



HAL
open science

Le management de la communication de crise

Michel Cros, Sophie Cros

► **To cite this version:**

Michel Cros, Sophie Cros. Le management de la communication de crise. Management international, 2015, 20 (1), pp.150. 10.7202/1045362ar . hal-02286833

HAL Id: hal-02286833

<https://hal.science/hal-02286833>

Submitted on 7 Nov 2019

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.

Le management de la communication de crise
Management of crisis communication
Gestión de la comunicación de crisis

Michel Cros et Sophie Gaultier-Gaillard Cros

Volume 20, numéro 1, automne 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1045362ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1045362ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Cros, M. & Gaultier-Gaillard Cros, S. (2015). Le management de la communication de crise. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20 (1), 150–162. <https://doi.org/10.7202/1045362ar>

Résumé de l'article

La communication de crise survient dès qu'un dérèglement est détecté au sein de l'institution considérée et que le déroulement ou la poursuite des objectifs stratégiques sont mis en péril. Dans une telle situation le rôle du communicant, en tant que manager de situation dégradée, est un atout majeur pour contribuer à développer un avantage concurrentiel. Cette étude présente les invariants structureaux indispensables au communicant, en présentant dans le contexte actuel les hypothèses nécessaires à leurs réalisations, puis démontre, au moyen d'un cas pratique, comment contribuer à instaurer les conditions idéales à leur mise en place.

Le management de la communication de crise

Management of crisis communication

Gestión de la comunicación de crisis



LIEUTENANT-COLONEL MICHEL CROS
*Formations militaires de la Sécurité Civile
Direction générale de la sécurité civile
et de la gestion des crises*

SOPHIE (GAULTIER-GAILLARD ÉPOUSE) CROS
*MCF, HDR
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*

RÉSUMÉ

La communication de crise survient dès qu'un dérèglement est détecté au sein de l'institution considérée et que le déroulement ou la poursuite des objectifs stratégiques sont mis en péril. Dans une telle situation le rôle du communicant, en tant que manager de situation dégradée, est un atout majeur pour contribuer à développer un avantage concurrentiel. Cette étude présente les invariants structureaux indispensables au communicant, en présentant dans le contexte actuel les hypothèses nécessaires à leurs réalisations, puis démontre, au moyen d'un cas pratique, comment contribuer à instaurer les conditions idéales à leur mise en place.

Mots clés : crise, communication, résilience, sapeurs-pompiers

ABSTRACT

Crisis communication occurs the minute a disruption is detected within a given institution, and its operations and the pursuit of its strategic objectives are jeopardized. In such a situation, the intervention of the communicator as manager of a deteriorated situation is a major asset to develop a competitive advantage. This study presents the structural invariant conditions necessary for the communicator, and the hypotheses necessary to their realization in the current context; then it shows – through a case study – how to establish the ideal conditions for their implementation.

Keywords: crisis, communication, resilience, firefighters

RESUMEN

La comunicación de crisis ocurre si se detecta una alteración dentro de una institución poniendo en peligro sus operaciones y la persecución de sus objetivos estratégicos. En tal situación, la acción del comunicador es un elemento decisivo para contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva. Este estudio presenta los componentes estructurales invariables necesarios por el comunicador, y las hipótesis necesarias para obtenerlos en el contexto actual. Luego demuestra a través de un caso práctico como lograr las condiciones ideales para implementar estos componentes.

Palabras Claves: crisis, comunicación, resiliencia, bomberos

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 opérationnelle¹ 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 majeur² (directive 96/82/CE; arrêté du 10 mai 2000). Cette communication à chaud permet d'informer et/ou de rassurer la population en mettant en évidence la maîtrise d'une situation par des spécialistes de l'urgence. C'est une communication de type factuel qui alimente le champ médiatique car elle permet de diffuser des messages pédagogiques à des millions d'individus dans des délais très courts (Cros, Gaultier-Gaillard 2010). Cette communication opérationnelle, exclusivement à destination de la presse, l'informe des actions

menées sur le terrain par les militaires ou les secouristes. Effectivement, qu'il s'agisse d'événements à cinétique lente, telle une inondation, ou à cinétique rapide, telles des explosions ou des incendies, elle relate les faits sans interprétation. Dès que l'organisation subit des pertes humaines, ou encore est frappée par une affaire de mœurs, autrement dit dès que survient un dérèglement sur une de ses fonctions stratégiques et qu'il ne lui est plus possible d'atteindre ses objectifs, alors la communication opérationnelle devient communication de crise. Le communicant peut alors utiliser cette dernière comme un outil de gestion au service de l'institution. Elle permet de l'accompagner au mieux, non seulement pendant la phase de résolution de crise, mais également dans l'après-crise pour rétablir, le cas échéant la réputation de l'entreprise. La communication de crise permet ainsi de développer un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui initialement en difficultés peut ainsi rebondir.

