, il donne simultanément des informations aux différents vecteurs de presse en ne leur répétant pas exactement les mêmes données avec le même vocabulaire. Il ne respecte pas le processus usuel de diffusion de l'information qui passe préalablement par l'agence de presse.

4.5. LE MANQUE DE COHERENCE DES INFORMATIONS TRANSMISES

Les dépêches de l'agence France presse (AFP) se succèdent mais sont remplies d'imprécisions. De 17h46 (Cf. annexe A) à 19h57, « grâce » à 7 dépêches, la presse d'informations générales découvre l'existence d'un incendie provoqué par l'explosion d'une voiture dans un sous-sol, qu'un mur s'est effondré sur 2 sapeurs-pompiers, qu'ils sont ensevelis, que l'immeuble en feu comporte deux niveaux, qu'un périmètre de sécurité a été mis en place près d'1h40 plus tard. Manquant cruellement de données un journaliste de l'AFP[13] constate même visuellement que « les sapeurs-pompiers continuaient à arroser le bâtiment d'où s'échappait une épaisse fumée avec des lances à incendie depuis le sol et depuis deux grandes échelles » et en fait état dans sa dépêche.

Aucune information ne peut alors être recoupée car la seule source est celle de la préfecture de Police. Un sentiment d'inquiétude s'installe aussi bien auprès des sapeurs-pompiers que des familles, préoccupés par la survie de leurs proches. La presse n'aurait du divulguer l'information qu'une fois cette dernière transmise aux familles. Cet état de fait contribue à la création d'un sentiment de suspicion. Suite aux annonces contradictoires, l'affect des sauveteurs, parfaitement informés de ce que dit la presse, est touché.

La situation s'aggrave puisque la dépêche de 19h49, sur les dires d'un officier de la préfecture de police annonce qu' « un des deux pompiers ensevelis sous un mur qui s'est effondré… est vivant et en cours d'évacuation ». A cet instant, cette déclaration propice à susciter l'espoir est fausse. L'homme est en train d'être dégagé et donc uniquement en cours d'extraction puisqu'il est coincé sous plusieurs dalles de bêton mais en aucun cas il n'est en cours d'évacuation vers l'hôpital. Ses imprécisions de vocable ajoutent des contradictions maladroites et définitives dans l'esprit des journalistes. Quelques minutes plus tard à 19h57, il déclarait que « le deuxième n'a pas été vu ».

[13] AFP : Agence France presse

Sans pouvoir donner d'informations, l'officier presse de la BSPP est assailli d'appels téléphoniques de journalistes mais aussi d'amis sapeurs-pompiers qui ne comprennent pas la cacophonie médiatique qui est en train de se jouer sur les ondes, à la télévision mais également sur internet. La polémique fait rage puisque les informations sont discordantes sur les différentes chaînes.

4.6. LE DROIT DE COMMUNIQUER

Le communicant prend l'initiative de rendre compte à la chargée de communication du ministre de l'intérieur que la maîtrise de la communication est en train d'échapper aux institutions. Les grands médias exposent les faits de manière contradictoire d'une chaîne ou d'une radio à l'autre et l'enjeu est la perte ou le maintien de la crédibilité des institutions. L'officier presse obtient finalement l'autorisation de communiquer et reprend l'initiative à 20h41, non seulement vis-à-vis des médias, mais diffuse des messages de communication interne via l'intranet et synthia[14]. Vers 20h30, suite à une intervention du ministre de l'intérieur auprès de la préfecture de police, le communicant des sapeurs-pompiers reprend l'initiative auprès de tous les médias (audiovisuels, internet et presse écrite). A partir des informations fournies, la dépêche de l'AFP de 20h41 (Cf. annexe B) expose précisément les faits depuis le début de l'intervention et corrige les inexactitudes des 7 dépêches précédentes en affirmant notamment que trois des cinq étages s'étaient écroulés sur une équipe de deux hommes et que l'un d'eux avait été retrouvé vivant. En revanche, les suivantes stipulent à 21h54, 21h57, 23h16, 02h47, 3h45… qu'un simple mur a enseveli les 2 sapeurs-pompiers reprenant les propos de 18h37 mais précise parallèlement que « trois des cinq étages du bâtiment se sont alors écroulés prenant au piège, sous les décombres, une équipe de deux hommes ». L'incohérence est notoire et malgré l'insistance du porte-parole qui reçoit aussi les dépêches, la machine informationnelle fonctionne de telle manière qu'il lui est impossible de faire enregistrer un démenti. Elle reprend donc des informations erronées qu'elle juxtapose avec des éléments factuels vérifiés. Ces dépêches d'agencier[15] qui se trouvent au début de la chaîne informationnelle alimentent malheureusement les autres médias car leur fiabilité est sensée être sans faille. En cas d'absence de renseignements, manque d'interlocuteurs et sous la pression des autres médias qui sont abonnés aux dépêches des agences à titre onéreux, les agenciers peuvent parfois fournir des informations insuffisamment recoupées. Si les médias

