

*La communication opérationnelle,
ou l'expertise des praticiens
au service des acteurs publics*

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

_____WORKING PAPER_____



La communication opérationnelle, ou l'expertise des praticiens au service des acteurs publics

Michel Cros, Sophie Gaultier-Gaillard***

**Commandant, porte-parole BSPP*

***Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*

Introduction

Dans un environnement urbain en mutations permanentes, les organisations publiques ou privées, affrontent régulièrement des situations dégradées, des dérèglements de leur mode opératoire et perdent souvent leurs repères et leurs références. Les crises, multifformes, concernent des domaines technologiques, sociaux, politiques, réglementaires, financiers, commerciaux ou écologiques (Libaert, 2005). Ces organisations doivent alors mettre en place de nouvelles stratégies de changement organisationnel (Abramovitz, 1986) en optimisant notamment l'usage des technologies de l'information (Keramidas et Rochet, 2005). Les organisations n'ignorent plus la nécessité de se préparer mais omettent trop souvent les paramètres essentiels. Elles se focalisent essentiellement sur les aspects matériels de la cellule de crise, sur l'organisation d'exercices de simulation plus ou moins judicieusement organisés. Aujourd'hui, les enjeux de la gestion d'une crise pour une entreprise se sont déplacés, de la nécessité d'une préparation face à des risques clairement identifiés à la nécessité d'imaginer l'improbable pour mieux répondre aux risques futurs. Il s'agit de bien évaluer le moment opportun pour le déclenchement de la cellule de crise, de dimensionner l'ampleur de la réponse, d'évaluer le plus précisément possible les mesures à mettre en place face à un signal faible, de répondre aux besoins de l'entreprise et à la nécessité de mobiliser des volontaires en situation dégradée, de mettre en place une communication opérationnelle efficace et efficiente dans un contexte de crise survenant sur un espace public (Dacheux, 2003), et notamment de répondre à l'impact des exigences et de la pression des médias sur l'organisation qui se doit de s'adapter pour rebondir dans l'après-crise. Nous nous intéresserons tout particulièrement à ces deux derniers éléments. Nous dresserons un bref état de l'art orienté sur l'importance d'une telle communication, puis présenterons quatre hypothèses pour notre étude exploratoire illustrée par un cas pratique pour identifier les éléments déclencheurs associés.

1. De la nécessité d'une communication opérationnelle

A la fin du 20^{ème} siècle, de nombreux auteurs (Weick, 1988 ; Shrivastava *et al.*, 1998] ont étudié la crise en tant que processus dynamique survenant suite à de multiples défaillances générées par un événement déclencheur, menaçant les priorités des organisations en surprenant les décideurs qui doivent gérer la pression du temps et leur stress (Herman, 1963). Les grandes phases de la crise ont été 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). Toutefois, ces approches restent trop normatives et ne permettent pas d'appréhender les crises actuelles. Elles relèvent davantage de l'approche événementielle que processuelle nécessaire à la conduite actuelle des crises (Forgues, 1996 ; Pundrich *et al.*, 2005). Seul Patrick Lagadec a su transcrire la réalité du terrain en qualifiant une crise de « rupture créatrice » qui entraîne la perte de l'univers de référence de l'individu (Lagadec, 2000, 2003). Il démontre que les crises du 21^{ème} siècle ne sont que le reflet de nos sociétés déstabilisées par le processus de mondialisation, qu'elles ont des conséquences et déclenchements inattendus, qu'elles dépassent les cadres de gestion habituels et qu'il nous faut « apprendre à affronter l'inconnu » (Lagadec, 2008a, 2008b, 2009), à anticiper l'imprévu. Dans un tel contexte, la presse agit comme un élément amplificateur (Grizek et Guillery, 1999; Bougnoux, 1997 ; Westphalen, 1998 ; Breton, 2000) et la communication opérationnelle devient alors un élément essentiel à la bonne conduite d'une crise. Il semble nécessaire, dans une approche à la fois socio-constructiviste et systémique, de saisir au mieux le sens que les communicants cherchent à donner à leur action afin de comprendre 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). Toutefois les modalités de cette communication, qui doit favoriser la diffusion du message émis et permettre l'appropriation des savoirs transmis (Bateson, 1977 ; Argyris, 1995 ; Latour, 1995 ; Le Moigne, 2002 ; Avenier et Schmitt, 2005) par le communicant à l'opinion publique et/ou aux acteurs publics, sont très spécifiques au vecteur de communication retenu. L'efficacité d'une prise de parole n'est due qu'à un travail assidu fait de mises en situation proches de la réalité, d'une connaissance précise de l'environnement journalistique, d'un apprentissage de la gestion de la pression des médias et d'une adaptation du message aux différents formats et supports médiatiques (Bunard, 2005 ; Granatt et Lagadec, 2005). Communiquer avec les journalistes suppose que l'on ait pris le temps

d'assimiler leurs contraintes, et d'en tenir compte afin de pouvoir leur proposer un message suffisamment, concis, précis et efficace pour qu'ils décident de le diffuser dans son intégralité. Il faut jouer la transparence. Si l'on n'est pas obligé de tout dire, il ne faut jamais mentir. Cette forme de communication occupe une place prépondérante dans la conduite des opérations. La doctrine de communication opérationnelle des armées signale 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 cadre d'action spécifique

Dans un contexte de plus en plus complexe d'interactions entre les différentes parties prenantes, acteurs de terrain et décideurs publics, il paraît cohérent de poser les hypothèses suivantes pour positionner notre étude exploratoire :

H1. Les acteurs publics opèrent des mutations stratégiques. Ils se doivent de donner les moyens à leur organisation de pouvoir rebondir en situation dégradée et ainsi d'adapter leur stratégie pour l'après-crise.