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.

2. Un événement tel qu'une émission de gaz, de produit radioactif, d'agent pathogène, de polluant, un incendie ou une explosion de grande ampleur, résultant de développements incontrôlés survenus au cours de l'exploitation d'un établissement, entraînant pour la santé humaine, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement, et/ou pour l'environnement un danger grave, immédiat ou différé, et faisant intervenir une ou plusieurs substances dangereuses.

Les formations de sécurité civile, qu'elles soient militaires (BSPP³, BMPM⁴, UIISC⁵) ou professionnelles (SDIS⁶), 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 invariants structuraux indispensables à une communication de crise, en présentant dans le contexte actuel les propositions nécessaires à leurs réalisations, puis démontrerons, au moyen d'un cas pratique, comment contribuer à instaurer les conditions idéales à leur mise en place.

L'importance de la communication de crise

Depuis une dizaine d'années, le contexte mondial, économique et social, dans lequel évoluent 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 génère une série de dysfonctionnements pouvant affecter non seulement les objectifs stratégiques de l'entreprise mais également l'ensemble des parties prenantes. 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 20^e 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; Maitis, Sonenshein, 2010), 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 21^e 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 relate de manière factuelle le drame de la victime, il passe à un exercice rythmé en trois temps : compassion, transparence et action. Chacune de ces actions s'accompagnent de mesures spécifiques à adopter.

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).

3. BSPP : Brigade de sapeurs-pompiers de Paris

4. BMPM : Bataillon de marins-pompiers de Marseille

5. UIISC : Unité d'instruction et d'intervention de la sécurité civile

6. SDIS : Service départemental d'incendie et de secours

«La compassion est certainement l'un des paramètres les moins bien maîtrisés par les chefs d'entreprise. Elle est pourtant fondamentale»⁷. 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. La première phase informative mêle compassion et explications. Sous la responsabilité du communicant désigné, en sa qualité d'expert, cette phase 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, et précisant que l'affaire est soumise à enquête. La seconde phase, plus institutionnelle, met 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 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 événements 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. Elle lui laisse 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.

Lorsque la crise survient, c'est, la plupart du temps, l'ensemble de l'entreprise qui est désorganisée. La crise est souvent vécue, à tort, comme la gestion de réponses à une succession de défaillances. Elle devrait au contraire correspondre à une situation de conduite d'événements, suite à une série de défaillances, par l'anticipation de séquences futures, afin de transformer un état de vulnérabilités en une somme d'opportunités. Toutefois, il y a souvent une énorme pression médiatique, voire aussi une disparition du management. L'émotion et le stress sont légitimes. Il faut garder son calme, faire des points de situation réguliers 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 cré-

dibilité, «*Il s'agit de montrer qu'il y a un pilote dans l'avion*» précise Seth Goldschlager⁸, 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 communicant 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 et d'utiliser tous les moyens mis à sa disposition. La communication interne et le réseau de journalistes peuvent être mobilisés 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 la perception et la nature de l'événement, 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 influencer 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 quinze 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

7. Jean-Marc Philibert, Le Figaro entreprises, lundi 25 octobre 2004.

8. Le Figaro entreprises, lundi 25 octobre 2004.

crises, ont communiqué avec plus ou moins d'aisance face à la presse, ont pour certaines subi des pertes financières, et ont 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 2002⁹.

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. À 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, coïncé 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, la destruction totale d'un magasin, la destruction de la totalité du stock, et le déclenchement simultané d'une communication opérationnelle et d'une communication de crise par la BSPP. Après l'intervention, le retentissement médiatique a été particulièrement important et Monsieur Nicolas Sarkozy alors ministre de l'intérieur s'est rendu sur les lieux. Les obsèques ont été 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 est née. Le groupe commercial a subi une atteinte à sa réputation, car le drame a été assimilé à une négligence. Le groupe a été fortement impacté, le magasin fermé et les salariés licenciés.

La communication de crise revêt alors toute son importance, et il semble donc indispensable de déterminer les invariants structuraux qui permettent de la maîtriser.