[14] Système interne de liaison des opérateurs de la BSPP
[15] Agencier : journaliste travaillant pour une agence de presse

radiophoniques, télévisés ou les journaux sur internet peuvent faire évoluer en temps réel leurs informations en cas de scoops avérés, il n'en est pas de même pour la presse écrite qui boucle en général ses rubriques, pour des délais d'impression, vers 17h30 sauf cas exceptionnels. Le 17 novembre 2007 vers 3h30 du matin, une dépêche annonce le décès de l'un des deux sapeurs-pompiers. Après neuf heures d'efforts le second a été extrait des décombres vers 2h30 et transféré à l'hôpital. Il décèdera des suites de ses blessures quelques heures plus tard. C'est le général commandant la BSPP en tant que chef de la grande unité opérationnelle qui annonce aux sapeurs-pompiers du centre de secours de Bitche duquel sont issus les 2 victimes, vers 04h00 du matin, le décès de leurs camarades. De retour sur les lieux de l'incendie vers 4h30, il répète son message à destination des médias audiovisuels avec son officier presse à l'écart dans une ruelle. Ce média training de quelques minutes lui permet de travailler les mots et son discours à destination de la presse qui va relayer l'information au monde entier. Lors de son intervention, ses premiers mots sont à destination des familles et des proches et ami(e)s des victimes (la compassion) puis viennent les explications sur le déroulement de l'opération (la transparence et l'action).

4.7. LE RETABLISSEMENT INDISPENSABLE DE LA VERITE

Le lendemain matin, le journal Le Parisien décrit dans ses rubriques faits divers une situation en accord avec celle de la veille, vendredi 16 novembre à 17h30 mais en complet décalage avec la situation du samedi 17 novembre, puisqu'elle a considérablement évolué dans la nuit. Tout y est faux puisque le texte reprend les premières dépêches de l'AFP et notamment, elle n'y annonce aucun décès, les victimes étant encore sous les décombres. Pourtant environ 200 000 exemplaires sont publiés. C'est là qu'interviennent les relations d'exception que doit entretenir un porte-parole avec les journalistes et qui peuvent lui permettre rétablir la vérité et surtout de lutter contre les attaques à la réputation dont elle peut faire l'objet. L'officier presse de la BSPP propose donc au colonel commandant des opérations de secours d'organiser leur interview par un journaliste de l'édition nationale du Parisien avec lequel il entretient des relations privilégiées depuis des années. Les objectifs sont clairs pour l'institution militaire: faire taire les rumeurs, rendre hommage aux deux soldats, attester que tout a été tenté pour les sauver, rassurer les familles, les amis et l'opinion publique sur le fait que les opérations se sont déroulées conformément aux procédures établies mais que malheureusement ce métier reste à risques malgré toutes les précautions qui peuvent être prises. Le journaliste saisit cette opportunité comme une aubaine car son journal est totalement à contre courant par rapport

aux autres médias. L'interview se déroule dans une caserne parisienne dans une ambiance très détendue. L'édition du dimanche 18 novembre sort à l'aube et titre : « Emotion après la mort des pompiers »… . En toute transparence, l'opérationnel (le COS) et l'expert (le porte-parole) relatent les faits et le journaliste rend, sans polémique, un bel et sincère hommage aux deux victimes mais aussi au prestigieux corps des sapeurs-pompiers de Paris. Ce récit est publié dans toutes les éditions françaises du Parisien, qui est tiré le dimanche à près de 500 000 exemplaires (Cf. annexe C).

5. RESULTATS ET DISCUSSION

Afin de pouvoir discuter des principaux apports de ce cas, il est nécessaire d'identifier préalablement les risques, décomposés en vulnérabilités et opportunités, pour chacune des parties prenantes. Le tableau suivant résume cette analyse :

Tableau 1. Les risques par acteur

	Vulnérabilités	Opportunités
Sapeurs-pompiers intervenants contre le sinistre	- Traiter simultanément l'extinction de l'incendie et le dégagement des victimes, relativement aux menaces encourues - Intervenants en état de choc - sur accidents dus à l'instabilité de la structure	-Traiter simultanément l'extinction de l'incendie et le dégagement des victimes, relativement au plaisir de pouvoir accomplir leur mission
Les 2 victimes SP	- Coincées sous les décombres	- Survivre si localisées à temps
Officier presse SP	- Communication de crise sur l'état grave puis la perte de 2 SP en intervention - Com s'inscrit dans la durée et cela jusqu'aux obsèques = attention aux communiqués et aux récits divergents => l'officier presse du jour doit garder « la main » jusqu'au bout (une semaine environ) et doit être le point d'entrée unique, la voix unique de son institution pour éviter toute distorsion du message - Attention au risque de mise en cause du propriétaire du garage car l'intervention est soumise à enquête => l'officier presse reste impartiale et ne communique que sur des faits	**Communication opérationnelle :OPS** - Communiquer sur le cœur de métier des SPP - Mise en valeur du travail de ces hommes altruistes - Canaliser la presse - Maîtriser la communication Assurer en parallèle la communication interne via Synthia et intranet **Communication de crise :**-Protéger les familles en ne diffusant les infos à la presse sur les victimes qu'après avoir informés les familles - Se cantonner à diffuser des informations sur l'intervention et la gestion de celle-ci - Coordonner son action avec le