H2. La brigade de sapeurs-pompiers de Paris représente pour 95% de l'opinion publique une source d'information crédible. Cette unité de l'armée de terre constitue l'acteur public le plus digne de confiance des individus en cas de crise¹.

H3. La décision de communiquer dépend du niveau d'acceptabilité du risque par les populations et de la bonne volonté de coopération des parties prenantes entre elles.

H4. La communication dépend des exigences des médias et de leurs contraintes.

Il est admis que l'officier presse, porte-parole des sapeurs-pompiers de Paris, puisse s'exprimer librement et à sa convenance face à la presse dans un cadre réglementaire² à Paris

¹ Etude SOFRES, avril 2002.

² BSPP (2006). Règlement sur l'organisation et le fonctionnement du service d'incendie et de secours (ROFSIS), partie 1 « le service d'incendie et de secours », chap. 6 « missions générales des différents échelons ».

et dans les départements de la petite couronne parisienne. Il est néanmoins soumis à l'autorité de son préfet et à celle du commandant des opérations de secours qu'il est chargé de conseiller dans le cadre de sa fonction d'expert en communication. Pour une intervention majeure, le déroulement de l'action des services de secours est très visuel et attire l'attention des caméras. Les sapeurs-pompiers, premiers intervenants présents sur les lieux du sinistre, apparaissent aux médias comme des interlocuteurs privilégiés. L'intervention de leur porte-parole revêt un triple intérêt :

- La communication à chaud permet de rassurer la population en mettant en évidence la maîtrise d'une situation dramatique par des spécialistes de l'urgence, qui déploient des moyens très importants sur le terrain pour y faire face et qui ne craignent pas d'en parler.
- Cette communication de type factuel qui alimente le champ médiatique permet à l'ensemble des parties prenantes, et notamment aux institutionnels, de prendre le temps de préparer des éléments de langage crédibles en vue de diffuser au public des messages plus élaborés relatifs aux responsabilités présumées, aux actions de relogement, à l'activation de cellules médico-psychologiques...
- Elle permet de diffuser des messages pédagogiques à des millions d'individus dans des délais très courts. Qu'il s'agisse de l'attentat par explosif perpétré place de l'Etoile le 17 août 1995 (Paris 8^e), des incendies d'immeubles des 26 (Paris 13^e - 17 décédés) et 29 août (Paris 3^e - 7 décédés) et du 4 septembre 2005 (L'Haÿ-les-Roses - 18 décédés) ou encore d'un naufrage en Seine le 13 septembre 2008 (Paris 5^e - 2 décédés), les journaux télévisés ont gardé les mêmes processus de traitement de l'information. Leur mise en scène est immuable depuis plus de vingt ans et fait intervenir systématiquement et chronologiquement à l'écran trois acteurs majeurs quelque soit la nature de la crise : la victime, le sauveteur et le dignitaire (Ramonet, 2006). Revêtir l'uniforme du sapeur-pompier via son porte-parole, c'est revêtir l'image du sauveteur qui va expliquer, dès les premiers instants, aux médias et au grand public la situation en la vulgarisant.

3. Le cas de l'Hay-les-Roses

Le cas de l'incendie de l'Hay-les-Roses, le dimanche 4 septembre 2005, est, au titre de la communication opérationnelle, très riche d'enseignements :

1h15 : les secours de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris sont requis pour un incendie localisé dans le hall d'entrée d'un immeuble d'habitation de 18 étages, 2, allée du stade à l'Hay-les-Roses (Val-de-Marne). Trois engins de secours sont aussitôt envoyés sur les lieux. Comme les appels téléphoniques continuent d'affluer, le centre opérationnel (CO), pressentant une intervention d'ampleur, décide de compléter le premier volume d'engins d'un complément par anticipation.

A leur arrivée, les secours se trouvent devant un hall totalement embrasé, face à des individus qui se manifestent paniqués aux fenêtres des étages inférieurs sur la totalité du pourtour de l'immeuble et constatent que la fumée s'échappe des étages situés à mi-hauteur de la tour.

1h30 : le chef de garde ayant analysé l'aspect critique de la situation demande des moyens supplémentaires en renfort. Le personnel d'attaque³ muni d'une lance à incendie permet rapidement aux premières équipes de reconnaissance de se frayer un passage jusqu'à la cage d'escalier complètement enfumée, sans visibilité et de laquelle émane une forte chaleur.

1h40 : les premières victimes en arrêt cardio-respiratoire sont extraites de la cage d'escalier et prises en charge par les équipes médicalisées au point de regroupement des victimes (PRV). Ce PRV de 300m² environ est organisé à l'air libre à une trentaine de mètres de l'immeuble sinistré.

