



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Ecole nationale supérieure de journalisme et des sciences de l'information

Département de l'information

Le rôle du porte-parole dans la communication de crise : étude de cas de la Direction Générale de la Protection Civile lors des inondations dans le grand Sud algérien (septembre 2024)

Mémoire de master en sciences de l'information et de la communication

Spécialité : communication institutionnelle

Promotion : 2020

Réalisé par :

Zaknoun Lamine

Sous la direction de :

Dr Oulebsir Smail

Jury:

Président : Pr Djaroun Ali

Encadrant : Dr Oulebsir Smail

Membre : Dr Rouibi Rima

Année universitaire : 2024-2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام

قسم الاعلام

دور المتحدث الرسمي في الاتصال الأزماتي

دراسة حالة المديرية العامة للحماية المدنية خلال ازمة الفيضانات التي مست ولايات الجنوب الجزائري (سبتمبر 2024)

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال مؤسساتي

دفعة: 2020

تحت اشراف الأستاذ

د. اولبصير سماعيل

من اعداد الطالب

زكون لمين

أعضاء لجنة المناقشة

الرئيس: ا.د. جعرون علي

المشرف: د. اولبصير سماعيل

المناقش: د. رويبي ريمة

السنة الجامعية: 2024-2025

Remerciement

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude au docteur Oulebsir Smail, directeur de mémoire, pour son accompagnement, ses conseils éclairés et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Je remercie également la Direction Générale de la Protection Civile pour son soutien et pour m'avoir donné accès aux ressources nécessaires à la réalisation de cette étude.

Je suis reconnaissant aux journalistes qui ont accepté de partager leur temps et leur expérience avec moi.

Enfin j'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué directement ou indirectement, à l'aboutissement de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à ma famille, pour son soutien constant, à mes amis pour leur amitié sincère, et à toute personne qui prendra le temps de lire ce travail.

Résumé :

Cette étude s'intéresse au rôle du porte-parole dans la communication de crise, en prenant comme contexte et terrain d'étude la Direction générale de la Protection civile lors de la crise des inondations survenues dans le grand Sud algérien en septembre 2024. L'étude vise à comprendre et à explorer ce rôle en analysant ses conditions de travail internes au sein de l'organisation, puis son rapport avec les journalistes, tout en passant par les procédures organisationnelles permettant sa désignation. Il s'agit d'une étude qualitative utilisant comme outils l'entretien semi-directif, l'observation et l'analyse documentaire. Divisée en deux grands axes – le rôle organisationnel, puis la perception des journalistes - l'analyse repose sur la méthode thématique d'analyse des données. Les résultats montrent que le porte-parole joue un rôle important au sein de l'organisation. Il est membre de l'état-major, chef d'équipe, coordinateur intra-organisationnel et interlocuteur principal de l'institution auprès des médias. Sa communication vise à instaurer un climat de confiance avec les journalistes, à rassurer les publics et à défendre l'image de l'institution. L'étude montre également que le porte-parole a répondu aux besoins et attentes des médias en suivant quelques principes clés, tels que la disponibilité et la fourniture d'une vision claire de la crise aux journalistes tout au long de celle-ci, permettant ainsi de gagner leur confiance et d'installer un rapport de collaboration avec eux.

Mots clés : porte-parole, cellule de crise, communication de crise, relations presse, incarnation.

الملخص

تهتم هذه الدراسة بدور المتحدث الرسمي في الاتصال اثناء الازمات، وذلك باتخاذ المديرية العامة للحماية المدنية كحالة وساحة للدراسة خلال ازمة الفيضانات التي شهدتها الجنوب الجزائري في سبتمبر 2024. تهدف الدراسة الي فهم واستكشاف هذا الدور من خلال تحليل ظروف العمل الداخلية للمتحدث داخل المنظمة، وعلاقته بالصحافيين، بالإضافة الي الإجراءات التنظيمية التي تحدد كيفية تعيينه. تعتمد الدراسة على منهج كفي باستخدام أدوات مثل المقابلة شبه الموجهة، والملاحظة، والتحليل الوثائقي. ينقسم التحليل الي محورين رئيسيين: الدور التنظيمي، ثم تصورات الصحافيين، ويرتكز التحليل على المنهج الموضوعاتي لتحليل المعطيات. تظهر النتائج ان المتحدث الرسمي يلعب دورا مهما داخل المنظمة، فهو عضو هيئة الأركان، وقائد فريق، ومنسق داخلي، والمتحدث الأساسي باسم المؤسسة امام وسائل الاعلام. يهدف تواصله الي إرساء جو من الثقة مع الصحافيين، وطمأنة الجمهور، والدفاع عن صورة المؤسسة. كما تبين الدراسة ان المتحدث الرسمي استجاب لحاجات وتطلعات وسائل الاعلام باتباعه لمجموعة من المبادئ الأساسية، مثل التوفر الدائم وتقديم رؤية واضحة حول الازمة للصحافيين طيلة مدتها، مما سمح بكسب ثقتهم وإقامة علاقة تعاون معهم.

الكلمات المفتاحية: المتحدث الرسمي، خلية الازمة، الاتصال الازماتي، العلاقات الصحفية، التجسيد.

Abstract:

This study focuses on the role of the spokesperson in crisis communication, taking as its context and field of study the general directorate of Civil Protection during the flooding crisis that occurred in the greater southern region of Algeria in September 2024. The study aims to understand and explore this role by analyzing the spokesperson's internal working conditions within the organization, his relationship with journalists, as well as the organizational procedures that enable his designation. It is a qualitative study that uses semi-structured interviews, observation, and document analysis as research tools. Divided into two main parts – the organizational role and journalists' perception – the analysis is based on a thematic method. The results show that the spokesperson plays an important role within the organization. He is a member of the general staff, a team leader, an intra-organizational coordinator and the institution's main interlocutor with the media. His communication aims to establish a climate of trust with journalists, reassure the public and defend the institution's image. The study also shows that the spokesperson met the media's needs and expectations by following some key principles, such as availability and providing a clear understanding of the crisis to journalists throughout its duration, thereby gaining their trust and establishing a collaborative relationship with them.

Keywords : spokesperson, crisis unit, crisis communication, press relations, embodiment.

Plan de l'étude :

Introduction générale

Première Partie : bases conceptuelles et méthodologiques de l'étude

- Introduction et problématisation
- Importance de l'étude
- Objectifs de l'étude
- Motivations du choix du sujet
- Définition des concepts clés
- Etudes antérieures
- Démarche méthodologique
- Positionnement théorique

Deuxième Partie : le porte-parole, un acteur clé dans un processus de communication de crise

- La communication comme outil de gestion de crise
 - Qu'est-ce qu'une crise
 - Préparation et lancement d'une campagne de communication de crise
- Le porte-parole en gestion de crise
 - Qu'est-ce qu'un porte-parole
 - Le porte-parole comme outil stratégique de communication de crise

Troisième Partie : le porte-parole de la Protection civile lors de la crise des inondations

- Présentation de la direction générale de la protection civile
- Analyse et discussion des résultats
 - Présentation et analyse des résultats
 - Discussion des résultats

Conclusion générale

Introduction générale

Introduction générale :

A une époque marquée par l'omniprésence des médias et des réseaux de communication de masse, les organisations se trouvent plus que jamais dans la nécessité de s'exprimer, de montrer leur visage et de faire entendre leur voix. Dans cette logique d'expression publique, se posent les enjeux d'unification et de représentation. D'un côté, les organisations doivent relever le défi d'apparaître comme unifiées, avec un discours cohérent ; de l'autre, elles cherchent à assurer leur représentation sur la scène publique. La finalité de cette démarche est de gagner en visibilité, d'incarner une présence physique qui dialogue avec ses parties prenantes, et d'instaurer un climat de confiance avec elles.

L'outil communicationnel le plus concerné par ce processus est le porte-parole. Celui-ci se positionne dans le monde des organisations comme un levier stratégique des relations publiques. D'abord, le porte-parole est la personne qui incarne l'organisation, la faisant passer d'un ensemble de composantes organisationnelles à une entité unifiée et humanisée aux yeux des publics extérieurs. Ensuite, en tant que représentant public de l'organisation, il constitue l'interface privilégiée avec les professionnels de la presse : il est donc un outil de relation presse dont la mission première est de bâtir une relation de confiance avec les journalistes. Enfin, en représentant et incarnant l'organisation, le porte-parole assure un contact constant avec les publics, puisqu'en s'exprimant publiquement au nom de l'organisation, c'est bien à ces publics que le message est adressé. Il contribue ainsi à une communication continue, portée par une présence humaine. Le porte-parole parle au nom de l'organisation, parle comme l'organisation, en somme il est l'organisation lorsqu'il prend la parole.

A la lumière de ces enjeux organisationnels et publics, le porte-parole joue un rôle central dans la mission d'une organisation. Ce rôle prend une dimension encore plus cruciale en période de crise. Une situation de crise constitue une rupture, un moment charnière dans la vie d'une organisation. Elle se retrouve alors confrontée à des enjeux existentiels, à un climat de stress, à des publics et des médias particulièrement exigeants en matière d'information et d'explication. Ce type de situation impose à l'organisation de mettre en place un dispositif de gestion et de communication lui permettant de surmonter la crise avec le moins de dommages possible et de regagner la confiance de ses parties prenantes.

Au sein de ce dispositif, le rôle du porte-parole est essentiel. Il devient la personne chargée de la communication publique de son organisation, la première interface avec les médias, celle

qui doit répondre aux besoins d'information de la presse et maintenir une communication continue avec les publics. Le porte-parole devient ainsi le défenseur de l'organisation, le symbole de la gestion de crise, et le point de contact direct avec les médias.

Il convient de souligner que le porte-parole constitue un objet d'étude encore peu exploré dans les sciences de l'information et de la communication, notamment dans le champ spécifique de la communication de crise. Samuel Hayat et al., confirment ce constat en affirmant : « *sur la plateforme Cairn, seuls dix-huit articles comprennent le terme dans leurs titres [...] ils sont à peine quinze parmi les 336000 contributions du catalogue Persée. Il ne faudrait cependant pas croire qu'il s'agisse là d'une spécificité du monde francophone. Pour s'en tenir aux ouvrages de la langue anglaise, les travaux sur les spokesmen ou spokepersons sont rares* »¹.

Ainsi, notre étude vise à combler un manque ciblé dans la littérature en communication de crise, en s'intéressant spécifiquement au rôle du porte-parole, un acteur peu étudié malgré son importance stratégique dans les situations critiques.

Cette étude est structurée en trois parties complémentaires, permettant une meilleure compréhension du phénomène étudié. La première partie est consacrée à l'aspect théorico-méthodologique : elle présente notre problématique de recherche, ses objectifs, les concepts clés de l'étude, les travaux antérieurs, la méthodologie adoptée ainsi que le positionnement théorique. La deuxième partie propose une analyse théorique de l'objet d'étude, à travers une revue de la littérature sur la crise, la communication de crise, le porte-parolat en général, puis le porte-parole en situation de crise. Enfin, la troisième partie expose les résultats issus du terrain, répartis en deux chapitres : dans un premier temps, les résultats sont présentés, puis dans un second temps, ils sont discutés.

¹ Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, *introduction : ce que parler pour autrui veut dire, dans : le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*, (s.dir) Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, Villeneuve d'Ascq, presses universitaires du Septentrion, 2020, p.1-33.

Première Partie : bases conceptuelles et méthodologiques de l'étude

Introduction et problématisation

Le porte-parole joue un rôle à la fois sensible et crucial dans tout processus de gestion de crise. Lorsqu'une crise survient, menaçant la mission, l'image ou même l'existence de l'organisation, le porte-parole devient la figure par laquelle celle-ci s'exprime, se rend visible et audible sur la scène médiatique.

Il incarne l'organisation dans l'espace public et médiatique, humanise l'acte de gestion de crise, défend les décisions prises et œuvre à établir une relation de confiance avec les différents publics, en particulier les médias. Une situation de crise étant souvent marquée par une forte charge émotionnelle, le porte-parole doit alors assumer une triple mission : apaiser les tensions, transmettre des informations fiables et rassurer les parties prenantes. Or, cette mission est loin d'être aisée. Le choix du porte-parole en temps de crise constitue donc un enjeu stratégique majeur, car il conditionne en grande partie l'efficacité de la gestion de crise.

En tant qu'interface principale avec les médias, le porte-parole se retrouve en première ligne face à un afflux massif de journalistes, avides d'informations sur la situation en cours et sur la manière dont l'organisation y fait face. Puisque toute crise ouvre un espace d'intervention à de nombreux acteurs et sources d'information extérieurs, le porte-parole doit s'efforcer d'occuper cet espace d'en maîtriser les codes et de réaffirmer la présence de son organisation en tant qu'acteur et source principale d'information.

Notre étude s'intéresse donc au rôle joué par le porte-parole dans une campagne de gestion de crise. Le cas analysé est celui de la direction générale de la protection civile (DGPC) lors des inondations qui ont touché le grand sud algérien entre le 7 et le 9 septembre 2024. A la suite de pluies torrentielles, plusieurs wilayas, notamment Béchar, ont connu des débordements d'oueds, entraînant des pertes humaines et matérielles. Face à cette situation, la Protection civile a été amenée à mobiliser ses moyens humains et logistiques pour accomplir sa mission de sauvetage des vies et de protection des biens.

Dans ce contexte, la question principale de notre recherche est la suivante :

Quel a été le rôle du porte-parole de la Direction Générale de la Protection Civile durant la crise des inondations survenues dans le grand Sud algérien en septembre 2024 ?

Cette problématique se décline en trois questions spécifiques :

- Comment le porte-parole de la DGPC a-t-il été désigné durant cette crise ?
- Quelles ont été les conditions de travail du porte-parole pendant cette période ?
- Dans quelle mesure le porte-parole de la DGPC a-t-il su répondre aux besoins et aux attentes de la presse durant la crise ?

1.1 Importance de l'étude :

L'importance de cette étude réside dans le fait qu'elle aborde la communication de crise sous un angle peu exploré : celui du porte-parole, qui est à la fois un acteur clé et stratégique. En se concentrant sur cet aspect, l'étude apporte une contribution précieuse à la littérature, souvent limitée sur ce sujet. Elle met également en avant l'importance du communicant dans la communication et la gestion de crise, où la transmission des messages et la gestion des relations presse joue un rôle crucial. Enfin, cette recherche a une valeur ajoutée de plus, en se focalisant sur la Protection civile, une organisation qui, de par sa mission, doit être particulièrement compétente en gestion de crise, permettant ainsi de comprendre comment le porte-parole contribue à cette efficacité.

1.2 Objectifs de l'étude :

Puisque chaque travail et chaque communication doivent avoir un objectif final, cette étude qui porte sur le rôle du porte-parole dans la communication de crise, vise à :

- Décortiquer le rôle d'un acteur stratégique durant la crise et comprendre les contours de sa mission ;
- Enrichir la littérature scientifique sur le porte-parolat, un champ encore peu exploré ;
- Approfondir l'analyse de la communication de crise en mettant en lumière l'usage du porte-parole comme outil de communication médiatique et publique.
- Comprendre comment le porte-parole gère ses relations avec la presse, et en quoi cela peut influencer le positionnement de l'organisation durant la crise.

1.3 Motivations du choix du sujet :

Les motivations personnelles : notre intérêt pour ce sujet découle d'un attrait particulier pour la gestion des situations de crise, où la communication joue un rôle central. Lors de la crise des inondations, en observant la couverture médiatique, nous avons été particulièrement interpellés par la manière dont la Protection civile communiquait, à travers ses agents visibles sur le terrain. Cela a éveillé notre curiosité : qui parle au nom de cette institution ? comment ce communicant, porte-parole, accomplit-il sa mission en pleine crise ? ces questions nous ont poussés à vouloir mieux comprendre les coulisses de cette fonction, les conditions dans lesquelles elle s'exerce, notamment en lien avec les médias.

Motivations scientifiques : le choix de ce sujet s'appuie sur une volonté de combler un manque dans la littérature scientifique, où le rôle du porte-parole en situation de crise reste peu étudié, notamment dans le contexte algérien. Alors que la communication de crise est un champ bien étudié, peu de travaux se penchent sur les acteurs concrets de cette communication, leur rôle, leurs pratiques et leurs conditions réelles d'intervention.

1.4 Définition des concepts clés :

Bien que ces concepts clés soient largement définis et expliqués dans la partie théorique de cette étude, nous ajoutons ici quelques définitions afin de permettre au lecteur d'avoir une première idée du champ conceptuel concerné.

La crise : bien qu'il existe deux écoles différentes dans l'explication du phénomène crise, nous présentons la définition avancée par Amokrane et al., qui prend en considération les préoccupations des deux approches : « *La crise intervient dans une organisation quand un changement dans son environnement interne et/ou externe provoque un impact important au point où elle devient incapable d'accomplir sa mission ou de maintenir son fonctionnement normal* »². Cela indique que la crise est d'abord un changement dans l'environnement de

² Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemissi et Guy Versailles, *Gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, Alger, El Othmania, 2022, p21.

l'organisation, qu'il soit interne ou externe. Ensuite, ce changement impact la réalisation de la mission principale de l'organisation ainsi que son fonctionnement habituel. Cela impose donc un basculement vers un mode, ou une organisation spécifique afin de prendre en charge la situation et de revenir à l'état normal. Dans ce cas nous parlons du processus de gestion de crise.

La gestion de crise : la gestion d'une crise désigne l'ensemble des mesures mises en place pour assurer la coordination et le contrôle de la réponse à la situation. En effet, lors du déclenchement d'une crise, l'organisation mobilise ses ressources et ses compétences afin de minimiser les pertes et d'instaurer un climat de confiance avec ses interlocuteurs³. Donc la gestion de crise est le processus de mobilisation des ressources et des compétences organisationnelles, ainsi que l'ensemble des mesures de gestion prises afin de riposter et de régler la situation. Ce processus est assuré par une gouvernance spécifique, appelée une cellule de crise.

La cellule de crise : la cellule de crise est un conseil symbolisant la gestion et la prise en charge de la crise par l'organisation. Les réunions qui se tiennent au sein de cette cellule, lors de la crise, sont l'activité qui représente la reconnaissance de la sensibilité de la situation⁴. Cette mini gouvernance a un rôle décisionnel, et c'est à elle que revient le processus de prise de décision concernant la crise⁵. La mise en place de ce conseil est un acte fondateur et les membres clés qui le constituent sont : un responsable de communication, un porte-parole, un animateur et des experts⁶. La cellule de crise est donc, cette équipe qualifiée dont les membres sont soigneusement choisis, pour jouer le rôle décisionnel lors de la crise. Cette cellule de crise s'occupe également de la stratégie de communication adoptée.

³ Robert S. Littefield, PH.D et Kimberly Cowden, M.A, *rethinking the single spokesperson model of crises communication: recognizing the need to address multiple publics*, ResearchGate, 2006, (en ligne): https://www.researchgate.net/publication/228418318_Rethinking_the_single_spokesperson_model_of_crisis_communication_Recognizing_the_need_to_address_multiple_publics?enrichId=rgreq-8b475ad8d4f2fb12cc1258f86e37ae8e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyODQxODMxODtBUzo5OTAzMjl1MjgxMzMxNUAxNDAwNjlyNTM3Mjg5&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf (consulté en mars 2025)

⁴ Thierry Libaert, *la communication de crise* 5^e édition, Paris, Dunod, 2020, p39.

⁵ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, Paris, Dunod, 2010, p322.

⁶ Imane El Kortbi et al, *Covid -19 au Maroc : le rôle du porte-parole médiatique dans la communication de crise*, Journal des sciences de l'information et de la communication, 2024, V1, N1. P. 129

La communication de crise : Leclerc et al., définissent la communication de crise comme « l'ensemble des stratégies et des moyens de relations publiques mis en place pour permettre à une organisation d'établir les faits, d'expliquer les actions prises dans l'immédiat et de démontrer comment elle s'engage à corriger une situation de crise, pour accélérer le retour à la normale et préserver les relations de confiance avec ses parties prenantes »⁷. Ainsi, nous voyons dans cette définition que la mission de la communication de crise est entourée de quatre points essentiels : se positionner comme la principale source de l'information par l'établissement des faits, accompagner les mesures et décisions prises par l'équipe de gestion, montrer l'engagement et la prise en charge de la situation et, enfin, instaurer un climat de confiance avec les interlocuteurs en assurant la résolution de la crise.

Le porte-parole : le porte-parole est, au sens propre, un messenger. Il a pour mission de transmettre un message d'une personne ou d'un groupe à une autre personne ou à un autre groupe⁸. Ainsi, le porte-parole est cette personne chargée de transmettre un message d'une partie à une autre.

Au sens large, le porte-parole est défini comme celui qui parle au nom d'une autre personne, d'un groupe, ou d'une organisation devant le public et les médias⁹. Le porte-parole désigne, donc, globalement quelqu'un qui parle au nom d'une partie qui l'a mandaté, devant le public et les médias. Cela signifie également qu'il joue, en quelque sorte, le rôle de représentant de la partie mandante : « le porte-parolat participe de la « mise en représentation »¹⁰.

⁷ Ibid. p128.

⁸ Christian le Bart, *porte-parole du gouvernement : un rôle impossible ? dans, le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*, (s.dir) Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, Villeneuve d'Ascq, presses universitaires du Septentrion, 2020, p.224.

⁹ Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, *Porte-parole*, Publicationnaire, Dictionnaire encyclopédique et critique des médias, 2015, consulté en février 2025, (en ligne) : <https://publicationnaire.huma-num.fr/notice/porte-parole>

¹⁰ Nicolas Bué, *conclusion : comment parler du porte-parolat, dans : le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*, (s.dir) Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, Villeneuve d'Ascq, presses universitaires du Septentrion, 2020, p.138.

1.5 Études antérieures :

Nous présentons ici quatre études que nous avons identifiées comme pertinentes pour notre sujet. Leur analyse nous permettra d'enrichir notre réflexion et de mieux orienter la conduite de notre propre recherche.

- The spokesperson matters: evaluating the crisis communication styles of primary spokespersons when presenting COVID-19 modeling data across three jurisdictions in Canada.

Réalisée par : Gabriela Capurro, Ryan Maier, Jordan Tustin, Cynthia G.Jardine & S.Michelle Driedger.

La problématique : Cette étude s'intéresse à l'influence des styles de communication adoptés par les porte-paroles lors de la présentation des données de modélisation épidémiologique liées à la Covid 19 au Canada, et à leur impact sur la confiance du public. Elle cherche à déterminer dans quelle mesure le style de communiquer (qu'il soit compassionnel, informatif, condescendant ou évasif) ainsi que le statut du porte-parole, qu'il s'agisse d'un expert en santé publique ou d'un décideur politique, peuvent façonner la perception de crédibilité et influencer l'adhésion aux mesures de santé publique.