	qu'il transmet à la presse après vulgarisation - Attention de ne pas se mettre en avant, il n'est qu'interface	COS pour rétablir la vérité si mauvaise interprétation dans la presse => élaboration d'éléments de langage de concert et interview
Officier presse Préfecture	Communiquer maladroitement sur un métier qu'il ne connaît pas	- Récupérer la communication pour la préfecture de police
Journalistes	- Ne pas obtenir le renseignement à temps, avant les autres - Diffuser une information erronée - Obtenir le renseignement avant le bouclage	- Obtenir un scoop - Diffuser une information fiable donc recoupée
Préfet de Police	- Atteinte à la réputation	- Affirmer un soutien au SP engagés
Ministre de l'intérieur	- Assister impuissant à la détresse et à l'impuissance de SP devant les médias	- Affirmer un soutien politique
Chef de cabinet du ministre	- Atteinte à la réputation	- Rôle d'interface entre le COS et le ministre
Chargée de communication du ministre	- Atteinte à la réputation	- Rôle d'interface entre le ministre et les médias puis appui de l'officier presse SP
Police	- Etre débordée par les témoins et les médias	- Assurer le périmètre de sécurité autour de l'intervention
Associatifs	- Ne pas être pris en compte dans le dispositif de secours - Crédibilité par rapport à des SP militaires	- Appui des SP engagés - Montrer réactivité et savoir faire
Témoins/grand public	- Grande émotion	- Prise d'image de manière illicite
SP de la compagnie des 2 victimes	- Sentiments de dégout, injustice, incompréhension, - Sentiment d'appartenance au corps exacerbé : victimes considérées comme membre de la famille et non seulement comme copains et amis - Mise en cause des procédures, de l'efficacité du matériel	- Possibilité de divaguer sur internet via blog ou/et de s'exprimer dans la presse de façon anonyme en mettant en cause l'institution
Général commandant la BSPP	- Atteinte à la réputation	- Interface avec les personnalités politiques locales ou nationales
Commandant des opérations de secours	- Baisse de vigilance, de régime et de rendement après de longues heures d'intervention - Risque de sur accident	- Gestion de l'intervention sur le plan spécifique mais aussi dans sa globalité : familles, médias, émotivité des sapeurs-pompiers engagés, logistique, durée d'engagement
Population sapeurs-pompiers de Paris	- Inquiétude car pas d'informations fiables en interne - Informations contradictoires via les médias pendant 3h20	- Fierté des missions accomplies par leurs camarades

	puisque c'est off presse PP qui communique	
Renforts SP pro	- Risquer de montrer sa faiblesse si l'on n'est pas au meilleur niveau dans l'utilisation de son matériel	- Montrer que les SP pro peuvent aussi aider les « célèbres » SPP
Famille	- Effondrement - Un des parents, ancien officier supérieur, ne croit pas d'emblée au discours rassurant du cabinet du général	- Fierté des missions accomplies par leurs proches
Chef de cabinet du général	-Réactions parfois violentes des familles qui pensent systématiquement au pire	- Course contre la montre afin de joindre et prévenir officiellement les familles que leurs enfants sont en difficulté sur intervention mais avant quelqu'un d'autre et surtout pas la presse
Adosspp	- Prise en charge des familles de victimes	- Prise en compte de l'aspect social - Récupération des dons au profit des familles des victimes

Suite à ces analyses, plusieurs éléments peuvent être commentés. Il y a de la part du communicant de la préfecture de Police, une mauvaise lecture de l'évènement. Il ne communique pas sur son cœur de métier. De plus, vêtu d'un costume, il n'est pas à son aise au milieu des soldats du feu en uniforme et il glane des bribes d'informations çà et là sans jamais se rendre au véhicule poste de commandement (PC) pour obtenir un point de situation du commandant des opérations de secours (COS). Il agit comme un électron libre et n'est pas légitimé et reconnu dans le dispositif de secours comme porte-parole officiel clairement identifié par le COS.

Non seulement 150 sapeurs-pompiers s'activent pour éteindre un incendie complexe dans Paris, en plein jour, aux heures de pointe, un jour de grève auquel on ne fait aucune allusion dans les dépêches précitées que les risques d'effondrements et d'explosion perdurent, et que l'institution BSPP traverse une crise comme la définit Lagadec, « *une rupture créatrice* », mais son porte-parole est également dans l'incapacité de faire un point de situation à la presse pour expliquer le déroulement de l'action.

La conjonction de 4 facteurs : l'interdiction pour les pompiers de s'exprimer devant les médias, la méconnaissance du communicant de la préfecture de police, l'annonce de faits non recoupés et le manque d'initiative d'un acteur clé va engendrer un dérapage des messages

médiatiques quasiment irréversible. Dans la presse écrite du lendemain matin, ce sont les informations erronées de la veille qui auront été publiées. Si le porte-parole avait pu dès les premiers instants jouer la transparence, il n'y aurait pas eu cacophonie.