2h05 : 9 personnes en arrêt cardio-respiratoire ayant déjà été recensées, le commandant des opérations de secours (COS) demande le déclenchement du plan rouge⁴. L'évolution est dramatique puisque, alors que le feu est considéré comme éteint vers 2h40, le bilan s'alourdit jusqu'à l'aube au fil des reconnaissances.

4h47 : les reconnaissances sont terminées et le bilan définitif fait état de 12 personnes décédées, de 10 personnes qualifiées d'urgence absolue et de 5 d'urgence relative, ainsi que de 21 impliqués. Les sapeurs-pompiers ont réalisé 26 sauvetages et 21 mises en sécurité.

³ Sapeurs-pompiers qui combattent l'incendie.

⁴ Le Plan rouge est un plan de secours national visant à traiter un grand nombre de victimes. Il est composé de quatre engins d'incendie, de quinze ambulances, dont six médicalisées, et d'un échelon de commandement.

Depuis **2h30**, l'officier de garde presse, le capitaine Michel Cros, est sur les lieux de l'opération. Il a déjà été contacté téléphoniquement par le journaliste d'un quotidien régional et par l'agence France presse (AFP) pour obtenir la confirmation qu'un feu important était en train de se dérouler à l'Hay-les-Roses et qu'il y aurait déjà de nombreuses victimes dont des personnes décédées. L'événement étant déjà perçu par les médias, il s'agit d'anticiper les futures questions des journalistes et surtout une « confrontation » directe sur la zone même de l'intervention. En effet, au mois d'août, deux incendies mortels dans deux squats parisiens ont déjà secoué l'opinion publique et la rumeur va jusqu'à prétendre qu'un pyromane allume des incendies sur la région parisienne. La presse est donc à l'affût de ce type d'information. Dans ce cas précis, il s'agit d'un feu classique dans un bâtiment d'habitation en bon état, non squatté⁵. C'est pourquoi, l'officier presse dans le cadre de sa fonction d'expert en communication opérationnelle, propose au COS d'adopter une attitude proactive, transparente et graduée face aux médias afin de couper cours à toute polémique éventuelle. Son rôle est la maîtrise de l'environnement médiatique sur le lieu de l'opération. Il rappelle donc l'AFP pour communiquer un premier bilan provisoire.

A **3h10**, la 1ère dépêche AFP est émise : « *PARIS, 4 sept 2005 (AFP) - Un violent incendie dans une tour de l'Hay-les-Roses a fait trois morts et 17 blessés dans la nuit de samedi à dimanche, ont annoncé à l'AFP les sapeurs-pompiers de Paris* ». Elle va instantanément être reçue par les rédactions de tous les médias français et internationaux. La course contre la montre débute et les contacts téléphoniques avec les journalistes commencent à s'intensifier. Après avoir recueilli les informations factuelles lors de la reconnaissance de la zone et au CO par téléphone (nature du sinistre, actions en cours, bilan provisoire, volume d'engins de secours, nombre d'intervenants, nombre de casernes impliquées...), l'officier presse élabore les éléments de langage qu'il organise dans un communiqué de presse destiné aux agenciers. Il propose un message au COS pour validation avant de le diffuser au rédacteur en chef du service des informations générales de l'AFP.

Sur la base des informations factuelles des sapeurs-pompiers de Paris, la seconde dépêche AFP est émise à **3h20** et précise que le porte-parole des sapeurs-pompiers a indiqué qu'un « plan rouge a été déclenché devant l'importance du sinistre », précisant que « les victimes ont été intoxiquées par le dégagement de fumée » et que « d'importants moyens ont été

⁵ Un squat surpeuplé attire davantage l'attention des médias.

dépêchés sur place, à savoir 164 hommes et 43 engins venus de 21 casernes de la région ». Au fur et à mesure de l'évolution de l'intervention et notamment du bilan, le porte-parole donne régulièrement des informations à l'agencier qui rédige et diffuse ses dépêches à intervalles réguliers. En deux heures trente d'intervention, ses déclarations donnent lieu à 10 dépêches qui alimentent la presse audiovisuelle, écrite, radiophonique et internet en informations brutes. Sachant pertinemment que les rédactions allaient envoyer sur place leurs reporters, le porte-parole définit rapidement, au-delà du périmètre de sécurité établi par les sapeurs-pompiers et en concertation avec la police chargée de sécuriser le périmètre, une zone d'accueil destinée à canaliser les journalistes, suffisamment éloignée pour ne pas gêner l'intervention des secours mais suffisamment proche pour permettre aux journalistes de réaliser des prises de vue générale. Il donne ses directives au trinôme spécialisé, composé d'un rédacteur, d'un photographe et d'un caméraman, tous sapeurs-pompiers, afin que soient prises des images et une collecte d'information dans le périmètre de sécurité au plus près de l'action. Ces images une fois triées, créditées et « logotées » seront offertes aux médias pour illustrer leurs journaux.