Quatre questions découlent de cette problématique :

- Comment les modèles épidémiologiques ont-ils été communiqués ?
- Les décisions relatives à la réponse à la pandémie ont-elles été étayées par les modèles épidémiologiques présentés ?
- Comment les orateurs ont-ils cherché à promouvoir la confiance ?
- Quelle confiance les porte-parole ont-ils inspirée au public ?

Méthodologie : La méthodologie adoptée par les chercheurs repose sur une analyse multimodale combinant des approches textuelles et visuelles pour évaluer la communication des porte-paroles durant les conférences de presse liées à la Covid-19. Ils ont recueilli 92 vidéos de conférences de presse données par trois porte-parole principaux (Doug Ford, Dr Bonnie Henry, et Dr Brent Roussin) dans les provinces de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et du Manitoba, couvrant la première et la deuxième vague de la pandémie. Les critères de sélection des vidéos incluaient la présentation de données de modélisation ou la

mention de celles-ci dans des articles de presse. L'analyse qualitative a inclus une évaluation textuelle des discours, portant sur le ton, la clarté et la manière dont les modèles étaient utilisés pour justifier les décisions. Elle a aussi comporté une analyse visuelle des éléments tels que les images, graphique et l'organisation de la scène lors des conférences. Les chercheurs ont identifié deux styles de communication principaux chez les porte-parole : "compassion-information" et "condescendance-évasion", en fonction de leur manière de répondre, d'exprimer leur expertise et d'interagir avec le public. Enfin, des focus groups avec 82 participants ont été menés pour recueillir les perceptions du public sur la confiance envers les porte-parole et leur communication.

Les Résultats de l'étude : Les résultats de l'étude mettent en évidence deux styles de communication chez les porte-parole : un style "compassionnel-informatif", incarné par Dr Bonnie Henry et Dr Brent Roussin, caractérisé par une communication empathique, claire et fondée sur les données scientifiques ; et un style "condescendant-évasif", illustré par le premier ministre Doug Ford, perçu comme moins crédible en raison de réponses vagues, défensives et politisées. Les participants aux groupes de discussion ont exprimé une confiance accrue envers les intervenants adoptant une approche empathique et informative, ce qui semble favoriser l'adhésion aux mesures de santé publique. L'étude souligne l'importance d'une communication fondée sur la transparence, l'expertise scientifique et la clarté des données, notamment par l'usage de représentations visuelles. Enfin, elle recommande de séparer la communication sanitaire des enjeux politique et d'investir dans la formation à la communication de crise pour renforcer la confiance du public. En somme, l'étude montre que le style de communication empathique-informatif est plus efficace pour inspirer la confiance, tandis que l'attitude condescendante ou évasive peut nuire à la crédibilité des porte-parole durant une crise.

Pertinence pour notre étude : En soulignant l'importance d'un style compassionnel-informatif pour instaurer la confiance et affirmer la crédibilité, cette étude nous guide dans l'analyse du style du porte-parole dans le cadre de notre propre recherche. Ainsi, une attention particulière sera accordée à la manière dont le porte-parole communique les informations relatives à la crise.

- How spokesperson rank and selected media channels impact perceptions in crisis communication.

Réalisée par : Jieun Lee, Sora Kim et Emma K. Wertz.

La problématique : Cette étude examine comment le rang du porte-parole (PDG ou employé) et le canal médiatique utilisé (blogs, site web, journaux) influencent la perception du public en matière de crédibilité, d'attribution de responsabilité et d'évaluation de l'organisation en situation de crise.

Cette problématique donne lieu aux hypothèses suivantes : La problématique se décline en plusieurs hypothèses. D'abord, H1a suppose que les porte-parole occupant le poste de PDG sont perçus comme plus crédible que les employés. H1b postule que cette crédibilité perçue influence positivement l'évaluation publique de l'entreprise. H2a avance que le niveau de responsabilité attribué à l'organisation est moindre lorsque la réponse de crise émane du PDG plutôt que d'un employé. H2b suggère également une évaluation plus favorable de l'organisation dans ce cas. Enfin, deux hypothèses (H3a et H3b) portent sur l'effet des canaux médiatiques : les blogs seraient plus efficaces que les autres canaux pour atténuer l'attribution de responsabilité (H3a) et susciter des réactions positives (H3b).

Méthodologie : L'étude repose sur une expérimentation menée auprès de 171 étudiants en communication d'une université américaine. Les participants ont été exposés à une crise fictive impliquant une entreprise inventée (Berti & Spatola Foods), accusée de contamination alimentaire. Après avoir lu un article de presse décrivant la crise, les participants ont été répartis aléatoirement dans différentes conditions expérimentales, selon deux variables : le rang du porte-parole (PDG ou employé) et le canal de diffusion du message (Blog, site web, ou journal). Les messages diffusés étaient identiques sur le fond intégrant des informations instructives, d'ajustement et de compensation, seuls le canal et le rang du porte-parole variaient. Les effets de ces variables ont été mesurés à travers trois dimensions : l'attribution de la responsabilité, l'évaluation de l'entreprise, et la crédibilité perçue du porte-parole, à l'aide d'échelles standardisées.

Les résultats de l'étude : l'étude montre que le rang du porte-parole influence uniquement l'attribution de responsabilité : les PDG réduisent davantage l'imputation de faute que les employés, mais sans effet sur la crédibilité perçue ou l'évaluation de l'entreprise. Le canal médiatique joue aussi sur l'attribution de responsabilité : les blogs sont les plus efficaces, suivis des journaux et site web officiels. Cela s'explique par la dimension plus humaine et

interactive perçue dans les blogs. En revanche, aucun effet combiné entre rang du porte-parole et le canal médiatique, n'a été observé, et l'évaluation globale de l'entreprise reste inchangé quel que soit le facteur.

Apports pour notre étude : cette étude met en évidence l'importance du rang du porte-parole dans la communication de crise. Elle nous encourage ainsi à explorer cet aspect dans le cadre de notre propre travail, afin de mieux comprendre la logique organisationnelle qui guide la désignation du porte-parole.

- Perception of spokespersons' performance and characteristics in crisis communication: experience of the 2003 severe acute respiratory syndrome outbreak.

Réalisée par: Shu-Yu Lyu, Ruey-Yu Chen, Shih-fan Steve Wang, Ya-ling Weng, Eygene Yu-Chang Peng et Minf-Been Lee.

Problématique : Cette étude vise à explorer la perception de la performance et des caractéristiques des porte-parole en réponse à l'épidémie de syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) de 2003.

Méthodologie : l'étude a été menée de mars à juillet 2005 à l'aide d'entretiens pour collecter les données. Après avoir enregistré et transcrit les entretiens, les chercheurs ont appliqué une analyse qualitative du contenu. Les personnes interrogées comprenaient des journalistes, des superviseurs des médias, des cadres ou des porte-parole d'institutions médicales et sanitaires ainsi que des observateurs sociaux.

Résultats : au total, 35 personnes ont été recrutées pour des entretiens approfondis, d'une durée d'une à deux heures. Les résultats ont révélé que la compétence professionnelle et une bonne interaction avec les médias sont les caractéristiques les plus importantes des porte-parole des institutions sanitaires. En revanche, les comportements à éviter sont la dissimulation de la vérité et la présentation erronée des faits. Trois défauts de performance des porte-paroles ont été identifiés : une mauvaise compréhension des besoins et du paysage des médias ; le fait de blâmer les médias pour couvrir une erreur commise dans une annonce ; et une participation insuffisante à la prise de décision ou un manque d'autorisation de la part du chef de l'organisation.

Lien avec notre l'étude : en soulignant l'importance d'une bonne interaction avec les médias et de la compréhension du paysage médiatique, cette étude nous permet, dans le chapitre consacré au rapport entre le porte-parole et les journalistes, d'approfondir l'analyse de la relation entre les deux acteurs et la manière dont les journalistes ont perçu la mission du porte-parole.

- Preparing to face the media in times of crisis: training of spokespersons 'verbal and nonverbal cues.

Réalisée par : Aurélie Waele, An-Sofie Claeys et Michael Opgenhaffen.

Problématique : L'étude examine les recommandations des formateurs aux médias belges pour les porte-parole d'organisations en matière de communication verbale, visuelle et vocale lors de crises. Elle cherche à comprendre comment ces recommandations sont formulées, leur conformité avec la littérature sur la communication de crise, et l'accent mis sur l'optimisation des signaux verbaux et non verbaux pour une gestion efficace des crises.

Questions de recherche : Les questions de recherche de l'étude portent sur l'évaluation des recommandations des formateurs aux médias concernant la communication en temps de crise, en particulier sur les aspects verbaux, visuels et vocaux :

- Quelles recommandations les formateurs donnent-ils sur la communication verbale en cas de crise pour préparer les porte-parole ?
- Quelles recommandations sont formulées sur la communication vocale en cas de crise pour préparer les porte-parole ?
- Quelles recommandations sont proposées concernant la communication visuelle pour préparer les porte-parole ?
- Comment les formateurs perçoivent-ils l'importance des signaux verbaux, visuels et vocaux dans la formation des porte-parole aux médias ?

Méthodologie : L'étude repose sur une approche qualitative basée sur des entretiens semi-structurés menés auprès de 17 formateurs aux médias belges, sélectionnés pour leur expérience en communication de crise. Ces entretiens, réalisés en face-à-face ou via Skype,

ont duré en moyenne 65 minutes et ont été enregistrés puis transcrits intégralement. Le guide d'entretien, construit à partir de la littérature, portait sur les recommandations liées aux signaux verbaux, visuels et vocaux. Les chercheurs ont opté pour une méthode d'analyse thématique selon l'approche de la théorie ancrée permettant ainsi d'identifier des thèmes récurrents et des perceptions partagées.

Résultats : Les résultats de l'étude montrent que la formation aux médias en contexte de crise repose sur des recommandations précises concernant les signaux verbaux, visuels et vocaux. Sur le plan verbal, les formateurs insistent sur l'usage de messages clés, à répéter pour maintenir le contrôle de la communication face journalistes. Visuellement, ils attirent l'attention sur des éléments comme la posture, le regard ou les gestes, liés à la crédibilité perçue. Pour les signaux vocaux, les conseils portent sur l'intonation, le rythme, le volume ou encore la hauteur de la voix, afin d'améliorer la clarté et la crédibilité du discours. Les formateurs estiment que ces trois types de signaux sont complémentaires et essentiels à la perception d'un porte-parole crédible et efficace. Enfin, les pratiques de formation se concentrent sur la préparation aux interviews et conférence de presse, dans le but de renforcer la confiance et la maîtrise des interventions.

Pertinence pour notre l'étude : Cette étude nous permettra d'approfondir la notion de formation dans le cadre de notre propre étude. Un focus particulier sera ainsi mis sur la manière dont le porte-parole étudié est préparé à faire face aux médias en situation de crise.

1.6 Démarche méthodologique :

1.6.1 Méthode de l'étude :

Puisque notre objectif est d'explorer et de comprendre en profondeur le rôle du porte-parole dans la gestion de crise, la méthode adoptée est qualitative.

Cette méthode sert à analyser un phénomène en profondeur et dans son contexte. Se reposant sur des échantillons de taille réduite, l'étude qualitative apporte des données qui se présentent essentiellement sous forme de mots¹¹. Ainsi, l'étude du rôle du porte-parole de la direction générale de la protection civile durant la crise des inondations survenue dans le Sud algérien, suit une méthode qualitative car l'objectif est d'explorer le phénomène et de le comprendre profondément dans son contexte réel.

1.6.2 Échantillon de l'étude :

Dans le cadre de cette étude portant sur le rôle du porte-parole dans la communication de crise, appliquée au cas de la direction générale de la protection civile (DGPC) durant la crise des inondations, l'échantillon a été constitué de manière raisonnée, en cohérence avec l'approche qualitative retenue. Cette approche vise à explorer en profondeur un phénomène dans son contexte réel, et nécessite donc la sélection d'acteurs directement impliqués dans l'objet d'étude.

La population ciblée de notre recherche englobe les acteurs concernés par l'objet d'étude au sein de la DGPC ainsi que les journalistes ayant interagi avec ce porte-parole durant ladite crise. L'échantillon a été structuré en deux volets : interne et externe, chacun répondant à des axes précis de notre problématique.

Pour répondre aux deux premières questions de recherche, à savoir la politique de désignation du porte-parole et ses conditions de travail durant la crise : nous avons retenu, dans le volet

¹¹ Michel Kalika, Philippe Mouricou et Lionel Garreau : *le mémoire de master : piloter un mémoire ; rédiger un rapport ; préparer une soutenance*, 5^e édition, Paris, Dunod, 2021, p.83.

interne deux profils complémentaires: d'une part, le porte-parole lui-même (sous-directeur de l'information et de la sensibilisation), en tant que acteur central de notre d'étude ; d'autre part, le chef du bureau de l'information, en raison de sa position fonctionnelle au sein de la chaîne de communication et de sa connaissance opérationnelle du dispositif de gestion de crise. Ce binôme permet ainsi d'éclairer à la fois les logiques de désignation institutionnelle et les conditions concrètes d'exercice du porte-parole.

Concernant la troisième question, relative à l'évaluation du porte-parole selon le regard des journalistes, nous avons constitué un échantillon externe composé de professionnels des médias. Leur sélection a été réalisée selon plusieurs critères : la diversité des supports médiatiques (presse écrite, audiovisuelle, radio), l'appartenance des médias (publics et privés), la couverture de la crise en question, ainsi que l'expérience dans la couverture des crises en lien avec ce porte-parole.

Au total, huit entretiens semi-directifs ont été réalisés : deux dans le cadre du volet interne (avec le porte-parole et le chef du bureau de l'information) et six dans le cadre du volet externe (avec des journalistes). Parmi ces derniers, quatre ont couvert directement la crise des inondations étudiée, tandis que deux autres n'ont pas couvert cette crise spécifique, mais disposent d'une expérience avérée dans la couverture d'autres situation de crise en lien avec la Protection civile et son porte-parole.

Il est à noter que nous n'avons pas pu intégrer de journalistes de la presse électronique. En effet, bien que nous ayons identifiés certains journalistes (sur YouTube) interviewant le porte-parole pendant la crise, et après nous être rendus dans leurs entreprises, nous n'avons pas réussi à les rencontrer. Par ailleurs, nous avons également souhaité ajouter d'autres journalistes, notamment de l'audiovisuel. Toutefois, même après nous être déplacés dans certains médias, nous n'avons pas pu retrouver les journalistes concernés.

1.6.3 Outils de collecte de données :

Puisque notre étude est qualitative, les outils de collecte de données sont choisis en adéquation avec cette approche. Nous avons ainsi retenu trois outils complémentaires : l'entretien semi-directif, l'analyse documentaire et l'observation. Cela nous permet de recueillir des données riches, variées et contextuelles, essentielles à notre étude.

L'entretien semi-directif : l'entretien semi-directif est une méthode courante en recherche qualitative. Il repose sur une discussion guidée par un guide d'entretien structuré autour de thématiques préalablement définies. Ce type d'entretien favorise l'expression libre du répondant tout en permettant des relances ciblées. Le guide peut évoluer au fil des entretiens selon les éléments nouveaux qui émergent¹². En se basant sur cela, nous avons élaboré trois guides d'entretien correspondant à notre échantillon : un guide pour le chef du bureau de l'information, un guide pour le porte-parole et un guide pour les journalistes.

Analyse documentaire : cet outil consiste à exploiter des données préexistantes (publique ou internes) pour enrichir une recherche qualitative. Elle peut compléter d'autres méthodes comme l'entretien et l'observation en apportant du contexte, permettre la triangulation des données, ou encore pallier des difficultés d'accès au terrain¹³.

L'observation : l'outil d'observation consiste à recueillir des données en observant les comportements humains dans un contexte social donné. L'objectif est d'enregistrer, analyser et interpréter les comportements en tenant compte des éléments verbaux et non verbaux¹⁴. Nous allons donc utiliser cette méthode, dans le cadre de notre stage, afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation et d'enrichir l'analyse des données collectées.

¹² Michel Kalika, Philippe Mouricou et Lionel Garreau : *le mémoire de master : piloter un mémoire ; rédiger un rapport ; préparer une soutenance*, 5^e édition, Paris, Dunod, 2021, p.88.

¹³ *ibid.* p.94.

¹⁴ *Ibid.* p.92.

1.6.4 Méthode d'analyse :

La méthode d'analyse que nous adoptons dans notre étude est l'analyse thématique. C'est l'une des méthodes d'analyse les plus utilisées dans les recherches qualitatives. Elle consiste à découper un corpus en unités de sens, c'est à dire en thèmes abordés par les participants. Le chercheur découpe le contenu en fonction des thèmes successivement abordés par le sujet. Pour réaliser cette analyse, une grille d'analyse est utilisée pour repérer tous les thèmes présents dans les discours, ce qui permet d'identifier les corrélations explicatives¹⁵.

1.7 Positionnement théorique :

L'étude du rôle du porte-parole dans la communication de crise s'inscrit pleinement dans le champ des sciences de l'information et de la communication (SIC), et plus spécifiquement dans la discipline de la communication des organisations, avec une focalisation particulière sur la communication de crise. Ce positionnement théorique permet d'aborder les dynamiques internes et externes de la communication dans une situation de crise, où le porte-parole joue un rôle central en matière de gestion de l'information et des interactions avec les médias. En effet, l'étude mobilise des théories et des concepts issus des champs de la communication organisationnelle et de la communication de crise, pour analyser comment le porte-parole est désigné, ses conditions de travail et son rapport avec les journalistes.

Dans cette optique nous nous appuyons également sur la théorie structuro-fonctionnelle que nous adoptons comme cadre de référence de notre étude.

Issue de la sociologie, la théorie structuro-fonctionnelle considère que les organisations sont en relation permanente avec leur environnement. L'organisation, selon cette théorie, est un système ou un sous-système du système social global. Ainsi, elle cherche à réaliser ses objectifs, ce qui n'est possible que si elle est en adéquation avec les autres sous-systèmes de la société.

¹⁵ Enrick Barbillon et Jeanne Le Roy : *Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche : de la problématique à l'analyse*, Paris, Enrick Editions, [s.d]. p.51.

Dans cette optique de fonctionnement et de réalisation des objectifs, l'organisation doit s'assurer du remplissage de certaines fonctions communes à tous les autres sous-systèmes de la société :

La reproduction des normes et des valeurs : la mise en place des grandes lignes de l'organisation guidant les activités des membres. Il s'agit ici de l'ajustement des buts poursuivis, des normes et des valeurs de la société globale.

La fonction de l'adaptation : mobilisation des ressources nécessaires à l'accomplissement des objectifs fixés.

La fonction d'exécution : gestion optimale des ressources mobilisées pour atteindre les objectifs.

La fonction d'intégration : établissement de l'harmonie et de la coordination entre les différentes composantes de l'organisation ainsi que de l'engagement et de la loyauté des membres.

Cette approche considère les organisations comme des microsociétés, car chacune d'elles possède les caractéristiques des systèmes sociaux et remplit les mêmes fonctions (intégration, adaptation, but).

La notion de système, dans ce sens, repose sur quatre critères complémentaires : la notion d'ensemble et de totalité d'éléments ; l'association et l'interdépendance entre ces éléments ; la structure de relations précises entre ces éléments ; la reproduction des mêmes effets tant qu'il n'y a pas de changement dans la structure ou les éléments.

En outre, cette théorie s'intéresse également aux liens existants entre les systèmes. Elle estime que le lien entre une organisation et la société repose sur un système de valeurs partagées et des exigences fonctionnelles. Ainsi les conditions nécessaires à l'existence de l'organisation sont : la capacité à s'adapter, à atteindre ses buts, à intégrer ses composantes et à maintenir le système de valeurs dominant ainsi que les structures d'interaction qu'il institue.

Dans son étude des moyens permettant aux organisations de répondre à ces exigences, cette théorie prend en compte l'apport des ressources et des motivations internes, ainsi que leurs effets sur d'autres systèmes. Dans ce cadre, une organisation parvient à la stabilité grâce à sa capacité d'adaptation, qui lui permet d'obtenir des ressources, puis d'exploiter ces ressources de coordination et les motivations introduites dans les rôles pour atteindre les objectifs

organisationnels. Par conséquent, la stabilité obtenue et les buts atteints contribuent à la stabilité et à la réalisation des objectifs de la société.

Cette théorie aborde également la question du changement auquel les organisations sont confrontées. Elle considère que le changement peut être le résultat d'un facteur externe lié à l'environnement, ou provenir de l'intérieur même de l'organisation. Le premier est un changement exogène qui découle d'une transformation de l'environnement et exige ainsi une adaptation. Le second est un changement endogène issu de dynamiques internes. En somme, l'organisation se mobilise pour faire face à ces changements exogènes et endogènes soit en s'adaptant à un nouveau type de stabilité soit en se réorganisant pour atteindre une efficacité maximale¹⁶.

Théorie structuro-fonctionnelle dans la gestion de crise :

« Dans la gestion de crise, cette théorie explique comment la communication organisationnelle s'appuie sur une structure constituée de réseaux de flux d'informations et d'une hiérarchie de personnes qui gèrent le processus »¹⁷.

Cela montre que, lors d'une crise, cette théorie met l'accent sur l'importance d'une structure adaptée à la situation, ainsi que sur un système d'information et de communication coordonné entre des acteurs aux rôles et fonctions bien définis afin de maintenir l'équilibre et de favoriser le retour à la normale. Le système, dans son ensemble, organise une communication organisationnelle de crise permettant d'atteindre les objectifs grâce à une structure fondée sur des rôles précis et des réseaux bien coordonnés.

Ainsi cette théorie constitue un cadre analytique pertinent pour étudier la manière dont le rôle du porte-parole s'inscrit dans la structure organisationnelle, ainsi que sa contribution à la stabilité, à l'adaptation et à la cohésion de l'organisation en période de crise, notamment à travers ses modalités de désignation et ses conditions de travail.

¹⁶ Haderbache Bachir, *les principales théories sociologiques de l'organisation*, Revue Cahiers du laboratoire, 2021, V.16, N.2, p491-494.

¹⁷ Andy Marker, *Modèles et théories pour améliorer la gestion de crise*, Smartsheet, (site institutionnel), [en ligne] : <https://fr.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories#:~:text=Th%C3%A9orie%20structuro%2Dfonctionnelle%20dans%20la%20gestion%20de%20crise,-Le%20structuro%2Dfonctionnalisme&text=Dans%20la%20gestion%20de%20crise%2C%20cette%20th%C3%A9orie%20explique%20comment%20la, personnes%20qui%20g%C3%A8rent%20le%20processus>. Consulté en février 2025.

Deuxième Partie : le porte-parole, un acteur clé dans un processus de communication de crise

Introduction :

Les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, évoluent aujourd'hui dans un environnement marqué par l'incertitude, la complexité et le changement permanent. Cette instabilité rend leur fonctionnement particulièrement vulnérable aux imprévus et augmente la probabilité d'une exposition à des situations de crise.