La BSPP est naturellement par expérience une grande unité très résiliente. Engagée en permanence sur tous les fronts des risques urbains, sa structure correspond au 4e palier que décrit Gilles Paquet[16] et qu'il qualifie d'auto-poièse.

En effet, ce sont la nature des missions, les risques sans cesse évolutifs et les nombreux blessés en intervention (environ 250 par an) qui a contraint son personnel à résister sans cesse et à développer une adaptabilité permanente, de ses matériels, de ses conceptions tactiques pour faire face. Elle a non seulement acquis une capacité d'anticipation mais aussi de réaction hors norme. Sa structure « recherche et développement » (RD) concentrée dans un bureau étude pilotage (BEP) travaille sur l'avenir. Cette adaptabilité permanente a été relayée pendant 40 ans par des officiers presse qui avaient pour missions, d'expliquer et de valoriser le travail des secours, de diffuser des messages de prévention à la population, d'expliquer aux médias et donc au grand public le déroulement des interventions. C'est aussi parce qu'ils ont su parler de leur mission de service public au profit des parisiens et entretenir des relations de proximité avec les médias que les sapeurs-pompiers de Paris sont aussi populaires et appréciés[17], qu'ils se sentent soutenus par la population et qu'ils ont une forte identité. L'esprit de corps est très développé et facilite, en cas de coup dur, la reprise de l'activité opérationnelle de tous sans trop d'état d'âme.

Evelyne Dentz[18] estime que la résilience d'une entreprise passe par 4 critères : la créativité, la potentialité, la valeur de l'échec et notamment l'identité. Il convient d'y adjoindre l'entraînement tant physique que professionnel qui prône la valeur de l'acte réflexe et développe l'endurance repoussant ainsi l'apparition des symptômes de fatigue.

Pour reprendre le cours du raisonnement, l'absence de communication ou la mauvaise communication va altérer la résilience de l'institution BSPP qui va perdre ses repères, elle qui est si souvent au centre de l'actualité et fait parler d'elle en bien.

---

[16] Paquet, G.(1999). « La résilience dans l'économie », *L'Encyclopédie de l'Agora*.
[17] Etude SOFRES, avril 2002.
[18] Dentz, E. (2005). *La résilience dans l'entreprise : après le choc, disparaître ou rebondir*, Hermès sciences publications, Londres.

Vont apparaître des sentiments de dégoûts, d'injustice, d'incompréhension, de culpabilité … pas tant des sapeurs-pompiers sur cette intervention tragique mais des autres, dans le centre de secours et la compagnie dont sont issus les 2 victimes, puis dans les autres casernes de Paris, en province (l'un des 2 était aussi sapeur-pompier volontaire à Dinard), dans les foyers des amis, de la famille qui entendent une cacophonie ambiante, des informations qui fusent, non maîtrisées, même pas relayées pas un homme du sérail. Des questions restent en suspend : les procédures étaient-elles adaptées ? Le matériel était-il suffisamment efficace ?

Après l'effondrement, les sapeurs-pompiers sont en état de choc sur intervention. Deux de leurs camarades sont ensevelis sous 3 ou 4 niveaux de bâtiments.

Pour le COS, il s'agit de favoriser la résilience en mettant en place d'importants moyens matériels et humains qui permettent à son institution telle un rouleau compresseur d'avancer et de dépasser la crise favorisant ainsi le retour à la normale. Les équipes engagées sont régulièrement relevées. Ceci contribue à maintenir une pression constante sans fatiguer les hommes plus que de raison et permet de maintenir une concentration optimale des intervenants sur l'action, augmentant l'efficacité et les préservant d'un impact psychologique trop important propice à un relâchement qui pourrait être dangereux (craintes d'un nouvel effondrement de la structure, contact visuel et oral avec leur camarade conscient coincé au niveau du bassin). Cette situation peut être transposée à toute entreprise et les principaux enseignements retranscrits sous forme de conseils. Il semble ainsi pertinent de :

- constituer une cellule communication structurée et une équipe expérimentée à deux niveaux (sur intervention au niveau tactico-opératif et en portion centrale située en salle de crise à l'état-major au niveau stratégique) pour :
    - Stopper la rumeur en adoptant un discours volontairement vulgarisé à visée pédagogique (de nombreux acteurs ont la parole donc cacophonie)
    - Éviter l'atteinte à la réputation, car elle est considérée par les entreprises comme un facteur de crise potentielle. Elle est un construit social qui repose sur les croyances et les perceptions d'individus. Elle est devenue une variable économique à part entière, considérée aujourd'hui par les entreprises comme un actif immatériel. Toutefois, l'intérêt que lui attribue les entreprises semble parfois surdimensionné eut égard aux coûts et bénéfices générés (Gaultier-

Gaillard, Louisot, 2006). L'atteinte à la réputation peut affecter également les propres agents de l'entreprise qui ne font plus confiance au système.

dont le noyau dur doit être le même jusqu'à la sortie de crise afin de contribuer à la mémoire informationnelle de l'évènement.