De **3h30 à 6H00**, les points presse se déroulent régulièrement au profit des grandes chaînes de télévision françaises, des radios locales, nationales et internationales et de la presse écrite. Les interviews téléphoniques s'enchaînent également à un rythme très soutenu. Tous souhaitent obtenir le scoop et harcèlent l'officier presse pour obtenir des images, du son et des témoignages du drame pour les journaux du matin. Son rôle est alors stratégique. Il ne doit pas interférer par ses déclarations avec l'investigation de l'enquête policière mais jouer son rôle d'interface entre les secours en action et la presse, donc les téléspectateurs, les auditeurs et les lecteurs. Il est garant par ses dires de l'image des sapeurs-pompiers de Paris (AFP-10H06 - « *les pompiers ont réalisé au total 26 sauvetages lors de leur reconnaissances...* »), doit exposer la situation à la population (AFP-4h36-« *ce sont les fumées qui ont tuées les gens...* ») tout en la rassurant (AFP-4h07-« *il s'agit d'une tour d'habitation et cela n'a rien à voir avec les incendies des squats parisiens ...* »). Il diffuse un message d'espoir (AFP-5h41-« *une femme secourue par les pompiers a accouché dans l'ambulance. La maman et l'enfant se portent bien ...* ») mais également de prévention (AFP-7h01-« *il est nécessaire de rester calfeutré chez soi en attendant les sapeurs-pompiers...* »).

A **6h10**, l'officier presse quitte les lieux de l'intervention. Pendant près de 4 heures, le porte-parole de la BSPP a contribué par une action concertée à maîtriser le champ médiatique.

En répondant présent aux sollicitations des médias, il a également permis d'éviter que le fonctionnement du CO ne soit paralysé par un afflux massif d'appels de journalistes en recherche d'informations factuelles. On constate que le communicant a respecté les cinq règles de l'interview de crise :

- Marquer son émotion et montrer qu'on la gère
- Etre en congruence avec l'événement c'est à dire que l'attitude du communicant doit concourir à créer la conviction du message à faire passer aux auditeurs ou téléspectateurs
- Rassurer sur les dispositions d'urgence demande réactivité sans fébrilité
- Savoir dire les choses : « un mot et tout est perdu, un mot et tout est sauvé⁶ »
- Se mettre en scène : les techniques de comédien sont utiles, il ne s'agit pas d'apprendre à travestir ou à triturer la réalité mais plutôt de savoir comment faire l'apprentissage de l'art de convaincre en acquérant une véritable aisance. Il ne faut pas greffer des standards à sa façon de communiquer et conserver spontanéité, authenticité et assurance (Bunard, 2005).

4. Résultats et discussion

De l'étude de cas de l'Haÿ-les-Roses il est possible de tirer quatre enseignements majeurs concernant les éléments déclencheurs, la nature de l'événement, la nécessité et le moment le plus opportun pour communiquer avec les médias.

4.1. Eléments déclencheurs de la communication opérationnelle associée à des crises majeures

Le cas parisien est un peu exceptionnel. L'omniprésence des médias dans la capitale est un des principaux éléments déclencheurs. 60 % de la presse nationale se trouve en Ile de France⁷. Le statut de ville capitale favorise la présence des plus hautes personnalités de l'État, ce qui déclenche systématiquement une couverture médiatique. Paradoxalement, la faible étendue du Grand Paris (une des plus faibles superficies d'Europe) permet pour la presse des temps de déplacements très courts. Au total, les journalistes sont totalement « imbriqués » dans le tissu urbain et forment un réseau qui assure une large couverture. Le rôle et la pression exercés par ces derniers sont à la genèse de la création chez les institutionnels de cellules de gestion des

⁶ Citation d'André Breton (1896 - 1966).

⁷ Devillard, V., Lafosse M.F., Leteinturier, C., & al. (2001). Les journalistes français à l'aube de l'an 2000 : profils et parcours, LGDJ, Paris.

médias, véritables interfaces entre les acteurs de terrain et les journalistes. S'il n'existait aucune entité presse en mesure de relayer une information au grand public, la question de l'interface avec les médias et de leur canalisation ne se poserait évidemment pas. Cependant certains événements sont davantage susceptibles d'intéresser les médias généralistes (écrit/audio/visuel/radiophonique/internet) qui sont engagés dans une logique très concurrentielle. Il s'agit essentiellement d'événements sensationnel, catastrophique, spectaculaire, voire morbide, engendrant passion ou émotion intense, suscitant polémique(s) ou nourrissant une activité événementielle pauvre, notamment au mois d'août.

4.2. La nature de l'événement

Outre les éléments d'ordre structurel précités, la nature même de l'événement provoque plus ou moins le déclenchement de sa couverture par la presse, qui est essentiellement liée à quatre facteurs en totale congruence avec certains principes du journalisme :

- La combinaison et/ou l'interaction entre plusieurs facteurs susceptibles de susciter l'intérêt des journalistes donne(nt), à une situation dégradée, une certaine ampleur médiatique :
 - La mortalité⁸ : de nuit, le feu de l'hôtel Paris Opéra, rue de Provence (Paris 9^e), le 16 avril 2005 - 24 morts
 - La perception de l'événement par les populations, autrement dit l'acceptabilité du risque par les populations : l'énorme dégagement de fumée lors du feu de métro station Simplon Paris 18^e, le 6 août 2005
 - L'aspect spectaculaire : Alain Robert qui gravit à mains nues la tour Total du quartier d'affaires de la Défense (92) en septembre 2008
 - La technicité des actions des secours (désincarcération de victimes d'accident de la circulation nécessitant des moyens techniques spécifiques)
 - La durée de l'intervention : le feu du crédit lyonnais (Paris 2^e) du 5 mai (8h30) au 13 mai (9h09) 1996
 - L'heure de l'intervention : un événement diurne est forcément plus perceptible qu'un événement nocturne d'autant que certains médias ne disposent d'aucune structure de veille de nuit.