Une crise peut survenir de multiples façons : catastrophe naturelle, crise sanitaire, défaillance technique, accident etc. En raison de la diversité de leurs formes et de leurs origines, les crises apparaissent comme des phénomènes quasi inévitables. Conscientes de ce risque, les organisations mettent en place des dispositifs spécifiques permettant la prévention, l'anticipation et la gestion de ce genre de situation lorsqu'elles surviennent.

Dans cette optique, la gestion de crise désigne ce système global mis en place afin de faire face à tout type de crise. Un processus de gestion de crise est composé de deux facettes inséparables : la gestion matérielle et opérationnelle de la crise et une gestion communicationnelle accompagnant la première.

La mise en œuvre de ce processus est confiée à une équipe d'élite regroupant des personnes compétentes et hautement qualifiées dans la gestion des situations critiques. Cette équipe qui s'intitule techniquement une cellule de crise a pour mission de piloter l'ensemble des actions à mener lors d'une crise tant sur le plan opérationnel que communicationnel. A l'intérieur de ce dispositif, un rôle clé et stratégique se distingue : celui de porte-parole. En tant que figure publique de l'organisation en crise, le porte-parole est chargé de délivrer les messages, de représenter l'institution et de répondre aux sollicitations médiatiques. Son intervention régulière auprès des médias et de l'opinion publique vise à expliquer la situation, à présenter les mesures prises et à préserver, autant que possible, l'image de l'organisation.

Le rôle du porte-parole est donc crucial. Par sa manière de s'exprimer, par les informations qu'il transmet et par l'attitude qu'il adopte, il peut influencer significativement l'issue de la communication de crise.

Dans cette partie, nous abordons d'abord la crise et sa gestion notamment sur le plan communicationnel, puis nous nous intéressons à la figure du porte-parole afin d'en expliquer le concept, avant d'analyser son rôle dans un processus de communication de crise.

2.1. La communication comme outil de gestion de crise

Une crise est une situation sensible et critique qui peut affecter profondément une organisation et son environnement. Elle exige une réponse rapide, coordonnée et surtout efficace, en particulier en matière de communication. La gestion d'une crise ne débute pas seulement lorsqu'elle survient, mais bien en amont, à travers la mise en place de mesures préventives adaptées et une planification minutieuse de la communication.

Dans ce cadre, l'un de dispositifs essentiels à installer est la désignation d'une cellule de crise. Composée d'experts et de responsables spécialisés, la cellule de crise est chargée de gérer la situation et d'assurer une politique de communication cohérente et efficace avec les différentes parties prenantes. La communication de crise, en tant qu'outil stratégique et de gestion, repose sur des principes clés qui permettent de gérer efficacement l'information et de maintenir la confiance des publics.

Elle doit être planifiée et pensée, car une crise, bien qu'imprévisible, peut être mieux gérée lorsque des stratégies de communication ont été définies à l'avance. Une communication de crise réussie est donc celle qui s'appuie sur préparation minutieuse et sur un lancement respectant son caractère tactique et la sensibilité du moment.

Dans ce chapitre, nous abordons d'abord le concept de crise, avant de présenter les principales mesures préventives liées à sa gestion, notamment celles relevant du volet communicationnel. Nous terminons par les éléments tactiques et opérationnels à prendre en compte lors du lancement d'une campagne de communication de crise.

2.1.1 Qu'est-ce qu'une crise

2.1.1.1 Définitions de la crise :

Certes, le monde des organisations est un monde complexe et en changement constant. Avec le développement des sociétés, les progrès réalisés dans les technologies et le changement climatique, la notion de crise devient de plus en plus courante pour les organisations.

Force est de constater que chaque organisation, quelle que soit sa taille et le secteur d'activité où elle se trouve, est susceptible d'être confrontée à une crise¹⁸. Puisque la notion de crise s'utilise de plus en plus fréquemment dans la société humaine et l'espace médiatico-public, ce qui lui donne une signification générique et polyvalente, nous allons définir ce concept sur la base des recherches faites sur le sujet.

Selon Adary et al.¹⁹, il existe deux écoles distinctes expliquant le phénomène de crise dans le monde des organisations. D'un côté, il y a l'école processuelle qui considère que la crise est le résultat d'un dysfonctionnement non traité qui se transforme avec le temps en une crise réelle. Comme l'explique Roux-Dufort²⁰ : « *La crise est un processus qui sous l'effet d'un événement déclencheur, met en péril des dysfonctionnement* ». De l'autre côté il y a l'école événementielle qui estime que la crise est un événement protéiforme, mutant et en recomposition constante. Selon cette approche, il serait difficile de détecter et d'identifier ses premiers signaux. « *Un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation* »²¹.

Donc nous voyons ces deux approches, chacune d'elles, donne des perspectives différentes sur la crise, tout en se basant principalement sur ces causes. Mais elles nous enseignent également sur quoi les organisations doivent orienter leurs ressources. Il y a une école événementielle qui indique que la crise est un événement « *imprévu, dommageable et public* »²² dont la prévention et l'anticipation sont difficiles voire impossibles et une autre dite

¹⁸ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, Paris, Dunod, 2010, p306.

¹⁹ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, Paris, Dunod, 2020, p 403.

²⁰ Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemissi et Guy Versailles, *Gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, Alger, El Othmania, 2022, p19.

²¹ Thiery Libaert, *la communication de crise* 5^e édition, Paris, Dunod, 2020, p9.

²² Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2008, p148.

processuelle selon laquelle la crise est le résultat d'un dérèglement dans les « *processus qui se développe dans le temps et l'espace* »²³ de l'organisation²⁴ .

Ainsi, l'importance de cette opposition entre les deux écoles, dépasse la simple explication et définition de la crise, pour proposer des modèles de gestion de crise différents : l'approche processuelle mise sur le management, l'organisation des processus de prévention et la préparation, tandis que celle de l'événementielle met l'accent sur la formation, la sensibilisation et la diffusion de la culture de crise dans l'organisation, notamment, avec les exercices de simulation²⁵.

Amokrane et al.²⁶ proposent une définition qui prend en considération les préoccupations des deux écoles, en affirmant : « *La crise intervient dans une organisation quand un changement dans son environnement interne et/ou externe provoque un impact important au point où elle devient incapable d'accomplir sa mission ou de maintenir son fonctionnement normal* »

Il convient de noter que la littérature réalisée sur le sujet n'avait pas seulement, traité et appréhendé la crise, sous le seul angle de la causalité. La crise peut se définir aussi comme une phase temporaire de rupture, non routinière, et pleine d'incertitude. Un moment où l'organisation perd sa compréhension habituelle de l'environnement dont sa mission et ses objectifs seront fortement menacés²⁷ . De plus, une organisation se déclarant en crise, compte tenu des exigences des partenaires externes, subira comme risque de perdre leur confiance et les inquiéter. Car, lors d'une crise, l'organisation aura affaire à une situation où la réalité va s'effacer devant les diverses perceptions des parties prenantes²⁸.

De surcroît, la crise est un événement, souvent dangereux mettant l'existence même de l'organisation en danger. Car elle « *comporte un niveau élevé de risque, de préjudice et de possibilité de perte supplémentaire* »²⁹. La réputation de l'entreprise et la perte de confiance

²³ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p.9.

²⁴ Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemessi et Guy Verseilles, *gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, op. cit. p.19.

²⁵ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.404.

²⁶ Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemessi et Guy Verseilles, *gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, op. cit. p.21.

²⁷ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *La boîte à outils de la communication*, 4^e édition, Paris, Dunod, 2019, p.239 ; M.Scott Barrett et al, *The role of spokesperson in ambiguous and complex crises : the CDC and Anthrax*, in Speaker & Gavel, 2004, V.41, p. 63-74.

²⁸ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit. p. 239 ; Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p. 9.

²⁹ Seeger Sellnow & Ulmer, 2003, p.4, cité dans Robert S. LITTEFIELD, PH.D et Kimberly Cowden, M.A, *rethinking the single spokesperson model of crises communication: recognizing the need to address multiple publics*,

de ses publics sont les éléments les plus susceptibles d'être détruits rapidement lors d'une crise. Et cela est dû à la médiatisation accélérée de la situation. Avec son caractère, souvent, dommageable, l'organisation subirait des préjudices variant selon la nature et le degré de la crise, notamment ce qui concerne son capital image, dont la construction s'est faite sur une longue période³⁰.

Ajoutant à cela, une situation de crise, suscite un grand intérêt de la part des acteurs externes, notamment les médias. De ce fait, l'organisation en crise se trouvera généralement, très médiatisée, et sur le devant de la sphère médiatico-publique. Comme l'explique Michael Regester « *la crise est un événement qui conduit l'organisation à devenir le sujet d'une vaste et potentiellement défavorable attention des médias et d'autres groupes extérieurs* »³¹. Le premier réflexe des dirigeants est d'essayer de régler les choses en interne en évitant que la situation soit médiatisée et publique. Mais cette tentative de dissimulation échoue souvent à rester hors de la portée des médias, qui assurent, dans une société de l'information de masse, une large couverture en temps réel³².

Définition opératoire : après avoir présenté quelques définitions sans prétendre à l'exhaustivité, nous allons proposer une définition plus adaptée à notre étude.

La crise est un événement déclenché par un changement dans l'environnement de l'organisation, entraînant une situation d'urgence. Elle exige une mobilisation inhabituelle des ressources pour s'adapter au changement, accomplir sa mission et éviter les pertes. Cet événement, limité dans l'espace et le temps, fait objet d'une médiatisation importante.

ResearchGate, 2006, (en ligne):

https://www.researchgate.net/publication/228418318_Rethinking_the_single_spokesperson_model_of_crisis_communication_Recognizing_the_need_to_address_multiple_publics?enrichId=rgreq-8b475ad8d4f2fb12cc1258f86e37ae8e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyODQxODMxODtBUzo5OTAzMj1MjgxMzMxNUAxNDAwNjlyNTM3Mjg5&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf (consulté en mars 2025).

³⁰ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.148 ; Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.306. ; Thierry Libaert, la communication de crise, op. cit. p. 9.

³¹ Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemessi et Guy Verseilles, *gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, op. cit. p.17.

³² Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.148 ; Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemessi et Guy Verseilles, *gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, op. cit. p.18.

2.1.1.2. Les caractéristiques de la crise :

Comme nous l'avons montré, la crise est un moment crucial dans la vie des organisations. Qu'elle soit d'origine processuelle (provoquée par un dysfonctionnement non réglé) ou événementielle (par un changement inattendu et imprévisible), elle peut menacer la réputation, la mission voire l'existence même d'une entreprise. De plus, l'entrée en jeu de nouveaux acteurs externes et la pression médiatique qui s'ajoute rapidement, rendent la situation plus alarmante, ce qui impose la mise en place d'une organisation spécifique pour s'adapter à la situation.

Il est vrai qu'à partir des précédentes définitions, nous pouvons déduire quelques caractéristiques de la crise, mais il est encore mieux d'établir cela avec plus de clarté tout en se basant sur les recherches qui ont été faites sur le sujet.

Il est indéniable que chaque crise est unique et différente, mais il est possible de détecter quelques caractéristiques qui sont en commun :

L'incertitude : lors d'une situation de crise, l'organisation constate un fort degré d'incertitude, ce qui impose un défi majeur en ce qui concerne la collecte et l'analyse de l'information. Un moment de crise impose une pression considérable sur le système de renseignement et de prise de décision qui se trouve dominé par l'imprécision. Un sentiment d'urgence s'installe, où presque tout est remis en question³³.

Donc, parmi les premiers défis à surmonter lors d'une crise, il y a la réduction du niveau de d'incertitude imposé. Et cela grâce à la mise en place d'un mécanisme de collecte et d'analyse d'information de pointe. Plus ce système est efficace et le renseignement se fait rapidement et en temps réel, plus la situation devient plus claire dans ses origines et ses conséquences. Tout ça conduit évidemment à un processus de prise de décision plus clairvoyant.

La médiatisation : la crise est une matière prioritaire pour l'univers des médias et les intéresse beaucoup car ce genre de sujet attire fortement leurs publics. Ce type de médiatisation est à la fois intense et souvent négatif. Intense car l'organisation en question fera la une de la presse tout au long de la crise, et négative, car elle serait, dans certains cas,

³³ Thierry Libaert, la communication de crise, op. Cit. p. 11 ; Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemessi et Guy Versailles, *gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, op. cit. p.20.

mise en accusation. Certains chercheurs estiment que ce facteur est la condition d'entrée en crise³⁴.

Ce point explique fortement l'importance et l'intérêt pour l'organisation de travailler ses relations presse à court et à long terme. Cela lui permet de gérer plus aisément son contact avec les médias quand la crise survient.

La soudaineté : parmi les caractéristiques des crises, il y a leur côté de surprise et de soudaineté. Même avec des systèmes de veille stratégique impeccable et les mesures d'anticipation, l'expérience montre que l'éclatement d'une crise est difficilement prévisible. Dans cette optique, le facteur humain de l'organisation (comportement et attitude) est considéré comme essentiel dans ce genre de situation³⁵.

Certes, cela est une vision plus événementielle que processuelle car la soudaineté sous-entend que la crise est un événement inattendu et difficilement prévisible. Mais l'accent dans ce point est mis notamment sur le moment même du déclenchement de la crise. En dépit de toute préparation et anticipation, le jour où la crise éclate, demeure un aspect surprenant.

Intrusion de nouveaux acteurs : plusieurs entités apparaissent, lors d'une crise, pour s'exprimer sur celle-ci et interpréter les faits selon leur propre perception. Et ces perceptions sont déterminantes, car tant l'attitude de l'organisation que celle des médias en dépendent. Qu'il s'agisse des pouvoirs publics, des associations, des clients ou des élus, ils interviennent tous dans le but de renforcer leur légitimité dans un moment jugé incontournable à cette fin³⁶.

Cela met en exergue le concept des parties prenantes et leur importance dans la vie de l'organisation. Ainsi, l'organisation évolue au sein d'un environnement multi-acteurs dont l'impact se dévoile notamment lors des moments critiques.

Dépassement des capacités de communication : à cause d'un afflux important de demandes d'information provenant des acteurs externes, notamment les médias, l'organisation en crise, constate que le rythme et ses capacités habituelles de communication sont dépassés. En effet, les sollicitations accrues des médias vis-à-vis de l'organisation imposent la mise en place

³⁴ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.306 ; Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemessi et Guy Verseilles, *gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, op. cit. p.20.

³⁵ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.307 ; Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemessi et Guy Verseilles, *gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, op. cit. p.20.

³⁶ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 09 ; Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemessi et Guy Verseilles, *gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, op. cit. p.20.

d'une organisation spéciale en termes de communication afin de répondre à la situation. Par exemple, lors de la crise de Verglas (ayant entraîné l'effondrement du réseau électrique) en 1998 au Québec, Canada, 5600 articles ont été consacrés à la situation, et 3900 interviews avec le porte-parole d'Hydro-Québec (Entreprise électrique de l'Etat) ont été réalisées³⁷.

Cela justifie la nécessité de disposer d'une gouvernance spécifique à la crise, où la communication est l'arme de défense, de protection et d'accompagnement de l'acte de gestion face à un environnement plus exigeant notamment en termes d'information.

L'importance des enjeux : les crises imposent des enjeux cruciaux pour les organisations. Ces enjeux peuvent être de différents types, entre autres, réputationnels, financiers, organisationnels, allant jusqu'à menacer la survie de l'entreprise. En outre, une crise se mesure par le degré de désorganisation et de déstabilisation qu'elle provoque. Tout cela est accéléré, notamment, par l'implication active des médias et des médias sociaux. Cette amplification provenant du monde de l'information, plonge l'organisation dans un état d'urgence dont les intérêts vitaux seront menacés³⁸.

2.1.1.3. La typologie des crises :

Concernant la typologie, plusieurs méthodes de classement sont possibles. Ces méthodes peuvent s'appuyer sur divers paramètres, comme, les origines, les effets, ou même la cible. La mise en place d'un document recensant ces divers types de crises, aidera l'organisation à identifier son potentiel crise, puis à tracer des plans préventifs. En effet, ce dernier point peut se réaliser en adoptant une typologie causale³⁹.

S'appuyer sur une typologie causale s'explique par sa capacité à indiquer vers quoi l'organisation doit orienter son attention et ses ressources afin de stopper les prémices de toute crise.

³⁷ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 9.

³⁸ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 10 ; Mohamed Cherif Amokrane, Omar Hemessi et Guy Verseilles, *gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*, op. cit. p.20.

³⁹ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit.p. 255 ; Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.150.

P. Lagadec (1993), avait mis en place une matrice qui permet aux organisations de recenser les crises selon deux grands axes : le caractère interne ou externe de la crise, et sa nature technico-économique/organisationnelle/sociale et humaine.⁴⁰

Tableau 1 : typologie des crises

| Technique/Economique | |
|---|---|
| Défauts de produits/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite INTERNE | Destruction majeure de l'environnement/accidents Défaillances du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale EXTERNE |
| Echec pour s'adapter /changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Maladies du travail | Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvements de dirigeant Altération du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycottages |
| Humaine/sociale/organisationnelles | |

Source : Thierry Libaert, *la communication de crise* 5^e édition, Paris, Dunod, 2020, P.21-22.

⁴⁰ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 20-21

Ce tableau démontre qu'effectivement aucune organisation n'est à l'abri de tomber dans une crise, mais aussi que la crise peut prendre plusieurs formes et avoir diverses origines. Cela renforce l'idée qu'une organisation évolue au sein d'un environnement (interne et externe) rempli de risques, d'enjeux et incertitudes. En effet, une organisation doit être structurée de manière à pouvoir fonctionner dans un système incertain et exposé aux risques.

2.1.2. Préparation et lancement d'une campagne de communication de crise

2.1.2.1. Généralités sur la communication de crise :

Lors du déclenchement d'une crise, l'organisation mobilise ses ressources et compétences afin de minimiser les pertes et instaurer un climat de confiance avec ses interlocuteurs, dans le but de s'en sortir avec le moins de dommages possible, tant pour elle que pour les éventuels sinistrés. Tous ces moyens opérationnels déployés relèvent de ce que la littérature appelle, la gestion de crise. Ce processus regroupe l'ensemble des mesures mises en place pour assurer la coordination et le contrôle de la réponse à la situation⁴¹.

En effet, la gestion de crise comporte, dans sa mise en place, deux volets : une gestion matérielle de la situation et une gestion communicationnelle. « *Gérer une crise et gérer les communications de crise, sont inséparables* »⁴². La gestion d'une situation de crise exige une organisation spécifique déployant des mesures concrètes pour maîtriser la situation, ainsi qu'une campagne de communication accompagnant le travail du terrain.

Leclerc et al (2009), définissent la communication de crise comme « *l'ensemble des stratégies et des moyens de relations publiques mis en place pour permettre à une organisation d'établir les faits, d'expliquer les actions prises dans l'immédiat et de démontrer comment elle*

⁴¹ Robert S. Littefield, PH.D et Kimberly Cowden, M.A, *rethinking the single spokesperson model of crises communication: recognizing the need to address multiple publics*, ResearchGate, 2006, (en ligne): https://www.researchgate.net/publication/228418318_Rethinking_the_single_spokesperson_model_of_crisis_communication_Recognizing_the_need_to_address_multiple_publics?enrichId=rgreq-8b475ad8d4f2fb12cc1258f86e37ae8e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyODQxODMxODtBUzo5OTAzMj1MjgxMzIxNUAxNDAwNjlyNTM3Mjg5&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf (consulté en mars 2025).

⁴² Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.164.

s'engage à corriger une situation de crise, pour accélérer le retour à la normale et préserver les relations de confiance avec ses parties prenantes »⁴³.

Donc, nous voyons dans cette définition que la mission de la communication de crise est entourée de quatre points essentiels : se positionner comme la principale source de l'information par l'établissement des faits, accompagner les mesures et décisions prises par l'équipe de gestion, montrer l'engagement et la prise en charge de la situation et, enfin, instaurer un climat de confiance avec les interlocuteurs en assurant la résolution de la crise. Gérer la communication de crise, c'est permettre aux gens de « *donner un sens à la crise à laquelle ils sont confrontés et d'adopter des comportements de réduction des risques* »⁴⁴. Ainsi, la communication signifie également donner un sens à un événement, permettant aux publics de comprendre, d'agir et d'adopter les comportements nécessaires.

Parmi les facteurs clés qui déterminent la réussite d'une communication de crise figure la bonne image et la réputation dont dispose l'organisation auprès de ses parties prenantes. En effet, une entreprise ayant une bonne image réussira à faire accepter son discours et, par conséquent, à surmonter la crise avec moins de difficultés⁴⁵. Cette bonne image construite au fil des années grâce à une stratégie globale de l'organisation, influencera le cours de ses relations avec ses publics en période de crise.

La campagne de communication crise doit, en effet, être en phase avec cette stratégie globale de communication qui définit le cadre général. Ce cadre englobe les valeurs, la mission, les messages clés, le positionnement et les publics cibles⁴⁶.

La gestion de crise est donc un processus mis en place pour répondre rapidement à la situation et limiter les pertes. Il est important de noter que ce processus de gestion est assuré par une gouvernance de crise spécifique, appelée cellule de crise. Nous y reviendrons en détail dans la prochaine section.

Devirieux⁴⁷ considère qu'un plan de gestion de crise répond non seulement au "quoi faire" mais aussi, au "quoi dire". Le "quoi faire", est la dimension matérielle de la gestion, qui

⁴³ Imane El Kortbi et al, *Covid -19 au Maroc: le rôle du porte-parole médiatique dans la communication de crise*, Journal des sciences de l'information et de la communication, 2024, V1, N1. P. 128.

⁴⁴ Gabriela Capurro et al, *The spokesperson matters: evaluating the crisis communication style of primary spokespersons when presenting COVID19 modeling data across three jurisdictions in Canada*, Journal of Risk Research, 2022, V.25, N.11-12, p. 1396.

⁴⁵ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.325.

⁴⁶ Ibid, p. 307.

⁴⁷ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.162.

prend en charge la situation avec des mesures et opérations matérielles. Cet axe assure également le système d'investigation pour détecter les causes de l'incident et comment éviter sa réémergence à l'avenir. Quant au "quoi dire", c'est la dimension communicationnelle de la gestion, autrement dit, la communication de crise. Cette communication assure, en effet, l'accompagnement de la gestion matérielle et permet de rester en contact permanent avec les différents interlocuteurs de l'organisation (populations, médias, pouvoirs publics etc.). Cette campagne de communication informe les publics sur la crise et son évolution, le déroulement des opérations sur terrain, mais aussi, sur tout ce qui concerne l'enquête menée pour détecter les origines, les responsabilités et les effets enregistrés.