- rechercher au quotidien un esprit de corps et de solidarité exacerbés. Il peut être prolongé et matérialisé si besoin par la mise en place d'un dispositif rodé d'alerte et de suivi des familles, avec si les conditions sont réunies la réalisation de programmes basés sur le volontariat de crise tel ceux mis en place par Air France[19] ou ACCOR. A la BSPP, le dispositif est activé à l'état-major par le cabinet du général et relayé par le personnel des centres de secours.
- créer un dynamisme d'entreprise attestant de sa bonne santé
- rechercher une implication des salariés afin de les responsabiliser sur une problématique autre que celle de leurs métiers habituels et permettre ainsi à l'entreprise de sortir plus sereinement de la crise par un effort collectif, la rendant plus forte par esprit de cohésion.

CONCLUSION

Il est à present communément admis qu'au sein d'une entreprise publique ou privée, la communication de crise n'est qu'un outil au service de la résolution de la crise. Cependant, il s'agit d'un outil majeur qui doit permettre au chef d'entreprise de garder l'initiative sur l'événement pour ne pas le subir, mais surtout de pouvoir parvenir à dépasser ses peurs afin de lui octroyer la possibilité de contre attaquer avec son équipe, de dépasser l'événement puis de contribuer au retour à la normale sinon au redémarrage de l'entreprise. Elle va l'accompagner, tout au long de la crise, et le couvrir lors des initiatives qui seront prises dans le cadre des réponses apportées et des actions qu'il entreprendra au sein d'une structure opérationnelle ou administrative. La cellule de communication de crise va alors agir comme un poisson pilote vis-à-vis de son prédateur marin afin qu'il ne coule pas, reprenne son cap puis le dépasse. Par conséquent son organisation doit être orchestrée autour d'actes quasi

[19] Audoin, L. (2007). La cellule de crise d'Air France. Allo Dix-huit.

réflexes en période normale notamment pour la gestion de ses aspects logistiques. Les opérateurs ayant des aptitudes à communiquer au nom de l'institution auront été clairement identifiés, sélectionnés pour leurs connaissances du coeur de métier mais également pour leur aptitude à s'exprimer en public en subissant une pression importante et de longue durée. Une fois ces problèmes organisationnels réglés, il serait indispensable de faire travailler sereinement les responsables et salariés sur des exercices de crise, non seulement pour réfléchir ensemble afin de trouver des solutions aux problèmes rencontrés, en situations dégradées, mais également de les obliger à réfléchir aux réponses à apporter en cas de pression médiatique intense en jouant le parasitage engendré par des questions auxquelles les responsables ne s'attendent pas. Ces exercices, à visée pédagogique, contribuent à une prise de conscience de chacun de ses propres limites et du travail qu'il lui reste à réaliser pour combler ses lacunes. Les vertus de l'entraînement restent cruciales surtout pour le communicant qui doit maîtriser parfaitement la dialectique. Une fois la structure créée, les exercices planifiés, il est judicieux d'instaurer une proximité, sinon une certaine connivance, voire un climat de confiance entre le communicant et le responsable à la tête de l'entreprise. Il est également indispensable d'apprendre à connaître et d'établir des relations étroites avec celles et ceux qui sont susceptibles de relayer les informations au grand public en cas de crise: les journalistes. Ces relations, si l'entreprise souhaite qu'elles soient pérennes, doivent être entretenues au quotidien, en accueillant la presse au sein de ses bâtiments, au milieu des ses salariés sur les chaînes de montage comme sur les lieux d'intervention et de ne pas craindre d'exposer les problèmes rencontrés et la manière dont on y fait face en faisant preuve de pédagogie. Par ses échanges, les journalistes comprennent davantage les enjeux et problématiques, identifient les acteurs professionnels et les porte-parole mais présentent, en échange, les contraintes et les exigences liées à leur travail. En cas de crise, chacun connaît ainsi le fonctionnement de l'autre et les rapports en sont plus sains, sinon facilités, et l'entreprise dispose d'un outil performant d'accompagnement pour y faire face.

Bibliographie

Abramovitz M. (1986), "Catching up, Forging Ahead, and Falling Behind", *Journal of Economic History* 46 (2): 385-406

Bougnoux D. (1997), *La communication contre l'information*, Hachette.

Brandet, Huget (2010), « *Les exigences des médias modernes face aux crises urbaines* », Catastrophes et risques urbains : nouveaux concepts, nouvelles réponses, coll. « Sciences du risque et du danger », Ed. Lavoisier.

Breton P. (2000), *La parole manipulée*, La découverte, Paris.

Cros, M., Gaultier-Gaillard, S. (2010), « *La communication opérationnelle ou l'expertise des praticiens au service des acteurs publics* », Catastrophes et risques urbains : nouveaux concepts, nouvelles réponses, coll. « Sciences du risque et du danger », Ed. Lavoisier.