⁸ Principe du « mort kilomètre »: plus un événement se passe loin, moins il intéresse le public: 15 personnes mortes dans un tragique accident en France, c'est un énorme événement alors que 15 personnes mortes dans les mêmes conditions à l'autre bout du monde, on n'en parlera peut-être pas.

- La localisation et la proximité de l'action : l'action du groupe de recherche et d'exploration profonde (GREP) qui tente pendant des heures d'empêcher un homme désespéré de se jeter du deuxième étage de la tour Eiffel le 24 juillet 2004, ou encore un incendie dans une cité « sensible » de Seine Saint-Denis, bien que la presse soit moins focalisée sur la banlieue même proche (92, 93, 94) que sur la capitale.

- L'aspect sensationnel va inciter les journalistes à couvrir l'événement d'autant plus qu'il est inopiné et violent. Il va en découler une compétition sans merci entre les grands médias qui feront tout pour obtenir le scoop (photos, vidéos, témoignages, interviews...) accentué par l'acceptabilité des individus face à un risque (Fischhoff *et al.*, 1978)
- Le fait que l'évènement soit entouré d'un certain secret suscite l'intérêt des médias. Ils ont l'impression que les autorités leur cachent des informations sensibles et deviennent encore plus virulents. Comme le souligne judicieusement Pierre Babey, de France 3 : « Qui cultive le secret, récolte l'investigation »⁹.
- Le « brouhaha médiatique » ou bruit de fond médiatique autour d'événements particuliers répétitifs de même nature (loi des séries), comme ce fut le cas lors des incendies de squats de l'été 2005, exacerbe la sensibilité des médias.

4.3. Pourquoi communiquer avec les médias ?

La liberté de la presse est inscrite dans la déclaration des droits de l'homme et du citoyen (1789). Les médias convergent ainsi sur tout événement catastrophique ou sensationnel. Il convient de répondre à leurs exigences (H4) de façon cohérente afin :

⁹ Réunion annuelle des communicants de l'armée de terre, Ecole militaire, 2009.

- d'éviter une paralysie du centre de traitement de l'alerte (18-112¹⁰) du CO. En cas d'afflux massif d'appels, il peut se produire une paralysie momentanée du CO. Le 22 mai 2008 à 9h32, les sirènes du réseau national d'alerte (RNA) ont retenti inopinément à deux reprises sur Paris et les départements de la petite couronne provoquant un blocage de la salle 18/112. En réaction, l'officier de presse envoie un communiqué à l'AFP repris sous forme de dépêche pour demander à la population de ne plus appeler le standard 18/112 qui est saturé (Annexe 1).
- d'élaborer une communication de type factuel, afin d'expliquer le rôle et l'emploi des services de secours. La population a besoin, dès les premiers instants, de comprendre ce qui se passe. Les porte-parole se doivent de stopper toute velléité de polémique(s) et d'utiliser les médias comme vecteur de communication. Le lendemain de l'incendie de L'Haÿ-les-Roses, le quotidien « le Parisien » se faisait l'écho des propos de l'officier presse (Annexe 2).
- de fournir des images contribuant à la maîtrise de la communication. Si l'on considère le développement des technologies d'information et de communication (TIC), on constate que les médias peuvent se procurer des images et du son auprès de témoins ayant utilisé des téléphones portables et autres appareils numériques. Ces enregistrements de qualité moindre « fleurissent » d'autant plus vite sur les sites internet que la communication institutionnelle tarde à se mettre en place en situation opérationnelle. La BSPP a donc choisi de fournir à la presse ses propres images des interventions à titre gracieux. Les clichés et les vidéos soigneusement sélectionnés par l'officier de presse respectent systématiquement la dignité des individus. Elles sont à visée informative et écartent tout sensationnalisme.

4.4. Quand communiquer ?

Il est toujours préférable de communiquer dès les premiers instants sur les lieux des interventions pour accroître la crédibilité (H2) des acteurs de terrain en fonction de l'acceptabilité de la situation dégradée par la population (H3). Il s'agit d'ouvrir une brèche

¹⁰ Salle de réception des appels d'urgence de la BSPP.

espace temps correspondant à la durée de l'intervention, durant laquelle le porte-parole va s'adresser aux médias. Cette communication, de type factuel, à destination de la presse mais aussi des autorités, doit relater les faits (nature, volume des secours, description de l'action des secours, bilans, ...) sans interprétation, ni extrapolation. On peut néanmoins répertorier quatre cas de figure :

- Le déclenchement intempestif

Il s'agit de répondre à un journaliste qui se présente inopinément sur les lieux du sinistre pour obtenir de l'information. Le porte-parole est alors sollicité par la presse avant qu'il n'ait pu ou voulu lui-même l'informer de l'événement, l'ampleur de l'événement l'ayant incité à adopter une posture attentiste ou passive. Il répond de manière factuelle aux sollicitations des médias.