Le cadre de l'étude

Dans ce contexte très complexe où apparaît une interconnexion entre différents acteurs autour d'un événement 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 s'interroger sur le dénominateur commun à chacun d'entre eux. Une conception téléologique de l'action nous amène à envisager les actes de chacun des individus comme un ensemble de résultats permettant d'atteindre des objectifs fixés, à l'aide de moyens disponibles. Le concept de performance, au sens de Lorino (Lorino 2003), s'applique à chacun des individus. Chacun conduisant une action jusqu'à son terme, et réalisant ses propres objectifs. Les ressources disponibles consommées représentent le coût de l'action et la valeur renvoie à la satisfaction des besoins individuels. La performance est ainsi définie comme « le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation » (Lorino, 2003). Dans une situation de crise, nous pouvons envisager pour certains des acteurs une notion de performance plus spécifique, au sens d'Aubert, tel un dépassement exceptionnel des résultats, suggérant une élévation des exigences sociales et une mise sous pression continue des individus : « l'exigence d'une performance toujours plus poussée semble ainsi devenue la norme absolue, aussi bien pour les entreprises que pour les individus : elle est à la fois un impératif économique pour des entreprises qui doivent se montrer toujours plus rentables, toujours plus compétitives dans le contexte d'une concurrence mondiale effrénée, et une norme de comportement qui exige des individus une certaine forme de rapport à soi, impliquant de dépasser sans cesse ses limites » (Aubert, 2006). Le modèle de performance ainsi défini permet alors de modéliser une organisation qui vise à être performante et s'attache à remplir sa mission en gérant au mieux ses ressources (Demeestere, 2005). La performance est alors représentée par le triptyque objectifs-moyens-résultats qui permet de réguler l'efficacité et l'efficacité de l'organisation.

Il nous semble donc intéressant de nous interroger sur la méthodologie adoptée par le porte-parole pour gérer au mieux sa communication dans un tel contexte. Il est ainsi nécessaire de formuler des propositions de recherche pour restreindre le champ de l'étude à l'angle d'approche méthodologique.

- **P1.** 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;
- **P2.** L'unicité des discours des sphères publiques (sapeurs-pompiers, forces de l'ordre, ministère de l'Intérieur, préfecture, associatifs) et des sphères privées (entreprises,...) est indispensable pour éviter une cacophonie relayée par la presse;
- **P3.** 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;
- **P4.** 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.

9. D'après Le Mensuel « Hôtellerie Restauration » de juin 2003

De cette dernière proposition découle l'appel au volontariat de crise mis en place dans certaines entreprises, qui permet de favoriser sa résilience. En effet, ce dernier permet à l'organisation, en situation de crise, de mobiliser ses employés, sur d'autres missions que leur fonction habituelle, pour faire face à l'événement. Il suppose la concordance de 5 critères simultanément : une démarche individuelle volontaire, un service non rémunéré, un engagement formalisé, le bénéficiaire n'est autre que l'intéressé et la participation est intentionnelle (Handy & al. 2000).

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 événement déstabilisant qui perturbe son fonctionnement normal et qui risque d'avoir un impact réel sur sa réputation. Si cet événement 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.

La nature de la réalité observée et des relations entre acteurs impliqués conditionnent 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 (Thiéart, 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, orientées par la détermination des propositions de recherche. 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. Elle s'appuie sur une pratique comportementale en termes d'« Evidence Based Decision ». Cette méthodologie, issue du secteur médical (EBM working group, 1992), se fonde sur des preuves disponibles et une expertise de praticien afin d'organiser les résultats de la recherche par l'interprétation que le chercheur ferait, par « un usage consciencieux, explicite et

judicieux des connaissances scientifiques disponibles pour décider » (Sackett et alii, 1996). Dans notre cas pratique, les preuves seront obtenues à partir de recueil de données sur une situation représentative permettant de tester nos propositions de recherche.

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 collecte des informations correspond non seulement à la durée de l'intervention sur les lieux de l'accident, soit environ 11 h 30, mais également à la levée des corps des 2 sapeurs-pompier dans la cour de l'état-major de la BSPP en présence de Monsieur Nicolas Sarkozy, président de la République, et se prolonge deux semaines après les inhumations. Cette collecte d'informations s'est effectuée sous forme de recueil de données verbales auprès des parties prenantes, par entretien, puis par synthèse de la situation grâce à l'expertise du praticien. Les différentes parties prenantes identifiées sont : les sapeurs-pompier intervenants contre le sinistre, les 2 victimes sapeurs-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-pompier de la compagnie des 2 victimes, le général commandant la BSPP, le commandant des opérations de secours, la population, les sapeurs-pompier de Paris, les renforts de sapeurs-pompier professionnels (civils), les familles des victimes, le chef de cabinet du général, et l'ADOSSPP¹⁰. 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.