Dans cette optique de communiquer avec les différents interlocuteurs, et plus précisément, en ce qui concerne la nature et le modèle de communication à adopter, deux écoles recommandant deux approches différentes. D'un côté, il y a l'école Rationaliste dite "technicienne", qui propose un modèle de communication de crise axé, uniquement, sur des faits précis : dates, mesures, décisions prises, nombres, volumes etc. De l'autre côté, l'école communicante dite "symboliste" propose un autre modèle basé sur : les valeurs, l'affectif, les images et l'émotion. En effet, dans une crise, provoquant le sentiment d'inquiétude, l'approche des rationalistes pourrait être suffisante, tandis que l'approche communicante serait appropriée à une situation où la peur est le sentiment dominant. De plus, les premiers instants d'une crise, sont souvent marqués par l'émotion, tandis que ceux qui suivent deviennent de plus en plus orientés vers un registre rationnel⁴⁸. Cela indique que les publics perçoivent une crise avec des niveaux émotionnels différents tout au long de l'événement. La communication, dans ce sens, sert un d'outil d'accompagnement et d'installation d'un climat de rassurance tout en répondant aux besoins d'informations.

La gestion d'une campagne de communication de crise se réalise en suivant deux principes. Le premier principe est celui de l'information ; lors d'une crise, le besoin des gens en matière d'information augmente considérablement. Ainsi, l'information joue un rôle important dans le processus de gestion car elle permet de rassurer et réduire les effets de la situation, ou au contraire, de les aggraver⁴⁹. D'où l'importance d'identifier, en amont, qui sont les interlocuteurs prioritaires de l'organisation et ceux qui sont secondaires, afin de mieux gérer

⁴⁸ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 13.

⁴⁹ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.163

l'information et satisfaire les besoins⁵⁰. La bonne gestion de l'information et sa diffusion auprès des différentes parties prenantes constituent donc un paramètre essentiel.

Le deuxième principe est celui de la médiatisation ; une situation de crise est généralement une matière qui se médiatise rapidement, notamment si elle touche un large public ou cause des victimes et des sinistrés. Son traitement dans les médias traditionnels et les médias sociaux se fait désormais simultanément⁵¹. Ce qui élimine la frontière entre crise et Bad buzz ou entre réputation et e-réputation. Les médias sociaux, notamment, Facebook et Tweeter sont devenus des véritables médias par lesquels transitent tous les autres. Des données montrent que, Tweeter, Facebook et, récemment, Instagram deviennent des espaces puissants pour l'émergence et le commentaire des crises⁵². Dans ce sillage, le concept de relation presse, devient plus large avec l'émergence des médias sociaux (avec toutes leurs plateformes, fonctionnalités et acteurs) pour s'appeler relations médias. Ce dernier prend en compte la mise en place des plans relationnels avec tout type d'espace et d'acteur médiatico-communicationnel.

2.1.2.2. La cellule de crise :

Avant d'expliquer plus en détail en quoi consiste une campagne de communication de crise, et les éléments qui la composent, nous allons éclairer le concept de la cellule de crise. Cela est d'autant plus important que la gestion d'une situation de crise est confiée à cette gouvernance spécifique et temporaire. De plus, la désignation et la mission du porte-parole s'effectuent au sein et à partir de cette instance.

⁵⁰ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.307.

⁵¹ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.398 ; Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.163.

⁵² Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.398

Définition de la cellule de crise :

Une situation de crise est une situation caractérisée par une forte incertitude et une pression élevée. Cela impose aux organisations d'effectuer un travail rapide et en temps réel de traitement et d'analyse des informations, de prise de décisions puis d'élaboration des réponses adaptées. Ce travail volumineux nécessite la mise en place d'une cellule de crise bien équipée regroupant des personnes bien choisies, prenant la forme d'un réseau interconnecté⁵³. La cellule de crise est avant tout un conseil qui symbolise la gestion et la prise en charge de la crise par l'organisation. Les réunions qui se tiennent au sein de cette cellule, lors d'une crise, sont l'activité qui représente la reconnaissance de la sensibilité de la situation⁵⁴.

La mission de la cellule de crise n'est pas consultative mais décisionnelle. C'est à ce conseil que revient le processus de prise de décision concernant la crise. De plus, le choix du porte-parole, le protocole de communication à déployer, les actions à entreprendre, se définissent au sein de cette instance⁵⁵. Un moment de crise est un moment sensible qui exige plus que jamais de l'unité et de la cohérence. Ainsi, la cellule de crise a pour objectif d'assurer une « *une vision commune à partir d'une situation instable* »⁵⁶.

Ainsi, chaque organisation doit se doter d'une cellule de crise dédiée uniquement à la gestion des crises lorsqu'elles surviennent⁵⁷. La cellule de crise se définit, également, comme une salle spécialement aménagée pour gérer les crises, et au sein de laquelle se réunissent des membres choisis en amont pour mettre en place des plans d'actions⁵⁸. De surcroît, la mise en place de ce conseil doit se faire hors situation de crise afin d'assurer son efficacité et sa réactivité lorsque la crise survient. C'est pourquoi, sa mission commence avant la crise et se termine après sa résolution finale : anticiper et prévenir la crise ; gérer la situation et les informations en temps réel pour élaborer la stratégie de réponse ; évaluer la stratégie pour tirer des leçons⁵⁹.

Sur cette base, une cellule de crise est donc une équipe, un conseil, une gouvernance spécifique, désignée en dehors de toute situation de crise. C'est une équipe compétente qui

⁵³ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.404; Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 39

⁵⁴ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 39

⁵⁵ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.322.

⁵⁶ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit.p. 242.

⁵⁷ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.165.

⁵⁸ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.322.

⁵⁹ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit.p. 241

prend en charge la gestion de la crise. Que ce soit le volet matériel ou communicationnel, cette instance met en place son dispositif de riposte. Ce dispositif s'appuie sur un travail de collecte et d'analyse de données en temps réel, puis la sélection des décisions les plus adaptées. Regroupant un nombre limité de personnes compétentes jouant des rôles clés (décideur, relationniste, expert, porte-parole), la cellule de crise est l'acte symbolisant à la fois la prise en charge de la situation, l'entrée en crise, et le sens de responsabilité de l'organisation.

Composition de la cellule de crise :

La recherche effectuée sur la crise et sa gestion préconise de se préparer en amont pour faire face aux crises. Cette planification se base, effectivement, sur la mise en place d'une cellule de crise, regroupant quelques acteurs clés, comme, un chargé des relations publiques, un porte-parole, un représentant de la direction générale, et d'autres possédant les compétences adaptées à la nature de la crise⁶⁰. La mise en place de ce conseil est un acte fondateur, et les membres clés qui le constituent sont : un responsable de communication, un porte-parole, un animateur et des experts⁶¹.

Certains chercheurs recommandent que la cellule de crise soit chapeauté par une personne issue d'un niveau hiérarchique élevé et qu'elle contienne une dizaine de personnes représentant les différents services : un chargé de la communication ; des experts ; une personne chargée du compte rendu ; un juriste⁶².

Pour Devirieux, le nombre idéal de la cellule de crise est de cinq à dix, ayant l'autorité et les compétences nécessaires pour gérer des situations de crise. Parmi les membres les plus importants, figure le porte-parole dont la mission est d'assurer la communication avec les

⁶⁰ Robert S. Littefield, PH.D et Kimberly Cowden, M.A, *rethinking the single spokesperson model of crises communication: recognizing the need to address multiple publics*, ResearchGate, 2006, (en ligne): https://www.researchgate.net/publication/228418318_Rethinking_the_single_spokesperson_model_of_crisis_communication_Recognizing_the_need_to_address_multiple_publics?enrichId=rgreq-8b475ad8d4f2fb12cc1258f86e37ae8e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyODQxODMxODtBUzo5OTAzMj1MjgxMzMxNUAxNDAwNjlyNTM3Mjg5&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf (consulté en mars 2025).

⁶¹ Imane El Kortbi et al, *Covid -19 au Maroc: le rôle du porte-parole médiatique dans la communication de crise*, Journal des sciences de l'information et de la communication, 2024, V1, N1. P. 129.

⁶² Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.320.

interlocuteurs. Ce porte-parole doit être formé à ce rôle et il lui faut une équipe d'appui ainsi qu'un suppléant⁶³.

En raison du caractère dynamique de la crise, une cellule de crise doit être conçue de manière adaptée à la nature et au type de la crise en question. Selon Libaert⁶⁴, quatre éléments sont indispensables et essentiels dans toute cellule de crise :

L'animateur : il est souvent issu de la direction de l'entreprise dont l'autorité et la légitimité sont reconnues par tous. Sa mission consiste à synthétiser les informations traitées, valider puis transmettre les décisions prises aux dirigeants. Son rôle est très important, car il participe à unir les visions et valider les décisions dans les brefs délais. Ainsi, il est considéré comme le pilote de la cellule et le point de liaison avec le dirigeant⁶⁵.

Les experts : La présence des experts dans la cellule de crise ne manque pas d'importance. C'est à eux que revient le recueil et le traitement des informations technique lors d'une situation marquée par l'incertitude et la sensibilité. Qu'ils soient d'experts purement techniques, financiers ou juridiques, leur intégration est indispensable, pour traiter les affaires techniques et leurs conséquences. Le choix des experts à intégrer se fait souvent en fonction de la crise en soi et sa nature.

Le responsable de communication : La fonction du responsable de communication dans une cellule de crise est double : dans un premier temps, il transmet aux membres de la cellule les attentes et les besoins des publics externes de l'organisation. Deuxièmement, en tant que membre de la cellule, il travaille à traduire les décisions et prises de position de son organisation en messages de communication dans le but de les faire accepter et adopter par l'extérieur. Cela se traduit par l'élaboration de communiqués de presse, l'organisation de points de presse, la préparation des éléments de langage pour le porte-parole. Dans les entreprises de grande taille, la mise en place d'une cellule de crise spécifique pour les relations médias est nécessaire⁶⁶.

⁶³ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.166.

⁶⁴ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 39-40-41.

⁶⁵ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit.p. 242

⁶⁶ Ibid.,

Le porte-parole : Il s'agit, de la personne en charge de véhiculer les messages de l'organisation publiquement. Le porte-parole qui va conditionner la crédibilité du discours, doit être choisi avec soin. L'organisation peut opter pour le président, un expert, le responsable de communication ou d'autres personnes, selon la nature de la situation et le degré d'expertise des individus.

Le choix d'un porte-parole s'élabore également en se basant sur le degré et le type de la crise existante. Si, par exemple, les informations récoltées sont solides et le degré d'incertitude est faible, avec des prévisions montrant que la durée ne dépasse pas un certain temps, nommer le président comme porte-parole est un bon choix. À l'inverse, si le degré d'incertitude est élevé et que la crise semble évolutive, nommer une autre personne disposant d'une responsabilité au sein de l'organisation (comme le chargé communication, ou un expert) sera le choix approprié, tandis que le président sera réservé à annoncer la fin de la crise.

Équipement et fonctionnement de la salle de crise :

Comme la situation de crise et le processus de sa gestion provoque un niveau de stress important, la salle de gestion de crise doit être la plus confortable possible. La préparation d'une salle grande, ouverte sur l'extérieur et très aérée, représente un facteur clé de succès⁶⁷. De plus, cette salle où les membres de la cellule se réunissent doit être un lieu facile d'accès, doté de tous les moyens de travail et de communication nécessaires. La préparation d'une autre salle de secours au cas où la première serait endommagée ou difficile d'accès en temps de crise est aussi recommandée. L'idée est d'avoir une salle de gestion dédiée uniquement aux situations de crise, bien équipée tout en facilitant le travail des membres de la cellule⁶⁸.

Pour assurer un bon fonctionnement d'une salle de gestion de crise, elle doit être équipée de la manière suivante⁶⁹ :

⁶⁷ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.321.

⁶⁸ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.171.

⁶⁹ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit.p. 244.

Tableau 2 : équipement d'une salle de gestion de crise

| | |
|--|---|
| <u>Préparation du matériel tels que :</u> | Téléphones portables ; tablettes ; ordinateurs ; réseaux etc. Assurer un large accès aux médias et sites d'informations Mise en place d'un numéro vert ; installation des tableaux pour noter les idées et les décisions ; |
| Organisation de la documentation et le retour d'expérience (REX) | Préparation d'un journal de bord Préparation de manuel de gestion contenant tout le protocole de gestion (scénarios ; plan d'action ; exercices de simulation) |
| Argumentaire et liste des acteurs | Les journaux et revues de presse ; Les données scientifiques et techniques Les annuaires et les fichiers (listes des membres de la salle, liste des porte-parole ; fichiers de presse) Contacts utiles : journalistes ; avocats ; huissier (Riom al, 2010) |
| Mesures de confort | Restauration rapide ; fauteuils confortables ; café ; bouteilles d'eau etc. |
| Système d'alerte | Identification et analyse des risque afin de préciser tous les niveaux d'alerte (pré-alerte, risque modéré, risque élevé) La cellule de crise intervient quand l'alerte est confirmée |

Dans cette optique, un membre au sein de la cellule doit se charger de la main-courante, qui est un document enregistrant toutes les actions effectuées au sein de la salle. Cette main-

courante se réalise sur un support dont d'accès est assuré à toute l'équipe, ce qui permet le partage de la même information en temps réel⁷⁰.

Tableau 3 : exemple d'une main-courante :

| Heure | Provenance de l'info | Nature de l'événement | Décision prise par la cellule | Personne responsable de l'action | Personne à contacter | Échéance |
|-------|----------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------|----------|
| | | | | | | |

Source : Riom et al, toute la fonction de la communication ; Dunod ; 2010 ; p 321

Un autre document très important au sein de la salle de crise est le journal de bord : cet outil de gestion revêt une importance majeure au sein de la cellule de crise. Il est en quelque sorte, la mémoire de la crise, car il recense toute l'actualité relative à la crise. Il représente une ressource importante pour la prise de décisions et de mesures adaptées. Il constitue également un outil de traçabilité d'une crise servant à tirer des leçons et à établir le retour d'expérience après la crise⁷¹.

Le fonctionnement de la cellule de crise commence hors situation de crise et se termine après le retour à la normale. Afin d'assurer un bon fonctionnement de cette instance, la littérature préconise de faire tester la cellule régulièrement avec des exercices de simulation. Ce travail va permettre aux membres de travailler et de trouver des solutions ensemble. Après la crise, la mission de la cellule consiste à analyser son protocole de gestion et à rédiger un bilan permettant de tirer des leçons de chaque crise. Le meilleur résultat de cette dernière étape est de faire de chaque crise une opportunité de changement positif pour l'organisation⁷².

Il est clair que la crise est une période souvent courte mais qui demande tout un dispositif de préparation et de gestion. La mise en place de cette organisation de crise reconnaît la

⁷⁰ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.321

⁷¹ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit. p. 247.

⁷² Ibid., p.243.

sensibilité et le degré de dangerosité qu'imposent les crises. La cellule de crise est une mini organisation au sein de laquelle se tracent les plans, et se mettent les mesures préventives.

Avant de discuter de la campagne de communication de crise, nous proposons quelques mesures préventives les plus essentielles adoptées au sein des cellules de crise.

2.1.2.3. Les mesures préventives :

Lorsqu'il y a eu la mise en place d'une cellule de crise, quelques mesures préventives sont à préparer afin d'anticiper les crises et les gérer efficacement⁷³. Afin de bien faire face aux crises, l'installation d'un système de prévention revêt une importance majeure. Ce processus se base principalement sur la préparation de la cellule de crise mais aussi sur la planification de la campagne de communication à véhiculer. Devirieux considère que ces mesures préventives reposent en grande partie sur la communication⁷⁴

Comme nous l'avons mentionné, la communication de crise est un processus accompagnant la gestion matérielle de la crise lorsque celle-ci survient. Ainsi la gestion matérielle et communicationnelle sont deux volets inséparables. Les mesures préventives prennent également en considération cette association.

La gestion de crise ne se limite pas à la seule période de déclenchement de la crise, mais elle commence bien avant, dans le cadre des mesures préventives. Les recherches faites dans le domaine concluent qu'une bonne planification de la communication de crise se fait avant que les crises apparaissent. Ce système préventif peut s'inspirer des stratégies qui ont réussi dans le passé⁷⁵.

Cette planification et préparation d'avant crise se base principalement sur l'anticipation et la prévention des risques, elle vise donc à se préparer à faire face aux crises quand elles surviennent. De ce fait, les organisations doivent disposer en amont des plans de communication de crise sur lesquels tous les axes principaux sont identifiés (responsabilités rôles ; contenus ; moyens). La mise en place de ces dispositifs hors situation de crise et

⁷³ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.165.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ M.Scott Barrett et al, *The role of spokesperson in ambiguous and complex crises: the CDC and Anthrax*, in *Speaker & Gavel*, 2004, V.41, p. 70

d'urgence permettra à l'organisation d'être préparée pour riposter rapidement au bon moment et avec les bonnes personnes⁷⁶.

Il est indéniable que chaque organisation a son propre système de prévention et d'anticipation qui lui est propre. Aussi, la planification de la communication et la mise en avant de certaines mesures préventives peuvent se faire en suivant différentes logiques selon les ressources et compétences existantes au sein de chaque entreprise. Néanmoins, nous pouvons détecter quelques éléments clés de cette préparation en se basant sur la littérature.

La veille informationnelle : pratiquer la veille informationnelle est une activité essentielle pour toute planification, car elle représente un outil d'aide à la décision. Afin que ce processus soit précis et fructueux dans le cadre d'anticipation des crises, son lancement doit porter sur l'interne et l'externe. En interne, la veille concerne tous les services qui constituent l'organisation ce qui permet de détecter tous les signaux faibles qui nécessitent une réaction avant qu'ils se développent en crises réelles. Sur l'externe, la veille porte sur plusieurs thématiques en fonction du besoin de l'organisation, entre autres, les crises survenant ailleurs y compris leur impact et mode de gestion, une veille concurrentielle qui permet de détecter les indices de crises potentielles⁷⁷. Cette veille doit concerner aussi les médias sociaux en analysant ce qui se dit sur l'organisation afin de détecter les signaux faibles pouvant se transformer en crises réelles. Ce processus de veille sur l'espace numérique doit être à la fois quantitatif et qualitatif. Dans ce sens, assurer une coordination étroite entre la cellule et les Community managers est une pratique gagnante car ces médias sociaux sont des véritables espaces de gestion pour les communicants de crise⁷⁸.

Cartographie de crises potentielles : cela signifie, la mise en place d'une liste des crises et des risques potentiels pouvant affecter l'organisation. Ce dispositif permet d'avoir une vue globale sur les risques imminents classés à l'aide d'une échelle de gravité (faible, moyen, majeur). Ensuite, ces crises potentielles, feront l'objet d'une évaluation afin d'identifier le potentiel crise de l'organisation, et le degré de sa préparation⁷⁹. La préparation d'un tel fichier

⁷⁶ Steve Flanagan, *réussir ses relations de presse en situation d'urgence*, dans : *Communications en temps de crise*, dir, Danielle Maisonneuve, Catherine Saouter et Antoine Char, Québec, Presses de l'université du Québec, 2001, p.41.

⁷⁷ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.166.

⁷⁸ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.409-410.

⁷⁹ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.166 ; Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.313.

permet de connaître les crises potentielles, de les évaluer, et de déterminer le degré de préparation de la cellule pour chacune d'elles. De plus, cela permet de préparer des stratégies de réponse en fonction aussi des publics et des objectifs.

La note de crise : la note de crise est aussi l'un des outils les plus importants à préparer avant les crises. Il s'agit d'un document présentant l'ensemble de la gouvernance de crise. Incluant la stratégie de communication, la note de crise est un document stratégique qui se valide au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation. Les éléments composant cette note sont les suivants :

- ✓ Le rappel de l'enjeu
- ✓ Le dispositif de permanence
- ✓ Le dispositif d'alerte
- ✓ L'organisation de la cellule de crise et son mode de fonctionnement
- ✓ La structuration de retour d'expérience (REX)
- ✓ La professionnalisation des acteurs : exercices de simulation et processus de formation
- ✓ Les modalités de communication, notamment vers l'externe⁸⁰.

Préparation des messages modèles : la préparation de ces messages clés se fait hors situation de crise, lors de la mise en place des scénarios. Leur rédaction se réalise dans la phase d'anticipation et de prévention. En fonction des crises potentielles répertoriées, l'organisation élabore son argumentaire. Cette base communicationnelle doit se faire en fonction des types de crises mais aussi des attentes et besoins des publics de l'organisation. Ces messages serviront aussi d'éléments de langage des porte-parole face aux médias. Le cœur de ces messages clés est la réponse à la question suivante : face à cette situation, que répondrions-nous ?⁸¹.

La préparation des messages clés est une étape qui se réalise après l'identification des crises potentielles, de leurs publics cibles et de leurs objectifs associés. Ces arguments feront l'objet d'une adaptation aux différentes situations réelles⁸². De plus, l'élaboration de ces messages

⁸⁰ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.319.

⁸¹ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 47-48 ; Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.328 ; Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.168.

⁸² ; Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.166.

peut prendre deux formes : soit une forme légère en rédigeant uniquement le message essentiel (position d'entreprise) en répondant aux questions principales ; soit une forme plus approfondie en préparant l'équivalent d'un fichier de presse prenant en compte tous les détails de la crise⁸³.

La forme légère de ces messages, s'appelle également, une fiche argumentaire. Cette fiche est un document court qui répond aux cinq premières questions qui pourraient être posées par les journalistes, voici un exemple de sa rédaction⁸⁴ :

Tableau 4 : la fiche d'argumentaire

| | | | |
|--|---------------------|-----------------|-----------------------|
| Date | | | |
| Titre (type de crise) | | | |
| Nom du rédacteur | Nom de vérificateur | Nom du valideur | Sources d'information |
| Posture (la position de l'organisation sur le sujet ; en une ou deux phrase) | | | |
| Q & R | | | |
| Question n1/ réponse = | | | |
| Question n2/ réponse = | | | |
| Question n3/ réponse= | | | |
| Question n4/réponse = | | | |
| Question n5/réponse= | | | |
| Chiffres clés | | | |
| | | | |

Source : Riom et al, toute la fonction de la communication, Dunod, 2010 ; p 330

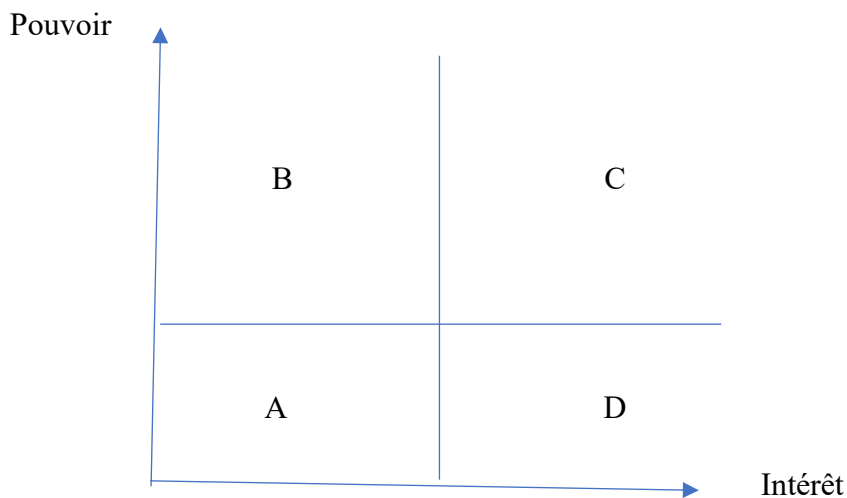
⁸³ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 48

⁸⁴ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.329

Préparation d'une liste des interlocuteurs : la préparation d'une liste des différents interlocuteurs peut prendre deux formes : une liste contenant les cibles de la campagne de communication de crise, entre autres, les employés, les populations (notamment touchées par la crise), les pouvoirs publics etc.⁸⁵. Cette liste se réalise en se basant sur les types de crises, leurs enjeux et les objectifs associés.