- Le déclenchement à chaud

Il s'initie à la seule appréciation du communicant, en fonction de sa sensibilité, en fonction de l'évolution de la situation, en arbitrant entre avantages et inconvénients d'une communication à chaud sur le terrain, ou d'une communication totalement différée. Il provoque l'intérêt des médias, rédige et transmet dans l'instant un communiqué de presse à destination de l'agencier qui réalise une dépêche à destination de ces derniers. Il s'agit d'un travail proactif. Il en rend compte au commandant des opérations de secours, à l'autorité préfectorale. Il définit une zone d'attente pour les journalistes proche du lieu de l'opération et les fait canaliser par les forces de l'ordre. Il accueille les journalistes et leur présente les faits de manière factuelle après avoir récupéré tous les tenants et aboutissants de l'opération. Il organise un *pool* photo vidéo à partir des images réalisées sur place par les sapeurs-pompiers spécialisés du bureau information relations publiques (BIRP)¹¹.

- Le déclenchement réactif

Il vise à rétablir une perception médiatique erronée. En effet, si la perception d'une situation et du travail des secours retransmis sur les ondes est en décalage avec la réalité du terrain, la répercussion de l'événement auprès du grand public, des amis et des familles des victimes peut être extrêmement alarmiste et stressante (Annexe 1). Il convient pour le porte-

¹¹ Le BIRP est le service communication de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris.

parole de corriger le message en envoyant un communiqué à un « agencier »¹² ou/et en s'exprimant sur tous les canaux disponibles (radios, télévisions, internet ...). Pour bénéficier des informations au plus vite, il est primordial qu'une veille média soit assurée dès les premiers instants depuis la salle opérationnelle (18/112) afin que le porte-parole, qu'il soit sur le terrain ou non, puisse être informé.

- Le déclenchement à froid

Cela correspond à une recherche d'informations de la presse suite à l'événement, après la fin de l'intervention. Le travail s'effectue alors en différé. Des interviews radiophoniques et audiovisuelles peuvent être envisagées. La diffusion de photos et de vidéos prises par la BSPP est souvent réalisée.

Conclusion et perspectives

Le communicant respecte, à son insu parfois, les trois phases d'un processus décisionnel classique: perception, décision, action (Simon et Newell, 1972). Sa parfaite connaissance des éléments déclencheurs des crises urbaines et sa capacité à les mettre en perspective avec la nature d'évènements dramatiques, catastrophiques ou spectaculaires, lui permettent d'identifier instantanément les processus décisionnels à mettre en œuvre. Ceux-ci génèrent automatiquement une action de communication, se fondant sur l'un des quatre types de déclenchements présentés. Le porte-parole, après avoir récupéré auprès du commandant des opérations de secours (COS) l'objectif final recherché sur le terrain, devra rapidement s'imprégner de l'ampleur de l'événement, décider du mode de communication préférentiel pour diffuser l'information, le proposer au COS et à l'autorité préfectorale pour validation puis agir. Le temps imparti à chacune de ces phases varie en fonction de l'expérience acquise par le porte-parole. Plus cette dernière sera élevée et plus les deux premières phases seront courtes.

Sur intervention, la communication opérationnelle est partie intégrante de la crise. Elle aide non seulement à la résolution de celle-ci en focalisant les médias et donc en les canalisant

¹² Agencier : journaliste travaillant pour une agence de presse.

pour qu'ils ne gênent pas la manœuvre, mais également elle permet de sensibiliser la population aux risques par la diffusion de messages bien ciblés. Une communication pédagogique aura une portée éducative et préventive auprès du grand public. La communication opérationnelle utilisée comme outils de résolution d'un dysfonctionnement n'a d'autre objectif que l'information du public. « L'information de l'opinion sur les procédures et les moyens est susceptible de favoriser à la fois la vigilance nécessaire à l'égard de certains risques et la compréhension des mesures prises par l'Etat ou les principaux opérateurs. Cette méthode permettra d'accroître la résilience de la société et sa capacité de prise en charge des risques avec les pouvoirs publics et l'ensemble de leurs partenaires » (Défense et Sécurité nationale – Livre blanc 2008).

Il semble alors primordial de pouvoir être en mesure de discriminer le vecteur de communication adéquat à la diffusion de l'information afin d'optimiser son appropriation par la population concernée. Pour ce faire, il est indispensable afin de valoriser sa communication, d'obtenir non seulement l'implication indéfectible des dirigeants de l'organisation et de l'ensemble des parties prenantes sur les lieux d'un sinistre, mais également de permettre au porte-parole de se former continuellement aux techniques audiovisuelles et de se préparer à la communication en situation d'urgence auprès des spécialistes que sont les journalistes eux-mêmes. S'il apparaît qu'en cas de crise urbaine, chaque autorité a toute latitude pour communiquer dans son domaine de prédilection, il est urgent de hiérarchiser chronologiquement le discours de chacun pour éviter la cacophonie médiatique. A cet effet, il semble naturel de laisser le communicant des sapeurs-pompiers, représentant légitime et crédible des premiers acteurs de terrain, s'exprimer devant les médias pendant les 3 à 4 premières heures et alimenter en données factuelles les journalistes spécialisés en informations générales. Ceci laissera le temps nécessaire aux autorités étatiques de préparer des éléments de langage pour l'élaboration d'une communication plus élaborée, à destination des journalistes d'investigation, qui constituent la deuxième vague d'affluence médiatique.