LE « 16 RUE RIQUET »

Le 16 novembre 2007 vers 17 heures, un bâtiment situé 16 rue Riquet dans le 19^e 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-pompier 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 incendie¹¹ car il estime que des moyens

10. ADOSSPP : Association pour le développement des œuvres sociales des sapeurs-pompier de Paris

11. Le renfort incendie est un module pré-constitué composé de véhicules destinés à lutter contre les feux de grande ampleur nécessitant de grandes capacités hydrauliques.

classiques ne suffiront pas pour venir à bout de cette intervention. Il est utile de préciser que les hommes et femmes de la BSPP sont entraînés 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 (18/112¹²) du centre opérationnel de la BSPP pour obtenir des renseignements. En effet, la nature de l'événement 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 événement 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'événement, 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 aux médias qu'il leur fournira des images et des photos. Cela lui permet de maintenir à distance les journalistes hors du périmètre de sécurité¹³ dans une logique du donnant-donnant. Ils attendent les points presse et les images sélectionnées 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.

LE POIDS DE LA HIÉRARCHIE

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'autorisation du général commandant la 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 adopte une posture de prudence et de réserve puisque qu'il charge l'officier presse de la préfecture, de la communication et de canaliser la presse sans diffusion d'information. Il n'a donc pas jugé 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 par ceux des 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. Le poids de la hiérarchie empêche la transmission de l'information du praticien au journaliste, pour des raisons non motivées.

LA PRÉSENCE D'AUTORITÉS

Madame Alliot-Marie, ministre de l'Intérieur, est sur les lieux du sinistre peu après 18 heures. Aucune information n'est transmise aux journalistes jusqu'à 20 h 41, soit pendant 3 h 20. En 2007, la majorité gouvernementale est qualifiée par la presse de majorité plurielle puisque deux courants cohabitent au sein d'un même parti politique : les « Chiraquiens » et les « Sarkozystes ». Le jour de cette intervention, deux personnalités se côtoient sur les lieux de l'événement : Monsieur Michel Gaudin, préfet de police, proche du président de la République Nicolas Sarkozy, arrivé sur les lieux vers 17 h 30 et Madame Alliot-Marie, ministre de l'Intérieur, proche de Jacques Chirac, ancien chef de l'État français. Or, dans la chaîne hiérarchique, le préfet de Police est subordonné au ministre de l'Intérieur.

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. Des personnalités politiques de premier plan se déplaçant sur un événement ont un rôle de catalyseur sur les journalistes, qui les médiatisent systématiquement. Le secret maintenu autour de l'événement couplé à la présence d'autorités crée une sur médiatisation de l'événement ainsi qu'une polémique.

LE MANQUE D'INFORMATION ET D'EXPERTISE

Seul l'officier de presse de la préfecture de Police, capitaine de police, a finalement reçu, du préfet de Police, l'accord de communiquer bien que tardivement, 1 h 20 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 déchiffrement, lui permettant de faire une lecture juste

12. Salle de réception des appels d'urgence de la BSPP.

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

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 communique simultanément des informations aux différents vecteurs de presse en ne leur livrant pas exactement les mêmes données avec le même vocabulaire. Le manque d'information et d'expertise du praticien, qui ne respecte pas le processus usuel de diffusion de l'information par l'agence de presse, génère de la confusion.

LE MANQUE DE COHÉRENCE DES INFORMATIONS TRANSMISES

Les dépêches de l'agence France presse (AFP) se succèdent mais sont remplies d'imprécisions. De 17h46 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'AFP¹⁴ 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 dû 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». À cet instant, cette déclaration propice à susciter l'espoir est fautive. L'homme est en train d'être dégagé et donc uniquement en cours d'extraction puisqu'il est coincé sous plusieurs dalles de béton 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».

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 polé-

mique fait rage puisque les informations sont discordantes sur les différentes chaînes, l'information transmise à l'opinion publique manque alors de cohérence.

LE DROIT DE COMMUNIQUER

Le communicant demande à plusieurs reprises au préfet de Police l'autorisation de reprendre la communication à son compte. Cette autorisation lui est refusée. Dans ce climat de défiance, excédé, il 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. L'enjeu est la perte ou le maintien de la crédibilité des institutions donc de leur réputation.