Une autre forme aussi existe également concernant les interlocuteurs à rencontrer ou à contacter durant la crise et qui vont contribuer au bon fonctionnement du processus de gestion. Ces personnes à contacter sont des acteurs clés dans la crise et la préparation d'une cartographie en amont revêt une importance majeure. Car, lors d'une crise, l'organisation n'aurait pas le temps suffisant pour chercher des contacts utiles. Cette liste peut contenir des personnes comme, des journalistes, des élus, des experts etc. Cette démarche peut se réaliser avec, comme outil, une matrice intérêt/pouvoir dont les acteurs seront classés selon leur pouvoir et intérêt vis-à-vis de la crise⁸⁶.

Figure 1 : la matrice d'identification des interlocuteurs clé



Source : Riom et al, toute la fonction de communication, Dunod, 2010 ; p327

Cette matrice est outil très utile pour l'élaboration des listes des interlocuteurs clés et des publics cibles de l'organisation.

⁸⁵ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.168.

⁸⁶ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.326

La mise en place de cette matrice doit se faire en fonction des types de crises recensées. Comme nous voyons, ceux qui figeront sur la rubrique C sont les interlocuteurs les plus importants lors d'une crise tandis que ceux qui figurent dans la rubrique A seraient les moins importants. Une attention régulière doit se porter sur les interlocuteurs B, alors qu'un dispositif de communication en continu se mettra en place pour la catégorie D⁸⁷.

Une liste spécifique aux médias peut aussi être bénéfique. Afin de bien transmettre ses messages, l'organisation peut préparer une cartographie des médias en fonction de leur audience (nationale, régionale et locale), ou de leur spécialité (généraliste ou spécialisée). Ce catalogue médias va permettre aussi d'identifier les médias prioritaires et les journalistes ayant une bonne relation avec l'organisation⁸⁸.

Choix des porte-paroles : une situation de crise est une période sensible dominée par le sentiment d'urgence et la menace des intérêts vitaux d'une organisation. Ainsi, la communication doit se faire de manière efficace mais prudente. Cela veut dire que les organisations veillent à ce qu'elles maîtrisent l'information afin de se positionner comme la source principale et unique de l'information sur la crise. Pour cela, le recours à la désignation des porte-parole qualifiés et compétents est une pratique nécessaire pendant les crises afin d'assurer une représentation réussie dans la sphère publique par l'intermédiaire des médias.

Nous l'avons déjà montré, la mise en place de la cellule de crise se fait hors situations de crise. Cela inclut la répartition des rôles et le choix des personnes les plus compétentes pour la gestion des crises.

Adary et al.⁸⁹ estiment que, pour faire face à une situation de crise et réussir sa gestion, l'organisation doit identifier et préparer trois rôles clés, à savoir, ceux qui réfléchissent, ceux qui décident, et ceux qui parlent et représentent l'organisation dans l'espace publico-médiatique. Les membres de la cellule doivent se réunir plus d'une fois par an afin de faire le point et réviser les plans d'actions.

Dans ce sens, l'identification et le choix des porte-paroles compétents dont le rôle est de parler au nom de leur organisation devant les médias revêtent une importance majeure. Pour ce faire, le lancement des exercices de simulation est une pratique bénéfique pour

⁸⁷ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.327.

⁸⁸ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.409

⁸⁹ Ibid., p.407.

l'identification des bons porte-paroles pouvant effectivement incarner l'image de l'organisation lors d'une période délicate. Ensuite, ces porte-paroles doivent recevoir une formation régulière sur la prise de parole devant les médias, à réagir correctement face aux journalistes et à comprendre leurs besoins. En effet, l'expérience montre qu'un bon porte-parole est celui qui est formé et préparé pour ce rôle.

Le choix des porte-parole peut se faire en fonction de la nature de la crise, par exemple, une crise produit nécessite un responsable marketing pour jouer le rôle du porte-parole. En effet, parmi les conditions de son succès figurent le fait de bien connaître le sujet et d'être compréhensible dans son discours.

Le président de l'organisation peut aussi être, dans certaines crises, le porte-parole principal de la gestion de crise. Néanmoins, si la crise est plus incertaine dans son évolution et son déroulement, la bonne pratique est de préserver le président jusqu'au moment où la situation devient de plus en plus calme. En outre, faire avancer le président comme porte-parole principal lors d'une crise jugée très grave et où il y a une réaction immédiate des pouvoirs publics, est considéré comme une exigence indiscutable. En effet, son absence dans une telle situation sera perçue comme un manque de responsabilité et d'empathie envers les victimes. Nous y revenons dans le chapitre suivant afin d'expliquer ce rôle avec plus de détails.

Préparation des outils : La préparation des documents presse modèles, tels que, les communiqués de presse, les fichiers de presse, est également une pratique recommandée⁹⁰. Cela concerne surtout les crises dont les sujets récurrents sont devenus connus, comme l'effondrement d'un réseau électrique. Dans ce cas, un fichier de presse peut contenir une présentation du sujet sous ses différents angles (technique, commercial etc.)⁹¹. La préparation de ces documents de presse modèles va permettre à l'organisation de réagir rapidement et d'offrir un outil de travail aux journalistes en facilitant leur travail et en établissant un rapport de confiance et de collaboration⁹².

⁹⁰ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.409 ; Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.168 ; Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.330.

⁹¹ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.330

⁹² Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.330 ; Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.168

La conception d'un site web caché dont la mise en ligne voit le jour une fois que la crise éclate, est aussi recommandée par la littérature⁹³. L'alimentation de ce site se fait également lors de la phase de prévention avec une communication modèle, puis elle sera complétée et affinée quand la crise survient. Il est conseillé de bien penser sa conception et son alimentation, car il serait fortement sollicité pendant la crise. D'où l'importance de disposer d'une équipe de Community manager bien préparée à cette fin⁹⁴. Dans cette optique, les chercheurs indiquent que ce processus préventif doit porter aussi un grand intérêt aux médias sociaux en assurant une présence massive sur ces médias afin d'avoir une bonne visibilité et d'instaurer un climat de confiance avec les communautés numériques. Ils affirment également que les crises sont désormais largement et simultanément traitées dans les médias traditionnels et numériques, notamment Facebook et Twitter (X). Cette réalité met l'accent sur la nécessité de développer une stratégie de communication numérique servant à aussi une communication préventive en toute crise⁹⁵.

Exercice de simulation : l'un des outils les plus efficaces pour prévenir les crises et se préparer à leur faire face est l'exercice de simulation. Il consiste en la simulation d'une crise réelle afin d'entraîner les membres de la cellule. Ce moyen permet à la cellule de crise de tester son bon fonctionnement et d'évaluer ses plans d'actions et sa stratégie de réponse. Son mode de fonctionnement varie en fonction des objectifs. Soit il est centré uniquement sur la salle de gestion de crise, soit il prend une portée plus importante en faisant intervenir les équipes opérationnelles, si l'exercice concerne, par exemple, la simulation d'une catastrophe naturelle. Il est préconisé d'effectuer ce genre d'activité au moins une fois par an⁹⁶.

Thierry Libaert⁹⁷ recommande que la planification de la communication de crise s'inspire de la stratégie de communication globale de l'organisation. Ce plan de communication de crise fixe le cadre général des campagnes de communication en suivant la logique des : objectifs ; cibles ; messages ; et moyens. La bonne planification préalable permettra à l'organisation de se positionner comme l'acteur principal pendant la crise. Cela inclut le fait d'occuper une

⁹³ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.409 ; Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.331

⁹⁴ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.331

⁹⁵ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.410.

⁹⁶ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.332.

⁹⁷ Thiery Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p.46.

position d'initiateur vis-à-vis des publics notamment les médias, et d'éviter de tomber dans le piège de se trouver sur la défensive. Les médias sont un acteur clé pendant les crises et accentuent leurs sollicitations auprès de l'organisation. Cela nécessite une planification préalable afin d'éviter toute improvisation ou des déclarations dérivées.

Le plan de communication de crise doit disposer d'une grande clarté, d'une large accessibilité langagière, et être opérationnel, tout en permettant aux membres de la cellule de crise de le consulter à l'occasion de chaque exercice de simulation de crise. De plus, il est recommandé que ce plan soit conçu de manière à permettre son adaptation au moment de la crise.

A partir de ce qui a été présenté, il devient plus clair que, d'abord la gestion de crise comporte deux volets (matériel et communicationnel) qui sont inséparables. L'acte de gestion est confié à une organisation spécifique appelée une cellule de crise qui comporte quelques rôles clés, entre autres, le porte-parole. La mise en place de ce conseil se fait lors de la phase préventive en lui assurant un entraînement et une préparation régulière. Lors de la même période également, quelques mesures préventives essentielles sont réalisées au sein de la cellule. La gestion de crise est un processus qui commence en dehors de toute situation critique. Les mesures déjà annoncées expliquent l'importance de disposer au sein de l'organisation d'une culture de crise. En ayant des documents indispensables (note de crise, cartographie de crise) et en préparant un plan de communication adapté à chaque crise, le système de riposte sera efficace. Ainsi, la préparation d'une cartographie des publics, des interlocuteurs clés et des médias, renforce le ciblage de la campagne et sa pertinence. Concernant les exercices de simulation, c'est l'outil d'entraînement et de mesure d'efficacité de la cellule de crise.

2.1.2.4. Lancement d'une campagne de communication de crise :

Le lancement d'une campagne de communication pour réagir à une situation de crise, est un acte de gestion inséparable de la prise en charge matérielle de la crise.

L'organisation constate, dès le déclenchement, que son dispositif de communication habituel ne peut répondre aux besoins et sollicitations accrues des publics externes notamment les médias. Ces derniers accentuent fortement leurs sollicitations auprès de l'organisation, ce qui nécessite une réaction adaptée, à la hauteur de la sensibilité du moment. Cela a pour objectif

principal de rétablir la confiance avec les parties prenantes⁹⁸. Donc, la mise en œuvre d'un processus de communication efficace et en continu tenant compte de la diversité des parties prenantes et des besoins des médias est un aspect essentiel pour réussir la gestion globale de la situation. Ce processus va être assuré par la cellule de crise qui est soutenue par un bureau de communication constitué d'un porte-parole, son suppléant et une équipe d'appui. Cette équipe communicante aura pour mission de centraliser l'information et de lancer des actions de communication avec des moyens adaptés⁹⁹

Cette campagne de communication prendra en charge également la coordination entre les opérations lancées sur le terrain et les mesures prises au niveau de la cellule. De ce fait, garantir une transmission fluide de l'information et une communication en temps réel au sein des réseaux internes revêt une importance majeure afin d'assurer la cohérence globale de la communication de crise¹⁰⁰. La crise exige une communication rapide, coordonnée tout en gardant un niveau de clarté très élevé¹⁰¹ vis-à-vis de l'extérieur.

Ainsi, l'efficacité d'une stratégie de communication de crise est conditionnée par trois critères entre autres : premièrement, l'organisation doit être disposée à partager l'information avec l'extérieur. Cette ouverture permet à l'organisation de gagner la confiance des parties prenantes et instaurer un rapport de collaboration dans le but de surmonter ensemble la crise. Deuxièmement, et afin de regagner sa légitimité, l'organisation doit assumer ses responsabilités vis-à-vis de la crise. Le troisième critère est celui d'avoir suffisamment de souplesse afin de pouvoir répondre aux attentes et besoins de ses interlocuteurs¹⁰². Entre ouverture, responsabilité et satisfaction des besoins des interlocuteurs, l'organisation se propose comme acteur principal dans la situation tout en montrant sa volonté de collaborer et son engagement envers ses publics.

Il est vrai que la littérature préconise une diversité de principes et de règles concernant la conduite d'une campagne de communication de crise et les éléments qui représentent des

⁹⁸ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit. p. 239

⁹⁹ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.171.

¹⁰⁰ André Caillé, *La place des communications dans la gestion d'une situation d'urgence, dans : Communications en temps de crise*, dir, Danielle Maisonneuve, Catherine Saouter et Antoine Char, Québec, Presses de l'université du Québec, 2001, p.35.

¹⁰¹ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.421

¹⁰² M.Scott Barrett et al, *The role of spokesperson in ambiguous and complex crises: the CDC and Anthrax*, in Speaker & Gavel, 2004, V.41, p. 46.

facteurs clés de succès. Néanmoins nous mettons en avant les points en commun qui répondent également aux objectifs de cette étude.

La riposte rapide : les recherches qui ont été faites sur le bon moment de commencer la campagne de communication de crise, recommandent de riposter rapidement suite à l'éclatement d'une crise. Cela permet d'obtenir de meilleurs résultats dans le processus de gestion global¹⁰³. Car une situation de crise génère involontairement un besoin élevé d'information, ce qui nécessite une réaction rapide de la part de l'organisation pour montrer son engagement dans la prise en charge de la situation.

En effet, la première règle est d'entamer le plus rapidement possible le processus de communication. Cela permet à l'organisation de se positionner dès le départ comme le premier acteur est la source de l'information dans la crise. De plus, en raison du temps accéléré et de la succession rapide de l'actualité, l'entreprise risque de se faire dépasser par d'autres acteurs externes, surtout les médias¹⁰⁴. Cette nécessité de réagir rapidement, a deux raisons majeures qui la justifient. D'un côté, le premier discours sur la crise aura un impact permanent sur la conduite de la situation et sa perception par les publics. Cette première réaction est considérée comme la déclaration d'entrée en crise et sa nomination, puis les autres récits vont se positionner par rapport à elle. De l'autre côté, si les parties prenantes apprennent l'existence d'une crise depuis une autre source, elles vont reprocher à l'organisation de tenter sciemment de dissimuler la vérité¹⁰⁵.

Ainsi, prendre l'initiative et communiquer les informations avec les médias avant qu'ils n'arrivent à poser leurs questions va contribuer à stopper les rumeurs, instaurer un climat de confiance avec les journalistes et développer dès le début un rapport de collaboration. Dans le cas contraire, l'organisation va tomber sur la défensive et les autres perçoivent qu'elle ne maîtrise pas le déroulement des faits et de l'information¹⁰⁶. Aussi, ce système de riposte rapide aux crises impose l'enjeu de la maîtrise de l'information. Dans ce cas où il faut trouver des réponses rapides aux sollicitations externes sans tomber dans un quelconque dérapage, il

¹⁰³ Aurélie De Waele, An-Sofie Claeys et Michael Opgenhaffen, *Preparing to face the media in times of crisis: training spokespersons' verbal and nonverbal cues*, *Public Relations Review*, 2020, V.46, Issue.2, 101871 ; Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit. p. 240 ; Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.421

¹⁰⁴ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.421

¹⁰⁵ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p.83.

¹⁰⁶ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.177

est recommandé de communiquer sur la manière de gérer la situation et non pas la crise en soi¹⁰⁷. L'enjeu de garder la maîtrise sur l'information veut aussi que l'organisation communique dès le départ d'une information claire, transparente et juste.

La gestion des relations presse : une période de crise impose aux organisations de travailler davantage avec les médias. Ceux-ci multiplient leurs sollicitations afin de se renseigner sur la crise et le déroulement de sa gestion au niveau de l'organisation. De ce point de vue, les gestionnaires de la crise, notamment les porte-paroles, doivent comprendre le travail journalistique et ses contraintes afin de bien répondre à leurs besoins et attentes. Ainsi, bien mener les relations presse, est l'un des facteurs clés de réussite d'une campagne de communication de crise¹⁰⁸. La communication avec les médias doit faire l'objet d'une attention particulière de la part de la cellule de crise. Bien que chaque média ait ses propres exigences et délais, le besoin des journalistes de remplir l'espace et le temps de leurs médias reste constant¹⁰⁹. Cela exige d'être disponible à leur égard afin de gagner leur confiance.

Dans cette optique, des chercheurs recommandent quelques principes à suivre afin de réussir ses relations presse en temps de crise, à savoir : être disponible pour les journalistes notamment pour ceux considérés comme des représentants des médias à privilégier ; l'utilisation d'un vocabulaire simple non jargonant ; la désignation d'un seul ou de quelques porte-paroles tout en garantissant la cohérence du discours prononcé. La communication médiatique doit être menée uniquement par ces porte-paroles. De plus il est recommandé à ces porte-paroles de garder un niveau élevé de calme malgré les pressions générées par la crise¹¹⁰.

Dans ce sillage, l'organisation des conférences et des points de presse réguliers permet de garantir un lien permanent avec les médias tout en se montrant collaboratif avec eux. Ainsi, la communication avec les médias vise de manière indirecte de toucher les différents publics, notamment ceux qui sont les plus touchés par la crise. En effet, une situation de crise, notamment lorsqu'elle provoque un état d'urgence (catastrophe), les relations presse remplacent les dispositifs habituels de communication entre une organisation et ses publics.

¹⁰⁷ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.420

¹⁰⁸ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p.83. ; Steve Flanagan, *réussir ses relations de presse en situation d'urgence*, dans : *Communications en temps de crise*, dir, Danielle Maisonneuve, Catherine Saouter et Antoine Char, Québec, Presses de l'université du Québec, 2001, p.38-39.

¹⁰⁹ Shu-Yu et al, *Perception of spokesperson performance and characteristics in crisis communication: experience of the 2003 severe acute respiratory syndrome outbreak in Taiwan*. Journal of the Formosan medical association, 2013, 112, p.600-607.

¹¹⁰ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.337

Dans ce sens, la mission de la communication médiatique est d'informer, de rassurer et d'accompagner les populations. De plus, la communication à travers les médias permet à l'organisation de s'humaniser, notamment à travers ses porte-paroles qui seront considérés comme le visage et la voix de leur entreprise¹¹¹. Réussir les relations médias représente un aspect essentiel pour atteindre les objectifs tracés. Cela peut s'effectuer en veillant au bon fonctionnement et à la cohérence au sein de la cellule de crise, mais aussi, au maintien de l'initiative sur le processus de la communication, en suivant notamment le calendrier médiatique : envoyé un communiqué de 19h, à la fois, pour le JT du soir et pour la publication écrite de lendemain etc. Ainsi qu'une mise à jour régulière de l'information¹¹².

L'occupation de l'espace médiatique représente un défi pour une organisation en crise. Pour ce faire, l'organisation doit investir correctement dans son avantage de disposer de l'information et de l'explication de l'événement. La maîtrise de l'information et sa mise à disposition des médias de manière planifiée et avec des mises à jour régulières, permettent à l'organisation d'occuper le terrain médiatique comme étant un interlocuteur fiable et principal¹¹³. Dans cette optique, l'organisation dispose toujours d'un avantage majeur, qui est l'information. En maîtrisant ce point et la bonne gestion de sa diffusion, l'organisation peut effectivement gérer son contact avec les médias. Ainsi, une bonne attitude de l'organisation et ses porte-parole contribue à l'instauration d'un rapport positif et de confiance mutuelle.

La transparence et l'ouverture : être transparent, en temps de crise, est l'un des éléments essentiels pour gagner la confiance et la coopération des parties prenantes, notamment les médias. Se montrer transparent contribue à réduire les risques et à augmenter la crédibilité de l'organisation vis-à-vis des publics externes. La transparence est le fait d'informer sur la crise et le déroulement de sa prise en charge par l'organisation. Ainsi des informations factuelles vont être délivrés aux médias et aux autres publics : les dates, le lieu, les causes, les conséquences, les mesures prises, la nature de l'intervention, les résultats etc.¹¹⁴

Ce processus d'information doit être permanent en évitant toute interruption de communication avec les parties prenantes. Cette démarche du partage de l'information avec

¹¹¹ Steve Flanagan, *réussir ses relations de presse en situation d'urgence*, dans : *Communications en temps de crise*, dir, Danielle Maisonneuve, Catherine Saouter et Antoine Char, Québec, Presses de l'université du Québec, 2001, p.39

¹¹² Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p.95

¹¹³ Steve Flanagan, *réussir ses relations de presse en situation d'urgence*, dans : *Communications en temps de crise*, dir, Danielle Maisonneuve, Catherine Saouter et Antoine Char, Québec, Presses de l'université du Québec, 2001, p.39 ; Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p.89.

¹¹⁴ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.178.

les publics (internes et externes) augmente les chances de surmonter la crise avec le moins de dommages possible en instaurant un climat de confiance¹¹⁵. Car, si l'entreprise est perçue comme moins crédible, les médias vont chercher les informations auprès d'autres sources afin de trouver les réponses nécessaires. Ne pas s'ouvrir sur l'extérieur et montrer une volonté confirmée de collaborer et partager l'information peut conduire à une perte de maîtrise de l'information et donne la chance à la propagation de toutes sortes de rumeurs¹¹⁶.

Libaert¹¹⁷, considère que le niveau de l'ouverture à l'extérieur doit être élevé tout au long de la crise. Cela par le fait de diffuser des communiqués et d'accorder des déclarations de manière régulière afin de garder un contact permanent avec les parties prenantes et de rester comme interlocuteur principal dans la crise. Aussi, il recommande de se montrer transparent surtout vis-à-vis des médias afin de gagner en crédibilité et d'établir un rapport de collaboration. En outre, la transparence tire sa force de son pouvoir d'organiser les rapports de force entre les acteurs, car en temps de crise, le focus sera moins orienté vers l'événement en soi que sur la capacité de l'organisation à communiquer de façon fiable et transparente sur la situation. Ainsi, plus l'organisation est moins fiable et transparente, plus les autres sources gagneront du terrain. Cela en tenant compte que les médias font recours à de multiples sources d'information dans leur couverture de la crise.

L'ouverture à l'extérieur concerne aussi le fait de rester en état de veille en permanence afin de riposter rapidement à toute rumeur ou acte hostile à l'égard de l'organisation. "*chaque mouvement extérieur doit donner lieu à une réaction afin de maintenir un équilibre dans le rapport des forces en présence*"¹¹⁸.

Adary et al.¹¹⁹ mettent en avant une matrice décrivant les trois niveaux d'ouverture et de transparence que l'organisation peut adopter en communiquant avec ses parties prenantes :

¹¹⁵ M.Scott Barrett et al, *The role of spokesperson in ambiguous and complex crisis: the CDC and Anthrax*, in Speaker & Gavel, 2004, V.41, p. 65.