« La diffusion instantanée de l'information qui caractérise le rythme des crises impose d'autres stratégies de communication et d'information tout au long de son déroulement. Une ouverture beaucoup plus grande doit être mise en œuvre, notamment dans les cas relatifs aux opérations de secours... » (Défense et Sécurité nationale – Livre blanc 2008).

En 1967, la brigade de sapeurs-pompiers de Paris mettait en place une structure destinée à renseigner le public. Pendant plus de 40 années, au gré des grandes catastrophes urbaines qui ont secoué Paris et les départements de la petite couronne, le service communication de la

BSPP a évolué et s'est étoffé répondant ainsi aux demandes des médias et au besoin croissant d'information de l'opinion publique. Précurseur en son temps, il est aujourd'hui arrivé à maturité et les officiers du BIRP contribuent toujours à la maîtrise de la communication en opération tout en diffusant des images contrôlées, informatives, factuelles et siglées.

Références

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

Argyris C. (1995). *Savoir pour agir*, InterEditions, Paris.

Avenir M.J. et Schmitt C. (2005). La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens: chaînon souvent manquant dans la recherche, *16^{ème} conf. Internationale de management stratégique*, Angers.

Bateson G. (1977-1980). *Vers une écologie de l'esprit*. Tomes 1-2, Seuil.

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

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

Bunard S. (2005). Media training de crise : un mot et tout est perdu, un mot et tout est sauvé ! *Le Magazine de la communication de Crise et Sensible*.

Dacheux E. et Laville J.L. (2003). *L'Europe qui se construit : Réflexions sur l'espace public européen*, Presses universitaires de St-Etienne.

Défense et Sécurité nationale (2008). *Le Livre blanc (2008)*. Odile Jacob/LA DOCUMENTATION FRANCAISE, Paris

Fischhoff B., Slovic P., Lichtenstein S., Read S., Combs B. (1978). How Safe is Safe Enough, *Policy Sciences*, 9: 127-152

Forgues B. (1996). Nouvelles approches de la gestion des crises, *Revue Française de Gestion*, 108 : 72-78

Forgues, B. (1999). La rédaction du travail de recherche, In : Thiétart R.A. *et al.*, *Méthodes de recherche en management*, Dunod

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

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

Hermann C.F. (1963). Some consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 8: 61-82

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

Latour B. (1995). *La science en action*, Gallimard, Paris

Le Moigne, J.L. (2002). *Le constructivisme, Tome II : Epistémologie de l'interdisciplinarité*, L'Harmattan.

Lagadec P. (2009). Crises du 21^e siècle : une page blanche à écrire, chap. 2.1. In : *Catastrophes 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 et Roux-Duffort C. (2007). « La présidence des crises », La Tribune, 01 mars.

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

Mitroff, I.I., Kilmann, R.H. (1984). *Corporate Tragedies: Products Tampering, Sabotage and Other Catastrophes*, Preager, New-York.

Mitroff I.I., Pauchant T.C., Shrivastava P. (1988). Conceptual and Empirical issues in the Development of a General Theory of Crisis Management, *Technological Forecasting and Social Change*, 33: 83-107

Mitroff I.I., Pauchant T.C., Finney M., Pearson C. (1989). Do (some) Organizations Cause their Own Crisis ?, *Industrial Crisis Quarterly*, (3:4):269-283

Mitroff I.I., Pearson C., Pauchant T.C. (1992). Crisis Management and Strategic Management : Similarities, Differences and Challenges, In: P. Shrivastava *et al.* (Ed), *Advances in Strategic Management*, vol.8, Greenwich, Conn., Londres. p. 235-260

Mitroff I.I. et Pearson C. (1993). *Crisis Management. Diagnostic Guide for Improving your Organization's Crisis-Preparedness*, Jossey-Bass, San Francisco.

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

Newell A. et Simon. H.A.(1972). *Human problem solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Pauchant T.C., Mitroff I.I., Ventolo G. (1990). The Ever-Expanding Scope of Industrial Crises. A Systemic Study of the Hinsdale Telecommunications Outage, *Industrial Crisis Quarterly*, 4: 243-261

Pauchant T.C. et Mitroff I.I. (1990). Managing Paradox in a Chaotic World - The Case of Bophal, *Technological Forecasting and Social Change*, 38: 99-114

Pauchant T.C., Mitroff I.I., Lagadec P. (1990). Toward a Systemic Crisis Management Strategy. Learning from the Best Examples in the US, Canada and France, *Industrial Crisis Quarterly*, 5 (3): 209-232

Pauchant T.C., Mitroff I.I., Ventolo G. (1992). The Dial Tone Does Not Come From God. How a Crisis Can Challenge Dangerous Strategic Assumptions Made About High Technologies, *Academy of Management Executive*, 6 (3): 66-79

Pauchant T.C. et Mitroff I.I. (1992). *Transforming the Crisis Prone Organization : Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*, Jossey-Bass, San Francisco.