Gaultier-Gaillard,S., Louisot, J.P. (2006), « Risks to Reputation: a Global Approach », *The Geneva Papers on Risk & Insurance*, 2006, 31, pp.425-445.

Granatt M.,Lagadec P. (2005), Ethics for media commentators, *Crisis response*, 2 (1):36-37

Guillery J.M.,Ogrizek M. (1999), *Communicating in crisis: a theoretical and practical guide to crisis management*, Ed. Aldine Transaction.

Jorgensen, D.L. (1989), *Participant Observation: a Methodology for Human Studies*, Newbury Park, CA, Sage.

Keramidas O. et Rochet C. (2005), Les organisations publiques face à l'innovation : la crise comme stratégie de changement organisationnel, 16ème *Conf. Internationale de management stratégique*, Angers.

Lagadec P. (2009), Crises du 21è siècle : une page blanche à écrire, chap. 2.1. In : Ca*tastrophes et risques urbains*,

Lagadec P. (2008), A New Cosmology of Risks and Crises - Time for a Radical Shift in Paradigm and Practice, Ecole Polytechnique, Département d'Economie, August 2008. Cahier n° 2008-8. Paper prepared for publication after the conference "Surviving Future Disasters: Identifying critical challenges and effective strategies for transboundary disaster management", The Stephenson Disaster Management Institute (SDMI), Louisiana State University. Session 1: "Exploring future crises and disasters". 6-8 April, Baton Rouge, Louisiana, USA.

Lagadec P. (2008), Pour une nouvelle cosmologie des crises, *Revue de la Gendarmerie Nationale*, 226 : 29-36

Lagadec P. (2003), La recherche confrontée à la question des crises. Pour des ruptures créatrices, in C. Gilbert dir., *Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, L'Harmattan, Collection Risques collectifs et situations de crise, pp. 297-316

Lagadec P. (2000), *Ruptures créatrices*, Editions d'Organisation-Les Echos Editions, 624 p.

Libaert T. (2005), *La communication de crise*, 2ème éd., Dunod.

Mucchielli A. (2005), *L'art d'influencer : Analyse des techniques de manipulation*, Ed. Armand Colin.

N'kaoua, L. (2000), « L'impossible défi de la communication de crise ». Les Echos n°18272

Paguet, G. (1999), « La résilience dans l'économie », *L'Encyclopédie de l'Agora.*

Thiétart, R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Ed. Dunod.

Szpirglas M. (2005), Une théorie du quiproquo pour la gestion stratégique des risques : le cas de l'accident de Tenerife ». 16ème *Conf. Internationale de management stratégique*, Angers.

Westphalen M.H. (2008), *La communication externe de l'entreprise*, coll. Topos, Dunod

Annexe A.

2 CDJ16 FRA FAF X EMI 161107-18h37 w0063

Incendie-explosion
URGENT ¥ Incendie d'un garage à Paris: deux pompiers ensevelis sous un mur

PARIS, 16 nov 2007 (AFP) - Deux sapeurs-pompiers étaient ensevelis vendredi soir sous un mur qui s'est effondré lors de l'incendie d'un garage 16 rue Riquet à Paris (XIXe), provoqué par l'explosion d'un véhicule, a-t-on appris auprès de la préfecture de police.

jcp/pmg/na

Annexe B.

4 CDV77 FRA FAF X EMI 161107-20h41 w0430

Incendie-explosion,PREV
Incendie d'un garage à Paris: deux pompiers ensevelis (PAPIER GENERAL)
=(PHOTO+VIDEO)=

PARIS, 16 nov 2007 (AFP) - Deux sapeurs-pompiers ont été ensevelis vendredi à Paris sous un mur qui s'est effondré à la suite de l'incendie d'un garage, l'un d'eux ayant été retrouvé vivant mais dans un état de santé non précisé peu avant 20H00, a-t-on appris auprès des pompiers de Paris et de la préfecture de police (PP).

L'autre pompier, qui faisait partie avec son collègue d'une des équipes de reconnaissance envoyées sur place dès le signalement de l'incendie, n'avait pas pu être localisé vers 20H20, selon le capitaine Michel Cros, porte-parole des pompiers de Paris.

Le pompier retrouvé vivant, dont on ignore l'âge et l'identité comme ceux de son collègue, était "en cours d'extraction et traité par les médecins" peu avant 20H30, a précisé à l'AFP M. Cros, en ajoutant qu'on ignorait précisément son état de santé.

L'incendie du garage, situé 16 rue Riquet près de la rue de Flandre (XIXe arrondissement), s'est déclaré vers 17h00 pour une raison inconnue, selon le capitaine Cros qui a précisé que le bâtiment, d'une superficie de 600 m2 au sol, était "totalement embrasé sur cinq étages" à l'arrivée des pompiers.

"Des équipes de reconnaissance ont aussitôt été engagées mais trois des cinq étages du bâtiment se sont alors écroulés prenant au piège, sous les décombres, une équipe de deux hommes", a expliqué le capitaine Cros.