¹¹⁶ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.418.

¹¹⁷ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p.88-89.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.423.

Tableau 5 : trois styles de communication de crise :

| ////////// | Communication minimale | Communication maîtrisée | Communication transparente |
|---------------|--|--|--|
| Définition | En dire le moins possible | Lâcher l'information au compte-gouttes | S'ouvrir totalement au public |
| Avantages | Simplicité ; Immédiateté ; | Finesse : l'entreprise choisit à chaque instant ce qu'elle dit, à qui, par quel canal. Efficacité : l'entreprise reste maîtresse des informations ; elle les distille au bon moment. Puissance : elle tient ainsi les journalistes en haleine. | Sincérité : l'entreprise fait preuve de bonne volonté, proclame son innocence. Crédibilité. Complicité : l'entreprise joue cartes sur table. Les médias lui en seront reconnaissants |
| Inconvénients | De court terme : cette position n'est pas tenable face à un journalisme d'investigation. Limitée : ce parti pris à minima frustre tout le monde | Risqué : les ratés peuvent être douloureux. Exigeant : cette politique impose la réunion de trois paramètres : un bon stratège + une excellente coordination interne + une absolue discrétion (pas de fuites) | Illusoire : toute organisation est tenue de garder des zones d'ombre ; Utopique : cette politique d'ouverture implique une totale confiance en amont (les journalistes sont à même de transmettre) et en aval (le public peut tout entendre, tout comprendre) |
| Bilan | La plus raisonnable. Lors d'une crise mineure, banale. Quand les médias sont absorbés par un autre événement. | Choix le plus classique dans quelques pays notamment d'Europe ; | Stratégie rarement pratiquée ; C'est la meilleure solution sur longue période ; C'est en pratique la plus difficile : |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | De plus en plus difficile avec les réseaux sociaux | Permet de panacher ses silences et ses informations ; À pratiquer avec précaution | l'entreprise doit être sûre d'elle, confiante dans la presse, optimiste quant à l'écoute du public |
|--|--|--|--|

Source : Adary, Mas et Westphalen ; Communicator : toute la communication pour un monde responsable ; 9e édition ; Dunod, 2020 ; page 423

Les trois politiques de communication expliqués dans cette matrice montrent effectivement qu'il existe trois niveaux d'ouverture et de transparence dont le choix peut dépendre de plusieurs facteurs, entre autres : la nature de la crise ; la nature du rapport préexistant entre l'organisation et ses parties prenantes (notamment les médias) ; ainsi que la nature des enjeux imposés par la crise à l'organisation.

Rassurer le public et montrer de la compassion : un moment de crise est souvent un moment douloureux causant des dommages, que ce soit matériels ou humains. Il est indispensable, pour l'organisation, de montrer sa compassion envers les victimes et les sinistrés de la crise. Cela peut prendre plusieurs formes, entre autres, demander des excuses publiquement, exprimer des regrets ou présenter des condoléances etc. Cela nécessite également la mise en place d'un canal de communication direct avec ses publics touchés par la crise. Car, ils ont un besoin considérable en termes d'information auquel l'organisation doit répondre¹²⁰. Cela permet à l'organisation de montrer sa compassion tout en rassurant ses publics avec une communication directe et en continu. Les publics touchés par la crise doivent être la cible principale de la communication en recevant une solidarité, une empathie et une volonté réelle de résoudre la crise par l'organisation. Cela nécessite, comme règle établie, de ne jamais se tromper de public principal d'une crise. Et pour que la communication soit efficace, l'organisation doit se rapprocher des personnes affectées par la crise et écouter leurs besoins et inquiétudes. Cela s'applique aussi aux équipes travaillant sur le terrain afin de gérer la situation¹²¹.

¹²⁰ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.177.

¹²¹ André Caillé, *la place des communications dans la gestion d'une situation d'urgence*, dans : *Communications en temps de crise*, dir, Danielle Maisonneuve, Catherine Saouter et Antoine Char, Québec, Presses de l'université du Québec, 2001, p.36.

De plus, les crises génèrent un climat dominé par l'incertitude qui favorise la propagation des rumeurs et les fakes-news. Ce climat exige que l'organisation rassure en permanence ses publics en affirmant sa solidarité et son empathie envers eux. L'affirmation de son engagement et son implication sérieuse dans la prise en charge de la situation permet d'atteindre cet objectif, jugé majeur dans la communication de crise¹²².

Montrer son engagement et sa prise de contrôle de la situation exige aussi que l'organisation montre ses dirigeants en première ligne dans le processus de gestion. Car, faire impliquer et montrer les plus haut responsables et représentants de l'organisation engagés dans le système de gestion démontre son sens de responsabilité¹²³. Une communication qui prend en compte l'engagement de la direction de l'organisation dans le processus de gestion prouve le sens de responsabilité et rassure les parties prenantes. Cela peut s'effectuer par, entre autres, la présence des dirigeants dans les médias (pas de façon excessive) et l'information sur les décisions prises au plus haut niveau¹²⁴.

Élaboration des messages : lors de l'élaboration des argumentaires constituant le contenu de la campagne de la communication de crise, l'organisation doit axer sa réflexion sur l'externe et non pas sur l'interne. Cela veut dire, concevoir les messages en fonction des publics et leurs besoins du moment¹²⁵. La répétition du message principal est une donnée recommandée par la littérature. Cela s'explique par le fait de mettre en avant l'axe de l'argumentaire à chaque intervention publique et médiatique des porte-paroles. C'est pourquoi il est impératif d'assurer une coordination efficace entre les porte-parole afin de garantir la cohérence du discours¹²⁶.

Les caractéristiques majeures d'un discours de crise sont décrites par Thierry Libaert, de la manière suivante¹²⁷ :

- La reconnaissance : les informations délivrées sont exactes et factuelles (origines, conséquences) ;

¹²² Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.432.

¹²³ Ibid., p.415.

¹²⁴ Steve Flanagan, *réussir ses relations de presse en situation d'urgence*, dans : *Communications en temps de crise*, dir, Danielle Maisonneuve, Catherine Saouter et Antoine Char, Québec, Presses de l'université du Québec, 2001, p.42.

¹²⁵ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.175.

¹²⁶ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 90-91.

¹²⁷ Ibid.

- L'attitude : l'organisation doit montrer sa compréhension, son inquiétude et sa solidarité ;
- L'engagement : l'organisation affirme son engagement dans la prise en charge de la situation actuelle et d'éviter un tel incident à l'avenir ;

De plus cet argumentaire peut avoir comme éléments d'appuis :

- Des conseils à la population, aux riverains etc.
- Les mesures d'urgence prises par l'organisation

En outre, l'argumentaire de base de la communication de crise peut également être désigné sous le nom de position d'entreprise. Ce document (position Paper) est un document factuel, structuré présentant le message principal de l'organisation. Il aide également les porte-paroles à ne pas déraiser lors des entrevues médiatiques. Cet outil permet à l'organisation de riposter rapidement tout en se laissant le temps pour déterminer sa politique de communication globale. C'est la première action de communication qui présente l'organisation comme acteur principal dans la crise. Représentant un cadrage de la situation, la position Paper comporte entre autres, des réponses aux cinq questions principales (qui, quoi, quand, où, comment et pourquoi) et les mesures prises par l'organisation tout en montrant la volonté de collaborer avec les médias. Ainsi, ce document, d'une page, qui met en avant et en valeur la position de l'entreprise par rapport à la crise, sera transmis au porte-parole qui le communique publiquement à travers les médias¹²⁸.

Les messages véhiculés lors de la campagne de gestion de crise doivent aussi répondre à quelques exigences techniques afin d'atteindre les publics cibles et réussir à passer un discours percutant vis-à-vis des médias¹²⁹.

¹²⁸ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit. p. 251-252.

¹²⁹ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 91.

Tableau 6 : les exigences techniques pour une communication percutante

| La posture du discours | L'angle | La simplicité | La visualisation | L'apaisement |
|--|--|--|--|--|
| La nécessité de se montrer humain dans sa communication, concerné, et engagée à résoudre le problème avec des actes concrets | Adapter la communication aux différents supports médiatiques dont l'angle de traitement de la crise varie d'un média à l'autre | Rendre le message plus facile à comprendre et à traiter par les journalistes. Une communication peu technique mais beaucoup médiatique | Utilisation des images qui illustrent et renforcent la parole. L'image joue un rôle symbolique important | Le message doit être rassurant. Ce qui permet d'installer un climat de confiance et de minimiser l'impact de la crise. Mais l'apaisement ne doit pas remplacer l'acte d'informer sur la gestion réelle de la crise, qui est essentielle. |

La communication numérique :

Certains chercheurs ont prouvé dans une étude qu'en temps de crise, les médias sociaux étaient plus efficaces que les médias traditionnels pour générer une réputation positive de l'organisation¹³⁰. En outre, une étude qui a été menée sur l'impact des médias sur les perceptions en temps de crise, avait montré que les blogs ont produit des niveaux d'attribution de la responsabilité de la crise inférieurs à ceux des journaux ou des sites web. Cela, en considérant que la diminution des attributions de responsabilité peut contribuer à réduire les dommages liés à la crise¹³¹.

En effet, le web offre un large panel de plateformes de communication représentant un espace précieux pour les gestionnaires de crise. Le web permet une communication directe sans intermédiaire et avec instantanéité avec les internautes, ce qui contribue à la création d'un lien personnalisé et permanent entre l'organisation et ses publics. Néanmoins, dans un espace où

¹³⁰ Kieun Lee, Sora Kim et Emma K.Wertz, *How spokesperson rank and selected media channels impact perceptions in crisis communication*, *Public Relations Journal*, 2014, V.8 (02), 2, p.5.

¹³¹ *Ibid.*, p.11-12.

l'interconnexion est massive et généralisée, la communication doit être surtout informative afin d'éviter d'être perçue comme manipulatoire et exagérée par les publics¹³².

La communication numérique est essentielle lors d'une crise en raison du sentiment personnel qu'elle génère auprès des publics. Ceux-ci perçoivent que l'information leur provient d'une source fiable et qui leur ressemble¹³³.

En outre, internet offre la fonctionnalité de générer et de diffuser des vidéos (YouTube) sans avoir à passer par les chaînes TV. Cela permet aux porte-paroles de faire passer leurs messages de la manière et au moment qu'ils souhaitent. La communication numérique (surtout les réseaux sociaux) permet une communication étayée par des preuves. Cela s'effectue notamment par le partage des images provenant du terrain mais aussi le lancement de Lives permettant aux différents publics de suivre les opérations de gestion en temps réel. Par ailleurs, le web dit 2.0 peut être utilisé aussi pour la coordination des équipes et des gestionnaires sous forme d'application mobiles, ce qui contribue à une transmission fluide de l'information¹³⁴.

Par ailleurs, la campagne de communication de crise, pour qu'elle soit plus efficace en touchant les différents publics, doit recourir à plusieurs moyens de communication. Ces outils de communication, qui peuvent être utilisés de manière complémentaire sont entre autres, le marketing direct (mailling, phoning), les relations publiques (porte-ouvertes, réunions publiques), médias traditionnels (TV, Radio, presse écrite) les médias sociaux et le site institutionnel et de crise etc. Cette diversification permettra de segmenter les publics tout en gardant le contrôle sur le rythme et la diffusion de l'information¹³⁵. Dans ce sillage, la communication de crise a pour mission de : publiciser les mesures prises par la cellule afin de régler matériellement la crise ; calmer les publics notamment les victimes ; faire disparaître l'anxiété du public ; et instaurer un climat de confiance et de collaboration avec les médias¹³⁶.

En analysant ces principes, nous constatons que la communication de crise est un outil tactique, stratégique et de gestion. C'est un outil qui fonctionne avec des détails précis dans le

¹³² Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p.105-106.

¹³³ Kieun Lee, Sora Kim et Emma K.Wertz, *How spokesperson rank and selected media channels impact perceptions in crisis communication*, *Public Relations Journal*, 2014, V.8 (02), 2, p.2-5.

¹³⁴ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p.108.

¹³⁵ Ibid., p.45-46.

¹³⁶ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.174.

cadre d'une politique visant à protéger, défendre mais aussi à maîtriser une situation. Au cours d'une période limitée dans le temps, l'organisation lance une campagne condensée visant à atteindre quelques objectifs clés : accompagner le travail du terrain ; instaurer un climat de confiance ; informer et convaincre les publics de l'utilité des mesures prises.

Adopter une riposte rapide, avec un degré mesuré d'ouverture et de transparence et en montrant de la compassion envers les publics touchés, permet à l'organisation de garantir quatre points clés : se positionner comme acteur et source principale tout en maîtrisant l'information ; montrer l'honnêteté et la volonté de collaborer avec les acteurs externes ; montrer la capacité à gérer la situation ; rassurer les publics. Ensuite en élaborant des messages adaptés, en gérant efficacement ses relations médias et en diversifiant les canaux, l'organisation peut atteindre d'autres points primordiaux : occupation massive du terrain informationnel ; assurer un discours convaincant, cohérent et en continu ; installer une relation de collaboration et de partenariat avec les médias. Tout ça conduit effectivement à faire de la communication un dispositif de gestion de crise efficace et efficient.

En résumé, comprendre ce qu'est une crise, ses caractéristiques et ses différentes formes permet de mieux évaluer les risques auxquels une organisation peut être confrontés. Ces situations, souvent, imprévisibles, nécessitent une préparation sérieuse en amont. La mise en place d'une cellule de crise et la planification d'une communication adaptée font partie des principales mesures à prévoir.

La communication de crise en particulier joue un rôle majeur dans un processus de gestion global d'une crise. Elle doit suivre des mesures tactiques afin d'assurer une efficacité dans la transmission des bons messages au bon moment et aux bonnes personnes. Une campagne bien construite peut aider à limiter les conséquences de la crise et à maintenir un climat de confiance et collaboration avec les publics de l'organisation.

Ces éléments montrent que la gestion de crise repose avant tout sur l'organisation, la préparation et une communication maîtrisée visant à gagner l'adhésion des parties externes à un projet réfléchi en interne.

2.2. Le porte-parole en gestion de crise :

Le développement rapide des technologies de l'information et de la communication, ainsi que l'omniprésence des médias dans les sociétés contemporaines, ont profondément transformé la manière dont les organisations interagissent avec leur environnement. Pour exister et préserver leur image dans l'espace public et médiatique, elles ont dû adapter leur politique de communication. Parmi ces adaptations, la mise en avant de personnes chargées de s'exprimer publiquement en leur nom, s'impose comme un levier central. Ces représentants, appelés porte-parole, incarnent l'organisation et assurent sa visibilité, tout en contribuant à son humanisation.

Le porte-parole joue un rôle essentiel dans la communication des organisations, mais son importance se renforce particulièrement en situation de crise. Dans ces moments critiques, il est désigné au sein des cellules de gestion de crise pour représenter officiellement l'organisation, expliquer les actions entreprises et rassurer l'opinion publique. Son intervention devient alors un acte central de la communication de crise.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons d'abord à la figure du porte-parole : ses définitions, ses origines, ainsi que les différentes formes qu'il peut prendre dans le monde organisationnel. Ensuite, nous approfondirons son rôle spécifique dans un contexte de crise, en mettant particulièrement l'accent sur sa mission médiatique et les conditions liées à sa prise de parole.

2.2.1. Qu'est-ce qu'un porte-parole

2.2.1.1. Définitions du porte-parolat :

Force est de constater que la société d'aujourd'hui est caractérisée par l'omniprésence des médias et des professionnels de l'information. Cette évolution a poussé les organisations à se doter des personnes qualifiées afin de s'adapter à ces nouvelles exigences communicationnelles. Le porte-parole désigne le rôle de ces personnes qui prennent en charge la communication avec les journalistes concernant l'actualité de leurs organisations. En effet, Le porte-parole est un acteur important à la fois dans la structure de la presse et des organisations. Car, d'un côté il représente un accès et une source principale de l'information pour les médias, et de l'autre côté le visage de son organisation auprès des médias¹³⁷. Selon certains chercheurs l'élément qui a nécessité le plus de créer et de présenter un porte-parole organisationnel est bien l'univers médiatique et son évolution. Cela dans le but de se laisser voir et entendre dans l'espace public et devant les interlocuteurs externes¹³⁸.

De ce point de vue, le développement de l'espace médiatique et l'élargissement du champ informationnel dans une société dite d'information et de communication, ont poussé les organisations, tous types confondus, de désigner une ou plusieurs personnes pour les présenter devant les médias et répondre à leurs besoins concernant l'actualité de l'organisation.

De surcroît, l'idée de gagner en visibilité et en légitimité publique, a grandement favorisé l'émergence de ces porte-paroles. L'arrivée de ces derniers est en effet encouragée par deux grandes raisons : d'une part, une organisation qui ne parle pas dans une société de l'information devient invisible ; d'autre part, une organisation qui parle par l'intermédiaire de nombreuses voix entache son image par l'anarchie de son système de communication. Le porte-parole est donc l'outil par lequel une organisation dispose d'une arme d'énonciation¹³⁹. Il est donc un mécanisme d'existence publique pour son organisation qui cherche à se

¹³⁷ Andrei Constantin et Irina Petruca, *the role of the spokesperson in the process of public relations*, international journal of communication research, 2019, V.9, I.3, p.261-265.

¹³⁸ Christian le Bart, *porte-parole du gouvernement : un rôle impossible ? dans, le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*, (s.dir) Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, Villeneuve d'Ascq, presses universitaires du Septentrion, 2020, p.224.

¹³⁹ Ibid.

personnaliser à travers la parole. En entrant dans le jeu de la parole et du discours, l'organisation atteint effectivement l'objectif d'exister comme une personne physique et non pas seulement morale. Auprès des médias, il est la voix et l'image de l'organisation. Lorsque le porte-parole parle, c'est l'organisation dans son ensemble qui parle¹⁴⁰.

Au sens propre, le porte-parole est un messager¹⁴¹. C'est un messager qui a pour mission de transmettre un message d'une personne ou d'un groupe à une autre personne ou à un autre groupe.

*« Il s'agit de porter une parole, autrement dit, de rendre à la parole sa dimension réelle, matérielle, presque physique. Le porte-parole fait de la parole un fardeau, qui a son poids, qu'il porte dans l'espace public et dont il propose l'expérience à ceux qui l'entourent »*¹⁴².

Dans ce sens, le porte-parole qui est un messager et porteur d'une parole ou d'un message fait vivre à un auditoire une expérience racontée verbalement dans espace public, permettant l'accès à plusieurs personnes.

Cette définition nous conduit aussi à comprendre que le porte-parole se situe dans l'univers du verbal et de l'oralité. Une fonction caractérisée par la rhétorique, la négociation et la communication¹⁴³.

Or, au sens large, le porte-parole est défini comme celui qui parle au nom d'une autre personne, d'un groupe ou d'une organisation devant le public et les médias¹⁴⁴. Pierre Bourdieu indique que *« le porte-parole est celui à qui, il appartient, à qui il incombe de parler au nom de la collectivité ; c'est à la fois son privilège et son devoir, sa fonction propre, en un mot sa compétence »*¹⁴⁵. Il y a donc dans cette activité un principe de délégation

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, *introduction : ce que parler pour autrui veut dire, dans : le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*, (s.dir) Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, Villeneuve d'Ascq, presses universitaires du Septentrion, 2020, p.15.

¹⁴² Lamizet B., « Jacques Guilhaumou, *Discours et événement. L'histoire langagière des concepts* », *Mots. Les langages du politique*, 84, 2007, p.113; cité par : Ibid.,15.

¹⁴³ Ibid., p. 1-33

¹⁴⁴ Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, *Porte-parole*, Publicationnaire, Dictionnaire encyclopédique et critique des médias, 2015, consulté en février 2025, (en ligne) : <https://publicationnaire.huma-num.fr/notice/porte-parole> ; Imane El Kortbi et al, *Covid -19 au Maroc : le rôle du porte-parole médiatique dans la communication de crise*, *Journal des sciences de l'information et de la communication*, 2024, V1, N1. P. 129.; Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit.p. 137-140 ; Andrei Constantin et Irina Petruca, *the role of the spokesperson in the process of public relations*, *international journal of communication research*,2019, V.9, I.3, p.261-265.

¹⁴⁵ Bourdieu P., *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Minit, 1982 ; cité par Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, *introduction : ce qui parler pour autrui veut dire*, op. Cit. p.1-33

officielle de la parole à une personne qui va explicitement exercer cette fonction de parler à la place des autres.

Le porte-parole est donc une personne désignée pour communiquer le point de vue, la position, la politique, de son organisation aux médias et au public et répondre à leurs questions. Sa mission principale est à la fois tactique et stratégique. Ça consiste à prendre la parole au nom de l'entité qui l'a désigné, en mettant en avant sa réputation et celle de l'organisation, dans le but d'instaurer une relation de confiance avec le public et la presse¹⁴⁶. Il joue aussi un rôle de représentation par lequel, l'organisation s'humanise et s'identifie par les parties prenantes. Dans son rôle de présentation il incarne aussi la position, le discours et la vision du groupe en question¹⁴⁷. La représentation signifie aussi l'incarnation de l'organisation dans l'espace médiatique-public : car parler au nom de l'organisation, c'est aussi, parler comme l'organisation, mais aussi, parler l'organisation¹⁴⁸.

D'autres chercheurs définissent le porte-parole comme étant un émetteur professionnel dont la mission consiste à la présentation des informations aux publics à travers des outils de communication : la radio, la télévision, la presse écrite, les conférences etc.¹⁴⁹. En effet, traditionnellement, les tâches confiées aux porte-paroles sont entre autres, l'élaboration des messages selon le support de communication, répondre aux questions des journalistes, coordination de la communication interne d'un groupe, et l'organisation d'un seul point d'accès à la parole de l'entreprise¹⁵⁰. Nous voyons donc, que le porte-parole joue également un rôle important en interne de l'organisation en effectuant deux tâches importantes : il coordonne la communication de toute l'organisation et il s'impose comme l'accès principal à la voix organisationnelle.

Le principe de la coordination de la communication interne de l'organisation consiste à assurer un niveau élevé de cohérence du discours et de cohésion du groupe¹⁵¹. Cela se réalise grâce à la communication menée par le porte-parole. Grâce à ce dernier, l'organisation

¹⁴⁶ Imane El Kortbi et al, *Covid -19 au Maroc : le rôle du porte-parole médiatique dans la communication de crise*, Journal des sciences de l'information et de la communication, 2024, V1, N1. P. 129

¹⁴⁷ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit.p. 137-140.

¹⁴⁸ Claie Oger, *Porte-parolat(s) institutionnel(s) : locuteurs autorisés et compétence discursive*, dans : *le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique* (s.dir) Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, Villeneuve d'Ascq, presses universitaires du Septentrion, 2020, p.143-176.