Deux postures de communication se sont opposées en ce début de soirée : le verrouillage de la communication prôné par le préfet de Police, puis la communication maîtrisée prônée par le ministre de l'Intérieur. 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) et diffuse parallèlement des messages de communication interne via l'intranet et Synthia¹⁵. Le ministre a en effet jugé qu'au vu de la situation informationnelle délicate, un officier de sapeur-pompier avait davantage de légitimité à informer la presse qu'un officier de police. À partir des informations fournies, la dépêche de l'AFP de 20h41 expose précisément les faits depuis le début de l'intervention et corrige les inexacitudes 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'agencier¹⁶ 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 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

14. AFP : Agence France presse

15. Système interne de liaison des opérateurs de la BSPP

16. Agencier : journaliste travaillant pour une agence de presse

la presse écrite qui boucle en général ses rubriques, pour des délais d'impression, en fin d'après-midi sauf cas exceptionnels. Le 17 novembre 2007 vers 3 h 30 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 2 h 30 et transféré à l'hôpital. Il décédera 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 Bitche, duquel sont issus les 2 victimes, vers 04 h 00 du matin, le décès de leurs camarades. De retour sur les lieux de l'incendie vers 4 h 30, 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). Le droit de communiquer est essentiel au bon déroulement des opérations.

LA TRANSPARENCE DE L'INFORMATION

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 17 h 30 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 de 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 les opérations de secours d'organiser leurs interviews par un journaliste de l'édition nationale de « Le 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 : « Émotion après la mort des pompiers ». En toute transparence, l'opérationnel (le COS¹⁷) 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 de « Le Parisien », qui est tiré le dimanche à près de 500 000 exemplaires. L'importance de la transparence de l'information est essentielle à une bonne communication de crise (Griffin Padget & al, 2013).

Dans une telle situation de crise, sous pression du temps et sous stress, nous pouvons nous interroger sur l'existence potentielle de déterminants hypothétiques qui caractériseraient une bonne communication de crise, ainsi que sur les conditions nécessaires à leur mise en œuvre.

Manager la communication pour qu'elle soit source d'avantage concurrentiel

Pour manager de façon optimale la communication, il est nécessaire d'identifier préalablement les risques, décomposés en vulnérabilités et opportunités, pour chacune des parties prenantes, de ne pas craindre de prendre une décision, de connaître le milieu de l'intervention, de communiquer sur des sources avérées, et de faire preuve d'initiatives.

IDENTIFIER LES ACTEURS

Il s'agit d'avoir identifié, en temps de paix, toutes les parties prenantes potentiellement impliquées dans une situation dégradée (cf. Tableau 1).

De ces observations, nous pouvons tirer les enseignements suivants présentés dans la discussion en fonction des principaux apports de ce cas.

GÉRER LA PRÉSENCE DE PERSONNALITÉS

Nous constatons que deux personnalités de premier plan sont présentes dès les premiers instants sur l'intervention, un haut fonctionnaire et un membre du gouvernement, représentant des courants de pensée différents et adoptant des méthodes d'expression et de communication diamétralement opposées au sein d'une même majorité politique. Ces personnalités ont certainement contribué à générer le trouble dans la diffusion satisfaisante de l'information aux médias et à tous les acteurs, qu'il s'agisse des professionnels engagés sur le terrain ou encore des amis et des familles des victimes. Ce qui en découle est une erreur manifeste de la part de la préfecture de Police qui a décidé de ne pas communiquer dès les premiers instants puis de verrouiller l'information, créant malheureusement un grave dysfonctionnement de la chaîne informationnelle. De plus, le primo communicant, l'officier presse de la préfecture de Police, rencontre des difficultés puisqu'il ne communique pas sur son cœur de métier et a par conséquent, une mauvaise lecture de l'événement. Vêtu d'un costume et d'un brassard police, il n'est pas à son aise au milieu des soldats du feu en uniforme, et il glane des bribes d'informations 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 claire-