La préfecture de police a déclaré de son côté que l'incendie avait provoqué l'explosion d'un véhicule dans le garage automobile.

Deux cents pompiers munis de 10 lances à incendie sont parvenus à maîtriser le feu en "moins de deux heures", selon M. Cros, empêchant également les flammes de se propager aux immeubles adjacents, abritant des habitations et des bureaux.

Ils tentaient toujours de retrouver le second pompier enseveli à 20H30, selon le capitaine Cros.

La ministre de l'Intérieur Michèle Alliot-Marie et le préfet de police de Paris Michel Gaudin se sont rendus sur place.

"Il était 17H15, j'ai vu un nuage de fumée assez épais qui est devenu très consistant et puis j'ai vu des flammes, j'ai entendu deux trois fois des détonations, c'était tellement important que j'ai cru que plusieurs immeubles étaient en feu", a raconté à un journaliste de l'AFP sur place le résident d'une rue adjacente.

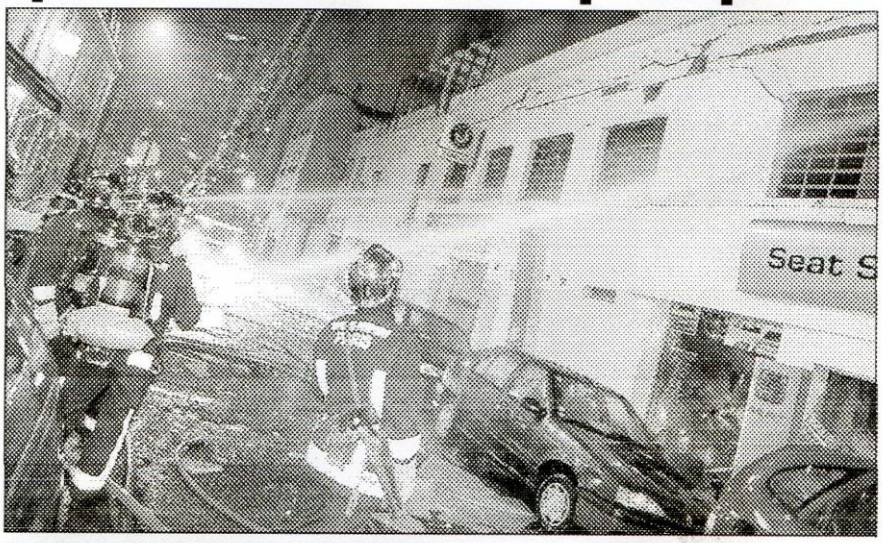
"Vers 17h30, je me trouvais à Stalingrad et de là je voyais de la fumée", a affirmé un autre témoin, Jacky Macé, attestant de l'importance de l'incendie.

arb-def/ls/bw

Annexe C.

Incendie de la rue Riquet

Emotion après la mort des pompiers



RUE RIQUET (PARIS XIXe), NUIT DE VENDREDI A SAMEDI. *Les sapeurs-pompiers ont lutté plus de dix heures pour tenter de secourir deux des leurs, piégés dans l'incendie qui a ravagé cette concession automobile.* (BSPP/PASCAL BRUNER.)

LE CAPORAL-CHEF Matthieu Mercier et le caporal Ludovic Martin faisaient partie de la première équipe à intervenir vendredi soir sur l'incendie de la rue Riquet (XIXe). Arrivés très rapidement sur les lieux du sinistre depuis la caserne de la rue de Bitche, ils effectuaient une mission de reconnaissance dans le garage en flammes lorsque la cage d'escalier s'est effondrée.

Trois étages de béton se sont abattus sur eux. « La reconnaissance est un moment très périlleux mais c'est très rare que la structure s'affaisse en début d'intervention », souligne le capitaine Michel Cros, porte-parole de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris. Les deux jeunes pompiers ont péri dans cet accident.

Agé de 21 ans, le caporal Ludovic Martin avait intégré le prestigieux corps des sapeurs-pompiers de Paris le 1er mars 2006. La caserne de la rue de Bitche était la première affectation de ce Breton d'origine. Avec déjà près de trois années de service derrière lui, le caporal-chef Matthieu Mercier était chef d'équipe. Célibataires, ils n'avaient pas d'enfant. « C'étaient deux jeunes qui avaient la chance de réaliser leur passion, confie le colonel Jean-Claude Gallet, commandant le premier groupement d'incendie. Souriants, c'étaient deux meneurs qui avaient un bon potentiel. » Hier, une ambiance pesante régnait aux abords de leur caserne. Visages fermés, quelques pompiers faisaient les cent pas devant le bâtiment en remerciant d'un signe de tête les riverains venus déposer des bouquets de fleurs.