Pauchant T.C. et Douville R. (1993). Recent Research in Crisis Management. A study of 24 Authors' Publications from 1986 to 1991, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7: 43-66

Pauchant T.C. et Roux-Dufort N. (1994). La Gestion des Crises et de la Contre-Production. Votre Entreprise est-elle Apprenante ?, *Revue Internationale de Gestion*, 19 (4) : 35-47

Pauchant T.C. et Mitroff I.I. (1996). *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Editions Québec Amérique, Montréal.

Pereira Pundrich A., Brunel O., Barin Cruz L. (2005). La crise comme processus et comme événement : Analyse de deux études de cas, 16^{ème} Conf. Internationale de management stratégique, Angers.

Ramonet I. (2006). *La tyrannie de la communication*, coll. Folio actuel

Rieffel R. (2001). *La sociologie des médias*, Ellipses.

Shrivastava P. (1987). *Bophal: Anatomy of a Crisis*. Ballinger, New-York.

Shrivastava, P. (1993). Crisis Theory/Practice: Towards a Sustainable Future, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7: 23-42

Simon H. et Newell (1972). *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

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

Weick K.E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, 25: 112-127

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

Wolton R. (2003). *L'autre mondialisation*, Flammarion.

Annexe 1. Extrait du communiqué « AFP » du 22 mai 2008.

Sécurité-alarme-sirène-secours

Vraies sirènes mais fausse alerte sur la région parisienne

PARIS, 22 mai 2008 (AFP) - Les sirènes du réseau national d'alerte (RNA) ont retenti sans raison à deux reprises jeudi à **9h32** sur Paris et les trois départements de la petite couronne, déclenchant un afflux d'appels chez les sapeurs-pompiers qui demandent instamment de ne plus appeler au 18-112.

Le porte-parole de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP), le capitaine Michel Cros a expliqué à l'AFP que cette alerte sans objet dont l'origine n'a pas été déterminée, a provoqué un très grand nombre d'appels au standard de la BSPP qui couvre les départements de Paris, des Hauts-de-Seine, du Val-de-Marne et de la Seine-Saint-Denis.

Les sirènes du RNA, un système mis en place en France après la seconde guerre mondiale qui permet d'alerter la population en cas de catastrophe majeure, sont testées le 1^{er} mercredi de chaque mois à midi lors d'un signal d'essai. Elles retentissent alors à trois reprises séparées de cinq secondes. pmg/lb/db

Annexe 2. Extrait du quotidien « le Parisien » du 5 septembre 2005.

« Les gens ont été pris d'une panique extrême »

CAPITAINE MICHEL CROS, porte-parole des pompiers de Paris

RAREMENT un feu aussi « banal » aura entraîné autant de décès. Hier, devant l'ampleur de la catastrophe, les sapeurs-pompiers de Paris ne pouvaient que constater à quel point la panique pouvait devenir la pire ennemie des victimes et des secours. « Réveillés par l'odeur de fumée, les gens ont été pris d'une panique extrême, relève le capitaine Michel Cros, porte-parole de la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP). Ils ont été nombreux à se ruer dans les escaliers. En quelques minutes, toutes les parties communes ont été envahies par la fumée. Il faisait très noir, on n'y voyait pas à un mètre. »

Une femme a accouché dans l'ambulance.

Voulant échapper à cette fumée, des locataires ont péri dans les escaliers: « L'inhalation de tous les gaz toxiques contenus dans les fumées ne laisse pas beaucoup d'espoir aux victimes car, très vite, vous êtes comme anesthésié, vous ne pouvez plus avancer, vous vous effondrez, inconscient, et l'issue est fatale. » Un scénario qui s'est répété douze fois hier matin dans la tour de 18 étages, avant que trois autres personnes, hospitalisées dans un état critique, ne décèdent en milieu de matinée.

Visiblement abattus par un bilan aussi lourd, les sapeurs-pompiers insistent: « Il n'y a que deux conduites à tenir en cas d'incendie. S'il se déclenche dans votre appartement, vous quittez les lieux en fermant la porte et vous appelez les pompiers. S'il se déclare dans un autre appartement ou dans les parties communes de votre immeuble, vous vous calfeutrez à l'intérieur en attendant l'intervention des secours. Au besoin, vous placez des linges humides au bas des portes, sur votre visage si vous en ressentez le besoin, et surtout vous vous signalez aux pompiers par la fenêtre, mais sans l'ouvrir. De toute façon, dans de tels cas, nous visitons chaque appartement et nous cassons les portes si nous n'obtenons pas de réponse. » C'est parce qu'elle était restée chez elle, au 10e étage, qu'une jeune femme, enceinte, a pu être secourue par les pompiers. Du coup, c'est dans l'ambulance de réanimation, sur le chemin de l'hôpital, qu'elle a donné le jour à son enfant. La maman et le nouveau-né se portent bien.

F.H.