17. COS : commandant des opérations de secours

TABLEAU 1
Les risques par acteur

	VULNÉRABILITÉS	OPPORTUNITÉS
Sapeurs-pompiers (SP) intervenants contre le sinistre	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Traiter simultanément l'extinction de l'incendie et le dégagement des victimes, relativement au plaisir de pouvoir accomplir leur mission
Les 2 victimes SP	<ul style="list-style-type: none"> - Coincées sous les décombres 	<ul style="list-style-type: none"> - Survivre si localisées à temps
Officier presse SP	<ul style="list-style-type: none"> - Communication de crise sur l'état grave puis la perte de 2 SP en intervention - Communication qui 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 impartial et ne communique que sur des faits qu'il transmet à la presse après vulgarisation - Attention de ne pas se mettre en avant, il n'est qu'interface 	<p>Communication opérationnelle : OPS</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p>Communication de crise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 COS pour rétablir la vérité si mauvaise interprétation dans la presse => élaboration d'éléments de langage de concert et interviews
Officier presse Préfecture	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer maladroitement sur un métier qu'il ne connaît pas - Verrouiller la communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Récupérer la communication pour la préfecture de police
Journalistes	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas obtenir le renseignement à temps, avant les autres - Diffuser une information erronée - Obtenir le renseignement avant le bouclage 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir un scoop - Diffuser une information fiable donc recoupée
Préfet de Police (PP)	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> - Affirmer un soutien au SP engagés - Verrouiller la communication de crise
Ministre de l'intérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Assister impuissant à la détresse et à l'impuissance de SP devant les médias 	<ul style="list-style-type: none"> - Affirmer un soutien politique - Maîtriser la communication de crise
Chef de cabinet du ministre	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle d'interface entre le COS et le ministre
Chargée de communication du ministre	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle d'interface entre le ministre et les médias puis appui de l'officier presse SPParis
Police	<ul style="list-style-type: none"> - Être débordée par les témoins et les médias 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer le périmètre de sécurité autour de l'intervention
Associatifs	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas être pris en compte dans le dispositif de secours - Crédibilité par rapport à des SP militaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui des SP engagés - Montrer réactivité et savoir faire
Témoins/grand public	<ul style="list-style-type: none"> - Grande émotion 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise d'image de manière illicite
SP de la compagnie des 2 victimes	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiments de dégoût, 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> - Interface avec les personnalités politiques locales ou nationales
Commandant des opérations de secours (COS)	<ul style="list-style-type: none"> - Baisse de vigilance, de régime et de rendement après de longues heures d'intervention - Risque de sur accident 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Inquiétude car pas d'informations fiables en interne - Informations contradictoires via les médias pendant 3h20 puisque c'est l'officier presse de la Préfecture de Police qui communique 	<ul style="list-style-type: none"> - Fierté des missions accomplies par leurs camarades

Renforts SP professionnels (civils)	- Risquer de montrer sa faiblesse si l'on n'est pas au meilleur niveau dans l'utilisation de son matériel	- Montrer que les SP professionnels peuvent aussi aider les « célèbres » SP Paris
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 que ce soit et surtout avant 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

ment identifié par le COS. Il projette une image décalée. 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, mais encore les risques d'effondrements et d'explosion perdurent. L'institution BSPP traverse une crise, et qui plus est son porte-parole est toujours dans l'incapacité de faire un point officiel de situation à la presse pour expliquer le déroulement de l'action.

SAVOIR PRENDRE DES DÉCISIONS

L'importance de la prise de décision n'est plus à démontrer. Toutefois certains décideurs, de crainte d'être responsable, ne prennent pas de décision en invoquant un manque d'information pour communiquer. La prise de décision est liée à la notion de flexibilité comportementale, c'est-à-dire à la capacité d'agir de manière non-rigide et de moduler son comportement face à un environnement changeant. Prendre une décision adaptée nécessite alors de pouvoir en évaluer les conséquences, et si besoin, d'adapter sa prise de décision à l'environnement dynamique (Chabout, 2012). L'interdiction pour les pompiers de s'exprimer devant les médias met en évidence le défaut de prise de décision, bien évidemment préjudiciable à une communication de crise maîtrisée.

CONNAÎTRE LE MILIEU DE L'INTERVENTION

La méconnaissance du communicant de la préfecture de Police, malgré des compétences en communication, rend sa mission irréalisable. D'après les observations, la compétence ne suffit pas à faire un bon communicant. La connaissance du milieu est indispensable à une maîtrise non seulement des éléments de langage mais surtout de la collecte d'informations pertinentes. Il est essentiel de pouvoir répondre aux attentes de l'opinion publique, dans la mesure où la communication de crise est également une communication sociétale (Dejean, Oxibar, 2010).

COMMUNIQUER SUR DES SOURCES AVÉRÉES

L'annonce de faits non recoupés est source de cacophonie dans les messages diffusés et décrédibilise la communication. La transparence de la communication des informations peut également contribuer à gérer l'après-crise, car il s'avère que la plupart des entreprises doivent maintenir une

communication efficace pour reconstruire leur réputation (Griffin Padget & al., 2013).