« Au-delà de ce qui était humainement possible »

Toute la nuit, les soldats du feu ont lutté pour sauver leurs deux collègues. « Ils sont allés au-delà de ce qui était humainement possible », insiste le colonel Gallet. Très affecté, épuisé par les heures sans sommeil, l'officier a commandé de bout en bout une intervention rendue très complexe par l'effondrement rapide de la cage d'escalier. « Il a fallu faire des choix », détaille-t-il sobrement. Sa décision est claire : privilégier le sauvetage des deux pompiers ensevelis. « Le feu n'était plus notre priorité car, si on s'attaquait aux flammes, on les aurait poussées vers nos deux collègues. On s'est malgré tout arrangé pour éviter la propagation du feu aux immeubles d'habitation. »

Une « course contre la montre » s'engage alors en pleine chaleur, au milieu de la fumée et des explosions. Le contact s'établit rapidement avec le caporal Martin. Pendant toute l'opération de sauvetage, les deux mêmes hommes resteront en permanence à ses côtés pour lui parler et le rassurer. Pendant plus de six heures, les équipes se relaient pour tenter de l'extraire. A l'aide d'une grue mais aussi parfois à mains nues, sans relâche. « Le risque était optimal. Le bâtiment pouvait s'effondrer à tout moment, précise le colonel Gallet. Malgré tout, aucun pompier ne s'est posé de question. Dans ces cas-là, c'est la cohésion qui joue. » Au terme de ce que le colonel qualifie de « corps à corps », les pompiers parviennent à extraire le caporal Martin peu après 2 heures du matin. L'annonce de son décès quatre heures plus tard à l'hôpital Percy fut un choc. A 7 h 45, le caporal-chef Mercier est à son tour extrait des décombres. Le jeune pompier est mort sur le coup au moment de l'effondrement.

L'enquête se poursuit sur les causes du sinistre même si, selon Michèle Alliot-Marie, l'incendie semble accidentel. Une cérémonie d'hommage sera rapidement rendue aux deux jeunes pompiers morts au feu.

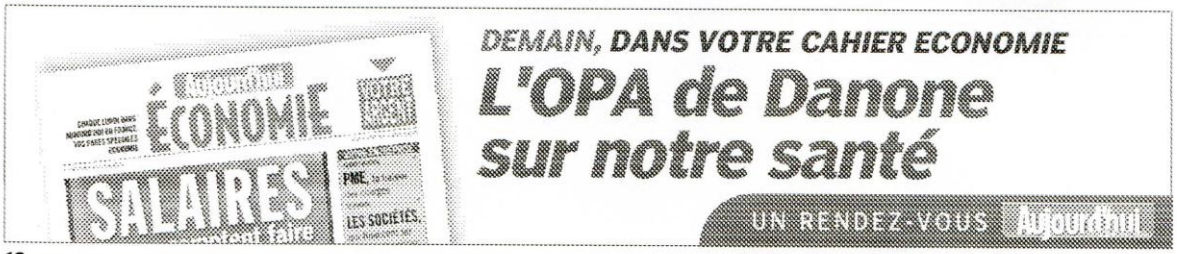
TIMOTHÉE BOUTRY ET BENOÎT HASSE

Les riverains se recueillent et s'interrogent

UN LONG défilé de badauds stupéfaits, quelques personnes en pleurs et des passants qui déposent des bouquets de fleurs sur le trottoir. Hier, toute la journée, les riverains du quartier se sont succédé derrière les barrières posées de part et d'autre du 12 de la rue Riquet (XIXe). Ils tentent de comprendre comment l'incendie qui s'est déclaré dans cette concession automobile a pu prendre une telle ampleur.

« Il y avait des dizaines de voitures dans ce garage. Et aussi une cuve d'essence. Ce bâtiment, c'était une vraie bombe à retardement », s'emporte une quadragénaire qui habite un peu plus loin sur l'avenue de Flandres. « On peut se demander si ce type d'entreprise a sa place en pleine ville, au milieu des habitants », reconnaît un de ses voisins sans parvenir à détacher son regard du bâtiment de cinq étages noirci par la fumée. « Je n'avais jamais vu des flammes aussi hautes. Sur le coup, on a du mal à réaliser, mais ensuite on a très peur », confirme Jonathan Meyer, qui habite près du garage. Comme une quarantaine d'autres riverains, il a été évacué vendredi en fin d'après-midi pour raisons de sécurité. « Quand la police a frappé chez moi, j'ai pris mes papiers et je suis parti sans traîner », explique le jeune homme encore sous le choc. « Dix-neuf personnes ont été logées à l'hôtel pour la nuit. Une vingtaine d'autres, avec des enfants en très bas âge, ont préféré rester dans le gymnase que nous avions ouvert », indique-t-on à la mairie de Paris.

Tous ont pu regagner leur logement, sous escorte policière, hier en fin de matinée. La portion de rue autour du garage n'a cependant pas été rouverte. Elle pourrait rester fermée plusieurs jours en raison des risques d'effondrements du bâtiment ravagé par les flammes. **B.H.**

le Parisien
Voir notre vidéo sur notre site

PLACE DE BITCHE (PARIS XIXe), HIER. *Les riverains du garage incendié rendent hommage aux deux pompiers décédés.* (LP/B. HASSE.)