¹⁴⁹ رفعت الضيع المتحدث الرسمي. مصر الجديدة. شركة ليدرز للنشر والتوزيع. 2013. ص 13

¹⁵⁰ Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, *introduction : ce que parler pour autrui veut dire*, dans : *le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*, op. cit. p.1-33.

¹⁵¹ Claie Oger, *Porte-parolat(s) institutionnel(s) : locuteurs autorisés et compétence discursive*, dans : *le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*, op.cit. p.143-176.

disposera d'un visage, une voix et une présence dans l'espace public. Dans le même ordre d'idée, le porte-parole, par ses compétences, a pour mission de montrer que les membres du groupe sont unifiés et rassemblés autour d'un seul discours sans déférences ni divergences¹⁵²

Donc, le porte-parole est un professionnel de la communication d'entreprise, bien informé sur l'actualité organisationnelle et chargé de se mettre en contact direct avec les médias afin de leur transmettre ces informations, soit à son initiative, soit en réponse à leurs sollicitations. Cette communication qui passe par les médias vise à atteindre les divers publics de l'organisation. Aussi, il a pour tâche d'assurer la cohérence du discours organisationnel et l'unité du personnel. Son champ principal est l'espace médiatique où il agit comme l'intermédiaire entre les médias et l'organisation, et entre l'organisation et le public.

De ce point de vue, Bruno Latour, dans ses définitions du porte-parole, estime également que le porte-parole est un médiateur, car, dans sa mission, il dépasse le simple rôle de transfert pour devenir un lieu de médiation entre le collectif qui le mandate et l'auditoire qui se présente devant lui. « Le porte-parole est un médiateur par qui le collectif peut se former publiquement, agir et revendiquer »¹⁵³

Comme nous l'avons mentionné, la notion de porte-parole est très proche de celle de représentation voire identique chez certains chercheurs. La base lexicale du CNRS (CNRTL) met également en avant la notion de représentant comme premier synonyme de porte-parole¹⁵⁴.

Nicolas Bué, regroupe plusieurs travaux issus de différents chercheurs dans lesquels le porte-parole a été défini comme un représentant de l'instance qui l'a mandaté. Voici quelques-unes de ces définitions mettant en avant le rapprochement entre le porte-parole et le représentant¹⁵⁵ :

(Nay, 2014) : « *un représentant est une personne habilitée à parler au nom d'un groupe ou d'une institution* » et « *C'est parce que le représentant existe, parce qu'il représente (action symbolique), que le groupe représenté, symbolisé, existe et qu'il fait exister en retour son représentant comme représentant d'un groupe. On voit dans cette relation circulaire la racine*

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Chantal Benoit-Barné et Khaoula Zoghalmi, *la notion de porte-parole à la croisée de la rhétorique : enjeux de représentation et communication*, Symposium, vol22, no1, p.83-101.

¹⁵⁴ Nicolas Bué, conclusion : *comment parler du porte-parolat*, dans : *le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*, op-cit, p.479-504.

¹⁵⁵ Ibid.

de l'illusion qui fait que, à la limite, le porte-parole peut apparaître et s'apparaître comme causa sui, puisqu'il est la cause de ce qui produit son pouvoir; puisque le groupe qui le fait comme investi de pouvoirs n'existerait pas – ou en tout cas, n'existerait pas pleinement, en tant que groupe représenté –, s'il n'était pas là pour l'incarner ».

Claire Oger : « *porter la parole* » pouvant être compris selon les cas au sens de représenter, incarner, faire participer, associer ou intégrer...) et plusieurs définitions implicites de la communication (« *porter la parole* » prenant les sens de diffuser, promouvoir, mais aussi rapporter, témoigner »

Aldrin, Hubé : « *le porte-parolat participe de la « mise en représentation ».*

Sur la base de ces définitions, le porte-parole est donc un représentant, car son existence est en effet l'existence de son organisation dans l'espace public. Quand il s'exprime devant les médias et le public, il incarne son groupe, l'humanise et il lui donne une visibilité. C'est le porte-parole, le porte-voix, et l'image de son entreprise devant les parties prenantes.

Définition opératoire : le porte-parole est une personne habilitée, désignée par son organisation pour parler en son nom devant les médias et le public. Sa mission consiste à instaurer une relation de confiance avec les interlocuteurs externes de l'organisation. C'est un professionnel de la communication dont le rôle est de représenter, d'incarner son entreprise en défendant sa politique et sa position par la parole en utilisant les différents outils de communication. De plus, il assure l'unification interne, la visibilité publique, humaine et personnifiée pour son organisation tout en servant de point de contact et d'accès à l'organisation pour les journalistes.

2.2.1.2. Matrice historique de porte-parolat :

Plusieurs sources historiques contribuant à l'apparition du porte-parolat dans les sociétés humaines ont été détectées par les chercheurs. Historiquement, l'apparition du porte-parolat variait en fonction de trois critères essentiels : l'hétérogénéité des publics, les conditions de réception et les missions confiées.

Il est indéniable que le porte-parole est une figure peu étudiée, mais les quelques chercheurs qui se sont intéressés à ce sujet ont mis en avant l'idée que le porte-parolat tire ses origines de trois sources historiques différentes : religieuse ; diplomatique et organisationnelle¹⁵⁶ :

L'origine religieuse de la fonction de porte-parolat :

Le prédicateur :

La première source de l'émergence de la fonction de porte-parolat réside dans le monde religieux. C'est l'espace où le messager de dieu était un véritable porte-parole dans la société humaine.

Dans cette formule deux types de porte-parolat peuvent être distingués : le prophète et le prêtre.

Le prophète signifie, étymologiquement, "parler à la place de dieu". En effet, sans être mandaté par une institution ou un groupe, le prophète se revendique messager de dieu et cherche à faire adhérer la société dans laquelle il vit, à sa religion. Et au nom de son statut comme prophète il s'exprime en tirant son pouvoir de ceux qui l'écoutent et adhèrent à son message. C'est ce que Weber appelle la communauté émotionnelle, c'est à dire qu'il convainc son public de manière affective. Quant au prêtre, il tire la légitimité de sa parole d'une organisation religieuse qui l'a désigné en tant que tel.

Nous voyons donc, cette source historique du porte-parolat issue de l'univers religieux. C'est parmi les premières sources d'apparition de cette fonction dans la société humaine. L'homme religieux, que ce soit un prophète qui transmet le message de dieu aux êtres humains, ou une personne désignée par une organisation religieuse (IMAM), chargée de transmettre le message de dieu et celui de ceux qui l'ont mandaté, donne les premières traces de porte-parolat dans la vie publique.

L'origine diplomatique de la fonction :

L'émissaire :

Deuxième source historique donnant lieu à l'émergence de porte-parolat est le monde diplomatique. Il s'agissait des personnes désignées afin d'instaurer l'échange entre les

¹⁵⁶ Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, *introduction : ce que parler pour autrui veut dire, dans : le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*, op.cit. page 1-33 ; Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, *Porte-parole*, Publictionnaire, Dictionnaire encyclopédique et critique des médias, 2015, consulté en février 2025, (en ligne) : <https://publictionnaire.huma-num.fr/notice/porte-parole>.

groupes et les sociétés dans les temps anciens. De ce point de vue, le porte-parole est le messager qui avait pour mission de porter la parole d'un groupe à l'autre tout en bénéficiant d'un statut privilégié. Ce porte-parole était nommé le héraut dans les sociétés anciennes. Ce héraut était un porte-parole chargé de transmettre un message d'une puissance à une autre même dans les moments de conflits ou de guerres. Loin d'être un négociateur, le porte-parole héraut, veille à transmettre le message tel qu'il est de manière orale.

Le héraut jouait également un rôle important dans les sociétés primitives. Il constituait un outil de communication efficace entre les sociétés à une époque peu développée techniquement.

Les travaux de Pierre Clastres ont montré que le leader primitif représentait une autre forme de ce type de porte-parolat. Car il se charge de parler au nom de sa société lorsqu'il se trouve en contact avec d'autres groupes. *« Le chef est d'abord un porte-parole, au sens propre. Dans les relations intertribales ou intercommunautaires, il est évident que tout le monde ne va pas parler à la fois, parce que, sinon on n'entend plus rien. Or, les relations intertribales sont essentielles, en raison même de l'état permanent de guerre. Quand on a des ennemis, il faut avoir des alliés ; il faut avoir des réseaux d'alliances, et les négociateurs, les porte-paroles des communautés, ce sont les leaders, en raison du fait, précisément, qu'ils sont habiles à parler »*¹⁵⁷.

Voyons donc cette seconde source de l'apparition de porte-parolat, qui relève du monde diplomatique ancien. En effet, les sociétés anciennes avaient ce type de communicant chargé de transmettre les messages entre les groupes et les puissances. Il constituait aussi un outil à travers lequel les sociétés et les puissances communiquaient et s'entendaient.

L'origine organisationnelle de la fonction :

Le délégué :

Une troisième généalogie de porte-parolat est celle ayant pour but de faire circuler, au nom d'une organisation donnée, les messages au sein de la société même. Généralement connus comme des crieurs publics, ces porte-paroles avaient pour mission de lire à haute voix des règlements ou des ordres dans les espaces publics. Ce rôle de porte-parolat délégué a poursuivi sa généralisation (dans presque tous les types d'organisations) et son

¹⁵⁷ Clastres P., *La société contre l'État*, Paris, Minuit, 1974 : cité par : Samuel Hayat, Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, *introduction : ce que parler pour autrui veut dire, dans : le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*, op.cit. page 1-33

institutionnalisation, notamment, avec les profondes métamorphoses sociopolitiques de XIX siècle.

Le porte-parole délégué est en effet, l'une des sources majeures des porte-paroles tels que nous les connaissons aujourd'hui. Il est délégué par diverses organisations afin de les représenter publiquement et transmettre leurs messages, leurs positions, et leur accorder une voix et une image dans l'espace public.

Ajoutant à cette matrice historique que le terme de porte-parole est identifié au milieu du XVIe comme synonyme de messenger.

Pour en ce qui concerne la forme du porte-parolat moderne, plusieurs facteurs ont contribué à sa formulation et à son développement dans la société, parmi lesquels : le principe représentatif et la nationalisation de la vie publique ; le développement d'un espace public caractérisé par une omniprésence des médias. Ajoutons à cela, l'avènement d'une culture promotionnelle, et les bouleversements sociotechniques qui ont également joué un rôle majeur dans l'émergence de multiples formes de délégués d'organisations¹⁵⁸.

2.2.1.3. Typologie des porte-paroles :

Comme nous l'avons montré ci-dessus, il existe plusieurs sources historiques à l'émergence et l'exercice du porte-parolat. Par conséquent, cette diversité de sources fait qu'il est possible d'identifier également plusieurs types de porte-parole dans les sociétés modernes.

Les mêmes chercheurs¹⁵⁹ ont montré l'existence de plusieurs types de porte-parolat dans la société humaine. Cette diversité s'appuie sur trois principes ou critères de segmentation : le critère de l'autorisation qui donne un porte-parole officiel et un autre officieux ; le critère de la position de porte-parole par rapport à son groupe qui donne un porte-parole leader, un porte-parole professionnel et un porte-parole ordinaire ; puis le critère de la publicité de la mission de porte-parole qui donne à son tour, un porte-parole s'exprimant à huit clos et un porte-parole s'exprimant en scène publique.

¹⁵⁸ Ibid.

¹⁵⁹ Ibid.

Le critère de l'autorisation : porte-parole officiel et porte-parole officieux :

Le premier type de porte-parole, celui de l'officiel, renvoie à une personne désignée explicitement afin de parler au nom de son organisation. Sa mission représente une fonction stable reconnue en tant que telle.

Quant au porte-parole officieux, il exerce le porte-parolat au nom de groupe ou de l'organisation à laquelle il appartient, sans recevoir aucune délégation ou autorisation préalable. Ses interventions médiatico-publiques entrent dans le cadre d'une revendication de représentativité de sa part.

Donc, ce premier critère d'autorisation nous permet d'identifier effectivement, sur la scène médiatique, deux types de porte-parole. L'un est celui qui a été désigné et mandaté par son organisation pour la représenter et parler en son nom en tant que porte-parole officiellement reconnu. Et l'autre est celui qui parle aussi publiquement au nom de son organisation mais sans disposer d'un mandat officiel. Autrement dit, c'est un porte-parole qui parle de l'actualité de son organisation sans avoir ce statut en son sein. Par exemple, un militant politique qui défend et parle au nom de son parti sans avoir été mandaté par ses collègues.

Le critère de positionnement et de statut de porte-parole : professionnel ; leader ; ordinaire :

En fonction de son statut et de sa position au sein de son organisation, le premier type de porte-parole est :

Le professionnel : ce type de porte-parole est celui d'un communicant professionnel remplissant une fonction (porte-parolat) parmi d'autres dans un cadre de division du travail. Comme dans la plupart des organisations, ce porte-parole est chargé de s'exprimer, de transmettre et de rendre public des messages définis au niveau de la direction de l'organisation. Cette dernière, charge ce communicant d'assurer une existence et une visibilité publique de l'organisation. Et quand il s'entretient avec les médias et leur accorde des déclarations, les journalistes ne le cite pas nommément mais associent ses éléments de langage directement à son organisation.

Il est donc clair que ce type de porte-parole est celui existant dans les organisations d'aujourd'hui, qui sont définis comme porte-parole ou communicants ayant comme fonction stable et claire de représenter et communiquer avec les médias au nom de toute l'organisation.

Le deuxième type issu de ce critère est le porte-parole leader : en effet, diriger une organisation et être dans une position de leadership signifie également représenter l'organisation, décider à son nom, mais aussi parler en son nom. Et parler au nom de l'organisation fait partie des prérogatives assurées par l'occupation d'un poste ou d'une position supérieure au sein d'une organisation. Certains auteurs estiment effectivement que la fonction de porte-parolat est assumée, dans de nombreuses organisations, par le PDG. Ils considèrent aussi que faire du PDG le porte-parole principal de l'organisation pourrait contribuer à valoriser son organisation et générer un sentiment de fierté chez le personnel en répondant à un besoin d'identification¹⁶⁰.

Un leader est effectivement le porte-parole en chef de toute organisation, car gouverner donne systématiquement le privilège de représenter et de parler en nom de toute l'organisation.

Enfin, il y a le porte-parole ordinaire : ce type de porte-parole existe aussi au sein des organisations. C'est le membre du groupe ordinaire habilité à s'exprimer et représenter le collectif. Cela se réalise pour de multiples raisons : soit par principe de démocratisation de la prise de parole qui permet à chaque membre de prendre la parole au nom du groupe auquel il appartient. Soit par une action tactique cherchant à produire l'effet de l'identification et de l'émotion parmi l'auditoire.

Critère de publicité : ce critère correspond aux conditions d'expression des porte-paroles dont chaque type prend la parole soit en privé, soit en public.

Le premier porte-parole est celui qui prend la parole au nom de son organisation devant un auditoire, dans un espace plus au moins privé, négociant au nom de son groupe sur une scène à huis clos. Dans ces conditions, le récepteur est connu et déterminé, et le porte-parole figure donc comme un médiateur. Kaciaf et Passard estiment que ce type joue le rôle d'ambassadeur car il agit dans une logique de négociation au nom de ses mandats auprès d'un auditoire dont le rapport est de confrontation directe¹⁶¹.

À l'inverse, le deuxième type est celui qui s'exprime en public devant un récepteur plus ou moins indéterminé. Dans ce cas, le porte-parole communique au nom de son groupe afin de

¹⁶⁰ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.138-139.

¹⁶¹ Nicolas Kaciaf et Cédric Passard, *Porte-parole*, Publibonnaire, Dictionnaire encyclopédique et critique des médias, 2015, consulté en février 2025, (en ligne) : <https://publibonnaire.huma-num.fr/notice/porte-parole>.

faire passer des messages en s'appuyant sur des qualités et compétences nécessaires. Il s'agit là de figurer le groupe publiquement participant ainsi à une forte et convaincante visibilité.

En effet, ce deuxième type remplit un rôle d'incarnation de son groupe dans des conditions publiques visant à convaincre un auditoire et à valoriser l'entité qui le mandate.¹⁶²

De plus, Kaciaf et Passard, nous rajoutent un autre critère de segmentation portant sur les capacités d'action des porte-paroles dans la définition du message organisationnel.

Ce critère identifie trois types possibles de porte-parole :

Le porte-parole perroquet qui sert uniquement à transmettre un message élaboré par d'autres personnes dans son groupe.

Ensuite il y a le porte-parole auteur : c'est celui qui transmet un message qu'il a écrit lui-même.

Enfin, le porte-parole traducteur : qui se charge de transmettre un message en le reformulant en fonction des cultures des récepteurs.¹⁶³

¹⁶² Ibid.

¹⁶³ Ibid.

2.2.2. Le porte-parole comme outil stratégique de communication de crise

2.2.2.1. Explication du rôle :

Comme nous l'avons montré dans les sections relatives à la cellule de crise et à la communication de crise, l'organisation doit désigner en amont et en dehors de toute crise une personne qui va parler au nom de l'organisation en temps de crise. Cette personne joue, en effet, le rôle de porte-parole de la gestion de crise et est membre de la cellule de crise.

De plus, comme évoqué, la situation de crise est une situation très critique et sensible dont l'acte de gestion doit être confié à une élite, à une équipe qualifiée et compétente se présentant comme un conseil décisionnel. D'après ce que nous avons aussi montré, au sein de cette cellule, trois rôles clés doivent exister pour que l'instance fonctionne, à savoir, ceux qui réfléchissent, ceux qui décident et, impérativement, ceux qui communiquent. Ce dernier rôle est celui qui va être assumé par le porte-parole de la situation. Ce porte-parole aura, en effet, la mission de communiquer les messages élaborés au sein de la cellule sur la crise et sa prise en charge, aux publics à travers les différents médias.

La désignation d'un porte-parole est l'une des principales recommandations de la littérature sur la gestion de crise. Cette figure va amener les parties prenantes à donner une image et un sens à l'événement. Son rôle est primordial car ses premières interventions vont tracer le chemin de la perception de la crise des différents interlocuteurs¹⁶⁴. À cause du caractère sensible de la crise, la désignation d'un porte-parole est essentielle afin de répondre aux besoins d'information accrus de la presse et du public¹⁶⁵. Ce porte-parole va incarner l'organisation en personnifiant sa réponse et en établissant un lien humain avec les différents

¹⁶⁴ Robert S. Littefield, PH.D et Kimberly Cowden, M.A, *rethinking the single spokesperson model of crises communication: recognizing the need to address multiple publics*, ResearchGate, 2006, (en ligne): https://www.researchgate.net/publication/228418318_Rethinking_the_single_spokesperson_model_of_crisis_communication_Recognizing_the_need_to_address_multiple_publics?enrichId=rgreq-8b475ad8d4f2fb12cc1258f86e37ae8e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIQzlyODQxODMxODtBUzo5OTAzMjl1MjgxMzMxNUAxNDAwNjlyNTM3Mjg5&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf (consulté en mars 2025) ; Aurélie De Waele, An-Sofie Claeys et Michael Opgenhaffen, *Preparing to face the media in times of crisis: training spokespersons' verbal and nonverbal cues*, *Public Relations Review*, V.46, Issue.2, 101871.

¹⁶⁵ M.Scott Barrett et al, *The role of spokesperson in ambiguous and complex crises: the CDC and Anthrax*, in *Speaker & Gavel*, 2004, V.41, p. 63-74.

publics. C'est à travers lui que l'organisation se transforme d'un simple "elle" à un "nous"¹⁶⁶

En effet, le porte-parole joue un rôle essentiel dans un processus de communication de crise. Il va représenter le visage et la voix de l'organisation lors d'une période critique. Cela nécessite une préparation efficace de celui qui va remplir ce rôle¹⁶⁷. Sa mission consiste à communiquer des messages à caractère crise aux parties prenantes de l'organisation dans le but d'instaurer une relation de confiance avec elles et de réduire les effets négatifs de la situation¹⁶⁸. Le porte-parole de la gestion de crise est donc la personne choisie pour communiquer avec la presse au sujet de la crise et de la manière dont elle est gérée par la cellule de l'organisation. La désignation de cette personne vise à assurer une cohérence du discours organisationnel et à l'information de l'opinion publique, lors d'un moment critique. En présentant un message unique, cohérent et compréhensible, l'organisation s'assure à travers son porte-parole, de l'établissement d'un rapport positif avec les médias et d'une compréhension claire de la part des publics¹⁶⁹.

Le choix d'un porte-parole est une étape importante dans un processus organisationnel de gestion de crise, car ce porte-parole va représenter l'image de l'organisation et humaniser l'acte de gestion. La réalisation des exercices de simulation et l'organisation des sessions de formation sont essentielles afin de préparer ces porte-paroles à se comporter correctement devant les caméras et face aux journalistes¹⁷⁰.

Le choix d'un bon porte-parole pour la gestion des situations de crise a suscité l'intérêt des chercheurs en communication de crise. Certains chercheurs, ont avancé l'idée que le président peut constituer un bon choix, surtout, dans les crises les plus graves¹⁷¹. Ainsi, il a été prouvé

¹⁶⁶ Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Crisis and Emergency Risk communication (CERC) : *Spokesperson*, Atlanta, US, Department of Health and Human services, 2014. (En ligne) : https://www.cdc.gov/cerc/media/pdfs/CERC_Spokesperson.pdf (consulté en mars 2025).

¹⁶⁷ Aurélie De Waele, An-Sofie Claeys et Michael Opgenhaffen, *preparing to face the media in times of crisis: training spokespersons' verbal and nonverbal cues*, *Public Relations Review*, 2020, V.46, Issue.2, 101871.

¹⁶⁸ Imane El Kortbi et al, *Covid -19 au Maroc : le rôle du porte-parole médiatique dans la communication de crise*, *Journal des sciences de l'information et de la communication*, 2024, V1, N1. P. 129.

¹⁶⁹ Andrei Constantin et Irina Petruca, *the role of the spokesperson in the process of public relations*, *international journal of communication research*, 2019, V.9, I.3, p.261-265.

¹⁷⁰ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.407.

¹⁷¹ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.407. ; Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.179. ; Kieun Lee, Sora Kim et Emma K.Wertz, *How spokesperson rank and selected media channels impact perceptions in crisis communication*, *Public Relations Journal*, 2014, V.8 (02), 2, p.10-11. ; M.Scott Barrett et al, *The role of spokesperson in ambiguous and complex crises : the CDC and Anthrax*, in *Speaker & Gavel*, 2004, V.41, p. 63-74.

dans une étude que la désignation d'un PDG comme porte-parole peut être efficace car il contribue à la diminution de l'attribution de la responsabilité de la crise par le public. Néanmoins ils ont montré qu'aucune différence en termes de crédibilité a été constatée entre le PDG comme porte-parole et le directeur de communication en tant qu'également porte-parole de la gestion de crise¹⁷².