FAIRE PREUVE D'INITIATIVES

Le manque d'initiative d'un acteur clé va engendrer un dérapage des messages médiatiques quasiment irréversible; messages souvent élaborés sur la base d'allégations et de constatations directes.

La conjonction de ces cinq facteurs est donc bien primordiale à la maîtrise de la communication de crise, pour éviter la disqualification immédiate.

L'entretien et le développement des trois facteurs suivants permettent de créer un environnement propice à la communication de crise.

RECOURIR À UNE PERSONNE CLÉ EN CAS DE DÉRAILLEMENT MÉDIATIQUE

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 médiatique. L'intervention du ministre de l'Intérieur a été salvatrice et a permis de commencer à inverser la tendance... 3h 20 après le début de l'intervention. Le recours à une personne clé qui fait l'unanimité des médias est un atout considérable à identifier en situation de pré crise.

COMMUNIQUER MÊME EN TEMPS DE PAIX

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 4^e palier de l'auto-poïèse (Paquet, 1999). 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. 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 surtout 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, qu'ils se sentent soutenus par la population et qu'ils ont une forte identité. Le pompier est le troisième personnage préféré de la vie quotidienne des français après le boulanger et le facteur (Sofres, 2012).

DÉVELOPPER LA RÉSILIENCE

La résilience d'une entreprise passe par 4 critères : la créativité, la potentialité, la valeur de l'échec et notamment l'identité (Dentz, 2005). 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. L'absence de communication ou la mauvaise communication va altérer la résilience de l'institution qui va perdre ses repères. 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 par un homme du sérail. Des questions restent en suspens : 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.

Il est par conséquent indispensable, pour éviter la disqualification immédiate, d'anticiper la prise en charge de personnalités, de savoir prendre la décision de communiquer régulièrement sur des sources avérées, et de sélectionner un praticien, sachant faire preuve d'initiatives, qui a une bonne connaissance de son environnement. Pour entretenir une bonne communication en situation de crise, il faut avoir au préalable identifier la personne clé en mesure d'adresser un communiqué à la presse en cas de déraillement médiatique, pour canaliser à nouveau les médias vers des sources fiables d'information, poursuivre cette communication en temps de paix afin d'entretenir le réseau médiatique et bien évidemment de veiller à la résilience du système.

Conclusion

Ces observations peuvent être transposées 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 eu égard aux coûts et bénéfices générés (Gaultier-Gaillard, Louisot, 2014). 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'événement.
- 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 les entreprises Air France ou ACCOR. À 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.

Il est à présent 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 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 cœur de métier mais également pour leur aptitude à s'exprimer en public en subissant une pression importante et de longue durée (P1 et P3). Une fois ces problèmes organisationnels réglés, il serait indispensable de faire travailler sereinement les responsables et salariés sur des exercices de crise (Gaultier-Gaillard & al, 2012), 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 voire un climat de confiance et un soutien sans faille entre le communicant et le responsable à la tête de l'entreprise. Cette espèce de connivence sera propice à la recherche d'une unicité des discours (P2). 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 de 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, les rapports en sont plus sains, sinon facilités, et l'entreprise dispose d'un outil performant d'accompagnement pour y faire face, lui permettant ainsi de mieux rebondir (P4) et de dépasser l'événement.

Bibliographie

- ABRAMOVITZ M. (1986). "Catching up, Forging Ahead, and Falling Behind", *Journal of Economic History*, Vol.46, N°2, p. 385-406.
- Arrêté du 10 mai 2000 (2000). *La prévention des accidents majeurs impliquant des substances ou des préparations dangereuses présentes dans certaines catégories d'installations classées pour la protection de l'environnement soumises à autorisation*, JORF no 141 du 20 juin 2000, p.9246, texte no 22.
- AUBERT N. (2006), «Hyperperformance et combustion de soi», *Études*, Vol.10, N°405, p. 339-351.
- BOUGNOUX D. (1997). *La communication contre l'information*, Ed. Hachette.
- BRANDET, P.H., HUGET, F. (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*, Ed. La découverte.
- CHABOUT, J. (2012). *Rôle(s) des motivations naturelles dans la prise décision : bases neurobiologiques et comportementales*, Thèse, Université Paris Sud XI.
- 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.
- DEJEAN, F., OXIBAR, B. (2010). *Légitimation et communication sociétale : le cas Péchiney*, *Management International*, vol. 14, N°2, p. 69-82.
- DEMEESTERE R. (2005). *Le Contrôle de gestion dans le secteur public*, 2ème édition, LGDJ, Paris.
- DENTZ, E. (2005). *La résilience dans l'entreprise : après le choc, disparaître ou rebondir*, Ed. Hermès sciences publications.
- DIRECTIVE 96/82/CE du Conseil du 9 décembre 1996 (1996). *La maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses*, JOUE L 10 du 14 janvier 1997, p.13-33.
- EVIDENCE-BASED MEDICINE-WORKING GROUP (1992). «Evidence-Based Medicine. A new Approach to teaching the Practice of Medicine», *JAMA*, Vol.268, N°17, p.2420-2425.
- GAULTIER-GAILLARD, S., LOUISOT, J.P. (2014). «Risks to Reputation : a Global Approach», *The Geneva Papers on Risk & Insurance*, 2006, vol.31, p.425-445.
- GAULTIER-GAILLARD, S., M. PERSIN, B.VRAIE (2012). *Gestion des crises : les exercices de simulation, de l'apprentissage à l'alerte*, co-dirigé avec, Ed. AFNOR, 220 p.
- GRANATT M., LAGADEC P. (2005). *Ethics for media commentators*, *Crisis response*, vol.2 N°1, p.36-37.
- GRIFFIN PADGETT, D.R., CHENG, S.S., PAREKH, V. (2013). *The Quest for Transparency and Accountability : Communicating Responsibly to Stakeholders in Crises*, *Asian Social Science*, vol.9, N°9, p.31-44.
- GUILLERY J., OGRIZEK M. (1999). *Communicating in crisis : a theoretical and practical guide to crisis management*, Ed. Aldine Transaction.
- HANDY, F., CNAAN, R.A., BRUDNEY, J., MEIJS, L., ASCOLI, U., RANADE, S. (2000). "Public Perception of "Who is a Volunteer" : An Examination of the Net-cost Approach- a Cross-cultural Perspective", *Voluntas : International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, Vol. 11, N°1, p.45-65.
- JORGENSEN, D.L. (1989). *Participant Observation : a Methodology for Human Studies*, Newbury Park, CA, Sage.
- KERAMIDAS O., ROCHET C. (2005). *Les organisations publiques face à l'innovation : la crise comme stratégie de changement organisationnel*, XVI^{ème} *Conférence Internationale de management stratégique*, Angers.
- LAGADEC P. (2009). *Crises du 21^{ème} siècle : une page blanche à écrire*, chap. 2.1., *Catastrophes et risques urbains : nouveaux concepts, nouvelles réponses*, coll. «Sciences du risque et du danger», Ed. Lavoisier.
- LAGADEC P. (2008). *A New Cosmology of Risks and Crises - Time for a Radical Shift in Paradigm and Practice*, Ecole Polytechnique, Département d'Economie, *Cahier n° 2008-8*.
- LAGADEC P. (2008). *Pour une nouvelle cosmologie des crises*, *Revue de la Gendarmerie Nationale*, Vol.226, p.29-36.

- LAGADEC P. (2003). La recherche confrontée à la question des crises. Pour des ruptures créatrices, in *Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, Collection Risques collectifs et situations de crise, L'Harmattan, p.297-316.
- LAGADEC P. (2000). Ruptures créatrices, Editions d'Organisation-Les Echos Editions, 624 p.
- LIBAERT T. (2005). *La communication de crise*, 2^e éd., Dunod.
- LORINO P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^e édition, Editions d'Organisation, Paris.
- MAITLIS, S., SONENSHEIN, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change : Inspiration and Insights *From Weick*, *Journal of Management Studies*, Vol.47, N°3, p.551-580.
- 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.
- SACKETT D.L., ROSENBERG W.M., MUIR GRAY J.A., HAYNES R.B., RICHARDSON W.S. (1996). «Evidence-Based Medicine : What it is and what it isn't», *British Medical Journal*, Vol.312, p.71-72.
- SOFRES (2012). *Les français sont attachés à leur facteur*, 9 octobre.
- SZPIRGLAS M. (2005). Une théorie du quiproquo pour la gestion stratégique des risques : le cas de l'accident de Tenerife», *XVI^{ème} Conférence internationale de management stratégique*, Angers.
- WESTPHALEN M.H. (2008). *La communication externe de l'entreprise*, coll. Topos, Dunod.