D'autres ont préconisé qu'il serait préférable que le choix d'un porte-parole soit fait en fonction de la nature de la crise, par exemple, un responsable marketing pour une crise produit, et un expert pour une crise technique¹⁷³. Ou bien même, un porte-parole avec un visage "bébé" quand la crise concerne un problème de malhonnêteté, et un porte-parole avec un visage mature quand la crise concerne un manque de vigilance¹⁷⁴.

D'autres chercheurs ont recommandé de désigner plusieurs porte-paroles, notamment dans les sociétés où il y a une diversité culturelle et des publics hétérogènes. Ils considèrent que ce réseau de porte-parole peut être coordonné par un porte-parole principal servant d'un point de contact entre eux¹⁷⁵. Mais cela à condition que la communication menée par tout ce réseau de porte-parolat soit coordonné tant au niveau de la cohérence des messages qu'au niveau du timing afin d'éviter toute confusion ou incohérence.

Or, dans la pratique de la gestion de crise, il a été constaté que les organisations optent pour une variété de statuts, allant d'un porte-parole issu des ressources humaines, un porte-parole issu des relations publiques, ou même des experts ou des présidents¹⁷⁶.

Ainsi, le porte-parole désigné doit être quelqu'un qui connaît très bien le sujet dont il est question¹⁷⁷, et connaît parfaitement son organisation et son fonctionnement¹⁷⁸ en ayant aussi

; Robert S. Littefield, PH.D et Kimberly Cowden, M.A, *rethinking the single spokesperson model of crises communication: recognizing the need to address multiple publics*, op.cit.

¹⁷² Kieun Lee, Sora Kim et Emma K.Wertz, *How spokesperson rank and selected media channels impact perceptions in crisis communication*, Public Relations Journal, 2014, V.8 (02), 2, p.10-11.

¹⁷³ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.407 ; M.Scott Barrett et al, *The role of spokesperson in ambiguous and complex crises : the CDC and Anthrax*, op.cit. p. 63-74.

¹⁷⁴ Aurélie De Waele, An-Sofie Claeys et Michael Opgenhaffen, *preparing to face the media in times of crisis: training spokespersons' verbal and nonverbal cues*, Public Relations Review, 2020, V.46, Issue.2, 101871

¹⁷⁵ Robert S. Littefield, PH.D et Kimberly Cowden, M.A, *rethinking the single spokesperson model of crises communication: recognizing the need to address multiple publics*. Op.cit.

¹⁷⁶ Kieun Lee, Sora Kim et Emma K.Wertz, *How spokesperson rank and selected media channels impact perceptions in crisis communication*, Public Relations Journal, 2014, V.8 (02), 2, p.3.

¹⁷⁷ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.407 ; M.Scott Barrett et al, *The role of spokesperson in ambiguous and complex crises : the CDC and Anthrax*, op.cit. p. 63-74

¹⁷⁸ Kieun Lee, Sora Kim et Emma K.Wertz, *How spokesperson rank and selected media channels impact perceptions in crisis communication*, Public Relations Journal, 2014, V.8 (02), 2, p.3

une crédibilité et des compétences communicationnelles notamment la prise de parole en public¹⁷⁹. Et les deux critères relatifs à la connaissance approfondie du sujet et à la capacité de parler de la crise de manière claire et avec assurance sont confirmés par quelques manuels sur la gestion de crise¹⁸⁰

Les recherches faites sur la crédibilité des sources ont montré que les porte-parole perçus comme crédibles, dignes de confiance et experts dans leur domaine sont les plus efficaces dans le processus de gestion de crise car les publics seront convaincus par le message de l'organisation¹⁸¹. La crédibilité est la clé de la réceptivité des publics à l'égard du porte-parole et de ses communications¹⁸². De surcroît, le porte-parole, compte tenu des exigences des médias en temps de crise, doit être une personne, professionnellement compétente, ayant une réputation préexistante et une relation positive avec les journalistes afin de réussir sa mission. Dans ce sens il est recommandé que le porte-parole apparaisse fréquemment en public afin d'instaurer un climat de familiarité et de crédibilité avec les publics notamment les médias¹⁸³

Par conséquent, dans le but de bien mener sa mission, le porte-parole doit être, en effet, digne de confiance, crédible, expérimenté et formé aux médias, bien informé sur la situation, bien préparé et capable de maîtriser son comportement même dans les situations les plus stressantes¹⁸⁴. Ainsi, un porte-parole est celui qui a su s'améliorer au fil du temps tant au niveau de son travail organisationnel qu'au niveau de son image publique.

Puisque la mission de porte-parole se réalise principalement avec les médias, Constantin et Petruca (2019) ont résumé ses tâches de la manière suivante : le porte-parole se met en permanence en contact avec les médias en leur fournissant les informations nécessaires sur la crise, son évolution ainsi que la manière dont elle est gérée par l'organisation. Il doit être parfaitement informé sur la situation afin de préparer, en collaboration avec l'équipe de la cellule, les réponses à fournir aux journalistes. De plus, il s'occupe de l'organisation des

¹⁷⁹ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.179.

¹⁸⁰Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Crisis and Emergency Risk communication (CERC): *Spokesperson*, Atlanta, US, Department of Health and Human services, 2014. (en ligne) : https://www.cdc.gov/cerc/media/pdfs/CERC_Spokesperson.pdf (consulté en mars 2025).

¹⁸¹ Kieun Lee, Sora Kim et Emma K.Wertz, *How spokesperson rank and selected media channels impact perceptions in crisis communication*, *Public Relations Journal*, 2014, V.8 (02), 2, p.3-5

¹⁸² M.Scott Barrett et al, *The role of spokesperson in ambiguous and complex crises : the CDC and Anthrax*, op.cit. p. 63-74

¹⁸³ Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Crisis and Emergency Risk communication (CERC): *Spokesperson*, Atlanta, US, Department of Health and Human services, 2014. Op.cit.

¹⁸⁴ M.Scott Barrett et al, *The role of spokesperson in ambiguous and complex crisis : the CDC and Anthrax*, op.cit. p. 63-74

points et des conférences de presse pour annoncer ses éléments de langage tout en veillant à la supervision des communiqués de presse à envoyer. Il assure également la coordination avec le président de l'organisation lorsque ce dernier souhaite faire des déclarations¹⁸⁵.

Le porte-parole en gestion de crise est la personne qui incarne la stratégie de communication déployée. Il doit projeter une image positive et être accepté par les différentes parties prenantes. Face aux médias, il doit être celui qui peut répondre avec calme et confiance à toute sortes de questions même celles hors du scénario¹⁸⁶

Cela nous conduit à dire que le porte-parole en gestion de crise est une personne désignée au sein de la cellule de crise afin de mener la communication médiatique de l'organisation. Il est la figure incarnant la stratégie de communication de crise et humanisant l'acte de gestion mené par son équipe. C'est un outil stratégique qui vise à travers sa communication avec les médias à informer, rassurer les publics et installer une relation de confiance avec les interlocuteurs externes.

2.2.2.2. Formation des porte-parole (le média training) :

Il est indéniable que la crise est une situation sensible imposant des enjeux et des défis majeurs pour les organisations. Et le porte-parole y aura un rôle important à jouer car c'est lui qui va présenter publiquement la politique de gestion. Dans cette personnification et humanisation de l'acte de gestion, le porte-parole sera l'unique point de repère des médias et des publics. Cela nécessite que des sessions de formations soient assurées à ce porte-parole afin de faciliter sa mission et la réussir.

En effet, les spécialistes de la gestion de crise s'accordent sur le fait qu'un porte-parole en gestion de crise doit être préparé et formé pour faire face aux médias dans le but d'accomplir correctement ce rôle si sensible¹⁸⁷.

¹⁸⁵ Andrei Constantin et Irina Petruca, *the role of the spokesperson in the process of public relations*, international journal of communication research, 2019, V.9, I.3, p.261-265.

¹⁸⁶ Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS), COM L02- *Rôle et responsabilités du porte-parole auprès des médias*. Programme de formation. 2006. (en ligne) :

https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/formation-pandemie/COM-L02_role_et_responsabilites_des_porte-parole_aupres_des_medias.pdf (consulté en mars 2025).

¹⁸⁷ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.331-333 ; Aurélie De Waele, An-Sofie Claeys et Michael Opgenhaffen, *Preparing to face the media in times of crisis: training spokespersons' verbal and nonverbal cues*, op.cit. ; Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène

Dans ce sillage, les enquêtes qui ont été menées par des chercheurs aux Etats-Unis, ont indiqué que 70% des organisations organisent, au moins une fois par an, des formations aux médias pour leurs porte-parole. De plus, ce genre de formation est la forme la plus répandue dans le cadre de la préparation aux crises¹⁸⁸.

Le terme technique de ce genre de formation est le “ le média training” : il s’agit d’un entraînement des porte-parole à la prise de parole devant les médias, tous types de médias confondus. Encadré souvent par des anciens journalistes, le média training permet aux porte-parole de bien comprendre le fonctionnement de l’univers médiatique (besoins, contraintes, acteurs) et d’apprendre à se comporter avec les journalistes et à gérer les interviews. Tout ça dans le but réussir à faire passer les messages de manière correcte et fluide en évitant tout dérapage tant au niveau verbal que non verbal¹⁸⁹.

Thierry Libaert considère que le média training doit être organisé régulièrement hors crise ou même en période de crise par la réalisation d’une rapide préparation avant chaque intervention du porte-parole. Il estime que cette formation permet de comprendre l’importance de la brièveté des déclarations, de la répétition des messages et de rester calme et confiant devant les journalistes¹⁹⁰.

Quant aux autres, ils mettent l’accent sur l’exercice de média training sur diverses crises potentiels (recensées dans la phase pré-crise). Et ils distinguent deux types de médias training¹⁹¹ :

Le média training à froid : c’est le type qui s’effectue hors situation de crise. Accompagné d’un formateur, le porte-parole enregistre une interview puis la revisualise afin de détecter des défauts comme : l’utilisation excessive de la langue de bois, un discours technique, une position défensive etc. Le formateur, lors de ses sessions, accompagne le porte-parole sur les techniques de l’interview et se la manière de mettre en forme son message.

Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.407.; Thiery Libaert, *la communication de crise*, op. cit. p.49. ; Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit.p. 137-139.

¹⁸⁸ Aurélie De Waele, An-Sofie Claeys et Michael Opgenhaffen, *Preparing to face the media in times of crisis: training spokespersons’ verbal and nonverbal cues*, Public Relations Review, V.46, Issue.2, 101871.

¹⁸⁹ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *la boîte à outils de la communication*, op. cit.p. 145-149 ; Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 49 ; Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.331-333.

¹⁹⁰ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. Cit. p. 49.

¹⁹¹ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p.331-333

Le média training à chaud : ce type s'exerce quant à lui, lors d'une crise dans l'urgence en prenant quelques minutes de préparation avant l'interview. Il consiste à anticiper les questions de journaliste et la structuration du discours.

Dans cette optique, le médias training prépare les porte-parole à faire face aux médias lors d'une situation de crise. Sa méthodologie porte à la fois sur le côté verbal (comment communiquer les messages de manière claire et percutante), et non verbalement (comment utiliser la voix et le langage corporel). De plus il existe plusieurs types d'exercices peuvent être appliqués lors des sessions de médias training, entre autres, les jeux de rôle, les exercices de simulation, les embuscades médiatiques et les exercices d'expression orale¹⁹².

Dans leur étude, De Waele, Claeys et Opgenhaffen montrent, de manière détaillée, les recommandations fournies par les formateurs aux porte-parole désignés dans un processus de gestion de crise, lors des sessions de médias training. Ces recommandations concernent à la fois la partie verbale et non verbale de la communication des porte-parole :

¹⁹² Aurélie De Waele, An-Sofie Claeys et Michael Opgenhaffen, *preparing to face the media in times of crisis: training spokespersons' verbal and nonverbal cues*, *Public Relations Review*, 2020. V.46, Issue.2, 101871

Tableau 7 : les recommandations des formateurs aux médias pour les porte-paroles en gestion de crise.

| Type d'indice | Focus | Recommandations |
|-----------------|-----------------------|---|
| Indices verbaux | Messages clés | Définir deux ou trois messages clés avant l'entretien ; |
| | | Tenez-vous en à vos messages clés et répétez-les autant que possible ; ne vous laissez pas distraire par votre interlocuteur |
| | | Relier une question donnée au message clé au moyen de passerelles |
| | | Traduisez vos messages clés en courtes citations |
| | Clarté | Rendez votre information vivante à l'aide de métaphores ou exemples |
| | | Expliquez votre message comme vous le feriez à la maison à votre partenaire ou à votre enfant. |
| | Honnêteté et empathie | Faites toujours preuve d'empathie en temps de crise : "nous savons, nous faisons, nous nous soucions". |
| | | Éviter le « no comment ». |
| Repères visuels | Contexte | Être conscient de ce qui est visible à l'écran Montrer le logo de l'organisation en cas de bonnes nouvelles ; éviter un logo visible en cas de mauvaises nouvelles ou de crise Utiliser un fond neutre qui ne détourne pas l'attention du message |

| | | |
|-----------------------|----------------------|---|
| | Posture | Adopter une posture ouverte stable et détendue |
| | | Faire face à la caméra pour plus de crédibilité |
| | Regard | Regarder votre interlocuteur dans les yeux pour renforcer votre crédibilité |
| | Apparence | Ne jamais détourner l'attention du message ; Garder son style en adéquation avec la communication et la personnalité du porte-parole afin de rester crédible |
| | Gestes de la main | À utiliser pour renforcer le message et montrer son enthousiasme mais sans jamais détourner l'attention du message |
| Signaux vocaux | Hauteur de la voix | Adopter un ton de voix plus bas pour renforcer la crédibilité |
| | Dialectes ou accents | Considérer comme approprié tant que le message est intelligible Peut être utilisé pour ajouter de l'authenticité dans le cas de sujets régionaux |
| | | Ne pas les utiliser là où ils pourraient détourner l'attention du message |

Source: De Waele, Claeys et Opgenhaffen: Preparing to face the media in times of crisis: training spokespersons' verbal and nonverbal cues. Public Relations Review. V46 ; Issue 2.

2.2.2.3. Le porte-parole face aux journalistes :

En temps de crise, le porte-parole, pour s'adresser à ses publics, doit se mettre en contact avec la presse. Ce contact peut se réaliser sous différentes formes de rencontres avec les journalistes, telles que, les conférences de presse, les points de presse, les interviews à la radio, à la télévision ou même par téléphone à distance etc.¹⁹³. Sa performance devant les caméras et les journalistes aura un impact considérable sur la réussite de la communication de crise¹⁹⁴. Cela met en avant l'idée que la mission principale d'un porte-parole en temps de crise s'effectue avec et à travers les médias. Donc, il se trouvera face aux journalistes tout au long de la crise répondant à leurs questions et leur accordant des déclarations et des interviews.

Afin de réussir sa mission, le porte-parole doit être une personne qui connaît et comprend l'univers médiatique ainsi que son fonctionnement. De plus, il doit savoir comment répondre aux besoins et attentes des journalistes, notamment en ce qui concerne, le respect de leur métier en leur offrant un accueil spécial et en facilitant le processus de collecte des informations¹⁹⁵. En tenant également compte de la contrainte de temps qui caractérise le travail journalistique, le porte-parole se trouve surchargé par les sollicitations des journalistes¹⁹⁶. Ainsi, répondre aux besoins des médias signifie être accessible en leur fournissant des mises à jour régulières sur l'évolution de la situation¹⁹⁷. L'étude menée par certains chercheurs a effectivement montré que l'une des caractéristiques essentielles qu'un porte-parole doit posséder en temps de crise est bien la connaissance du paysage médiatique et une bonne interaction avec les médias¹⁹⁸.

Faciliter et répondre aux besoins des journalistes lors d'une crise semble être, pour un porte-parole, à la fois une contrainte et un facteur clé de succès de sa mission.

¹⁹³ ¹⁹³ Aurélie De Waele, An-Sofie Claeys et Michael Opgenhaffen, *preparing to face the media in times of crisis: training spokespersons' verbal and nonverbal cues*, Public Relations Review, V.46, Issue.2, 101871.

¹⁹⁴ Shu-Yu Lyu et al, *Perception of spokespersons performance and characteristics in crisis communication: experience of the 2003 severe acute respiratory syndrome outbreak in Taiwan*, Journal of the Formosan medical association (2013) 112, p.600-607.

¹⁹⁵ Thierry Libaert, *la communication de crise*, op. cit.s.p.

¹⁹⁶ Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, *La boîte à outils de la communication*, op.cit. s.p.

¹⁹⁷ Centers for Disease Control and Prevention (CDC), *Crisis and Emergency Risk communication (CERC): Spokesperson*, Atlanta, US, Department of Health and Human services, 2014. Op.cit.

¹⁹⁸ Shu-Yu Lyu et al, *Perception of spokespersons performance and characteristics in crisis communication: experience of the 2003 severe acute respiratory syndrome outbreak in Taiwan*, op.cit , p.600-607.

Dans cet ordre d'idée, le porte-parole doit savoir vulgariser l'information et l'utiliser un langage facile à reprendre par les médias et à comprendre par les populations¹⁹⁹.

Puisque le travail du porte-parole se réalise avec et à travers la presse, nous allons présenter quelques situations (rencontres avec la presse) où le porte-parole communique avec les journalistes au sujet de la crise. Ces rencontres sont considérées comme des outils de communication pour un porte-parole dans le cadre de la gestion d'une crise :

La conférence de presse : La conférence de presse est l'un des outils utilisés par le porte-parole, pendant une crise, pour communiquer des informations aux journalistes et répondre à leurs questions.

Il s'agit d'une rencontre officielle, médiatique et publique entre le porte-parole et les journalistes dans le but d'annoncer une nouvelle importante. Il est recommandé de recourir à cet outil uniquement lorsque le porte-parole doit transmettre des messages jugés importants. Cette rencontre exige que le porte-parole soit bien préparé afin d'éviter toute dérive ou erreur dans son interaction avec les journalistes. De plus, il est préconisé d'accompagner la rencontre d'un communiqué ou d'un dossier de presse afin de faciliter le travail des journalistes²⁰⁰. Lors de cette conférence qui ne doit pas dépasser 20 minutes, il est préférable que le porte-parole mette l'accent sur les messages clés et soit bref dans ses réponses aux questions en évitant de regarder la caméra²⁰¹. De même, les réponses qui ne doivent pas dépasser 2 minutes, et le porte-parole peut être accompagné d'un expert pour répondre aux questions plus spécifiques²⁰²

Le point de presse : c'est un outil très utilisé par les porte-parole pendant les crises²⁰³. Il s'agit d'une rencontre où le porte-parole souhaite faire le point sur la situation, apporter de nouvelles mises à jour, ou même répondre à un sujet précis. Son organisation est moins contraignante que celle d'une conférence de presse et il peut se tenir de manière quotidienne, durant environ 20 minutes, suivi d'une période des questions réponses. Il est recommandé,

¹⁹⁹ Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS), COM L02- *Rôle et responsabilités du porte-parole auprès des médias*. Programme de formation. 2006. Op.cit.

²⁰⁰ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.120.

²⁰¹ Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS), COM L02- *Rôle et responsabilités du porte-parole auprès des médias*. Programme de formation. 2006. Op.cit

²⁰² Centers for Disease Control and Prevention (CDC), *Crisis and Emergency Risk communication (CERC): Spokesperson*, Atlanta, US, Department of Health and Human services, 2014. Op.cit.

²⁰³ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.119.

que le porte-parole donne des réponses courtes afin de laisser la chance à tous les journalistes de poser leurs questions²⁰⁴.

La mêlée de presse : il s'agit d'une situation où le porte-parole se trouve, à la sortie d'une réunion ou d'un événement, devant de nombreux journalistes demandant des déclarations. Les spécialistes de la communication de crise préconisent que le porte-parole soit préparé à ce genre de rencontre afin de faire passer ses messages clés à tout moment²⁰⁵. La communication de ces messages clés et leur répétition à chaque occasion est une pratique recommandée²⁰⁶, afin d'assurer leur reprise dans les éditions suivantes des supports médiatiques.

Le poignet : une rencontre également courante lors des crises, qui désigne une interview brève entre un journaliste et le porte-parole, debout sur le lieu même de l'événement. Ce type d'interview est souvent découpé et seuls quelques instants (15 à 20 secondes) sont diffusés dans le prochain journal d'information du support médiatique²⁰⁷.

L'interview : elle se déroule souvent individuellement entre le porte-parole et le journaliste. En effet, il existe plusieurs types d'interviews, principalement en fonction du type de média et des conditions de l'entrevue.

Interview hors studio : c'est la rencontre où le porte-parole accorde une interview à un journaliste mais hors studio. C'est le cas par exemple quand le porte-parole est interrogé par un journaliste d'un journal papier. Dans ce cas, il est préconisé que le porte-parole dispose d'information sur le journaliste en question et les thèmes de l'entretien afin de se préparer. De plus, il y aura intérêt de se renseigner sur la durée et le format de l'interview tout en veillant à être court et centré sur le message clé à transmettre. Ainsi, le suivi de l'entretien en se renseignant sur le temps et l'espace où il sera diffusé s'avère un point important²⁰⁸ afin de s'assurer de l'exactitude des informations reprises.

²⁰⁴ Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS), COM L02- *Rôle et responsabilités du porte-parole auprès des médias*. Programme de formation. 2006. Op.cit

²⁰⁵ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.119.

²⁰⁶ Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS), COM L02- *Rôle et responsabilités du porte-parole auprès des médias*. Programme de formation. 2006. Op.cit

²⁰⁷ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.118.

²⁰⁸ Centers for Disease Control and Prevention (CDC), *Crisis and Emergency Risk communication (CERC): Spokesperson*, Atlanta, US, Department of Health and Human services, 2014. Op.cit.

Interview par téléphone : une forme d'entretien très courante où le porte-parole accorde au journaliste un entretien individuel par téléphone. Dans ce cas, quelques consignes sont recommandées afin d'assurer la réussite de l'interview²⁰⁹:

- ✓ Se renseigner sur : le nom de journaliste ; le médias auquel il est affilié ; la date et l'espace où les informations seront publiées. De plus, il faut éviter tout langage difficile ou technique afin d'assurer un niveau élevé de clarté et de compréhension.
- ✓ Préparer un endroit très calme ;
- ✓ Orienter le journaliste vers d'autres ressources afin de gagner du temps ;
- ✓ Préparer un support contenant les messages clés et les répéter à chaque occasion ;
- ✓ Effectuer des vérifications en continu afin de s'assurer que le journaliste reçoit bien le message tel que prononcé ;

Interview télévisée et radiophonique :

C'est le type d'interview où le porte-parole est invité sur le plateau TV ou Radio afin de répondre aux questions des journaliste. Elle peut également être réalisée à distance où l'animateur se trouve en studio et le porte-parole hors studio.

Les médias TV et Radio produisent ce genre d'entretien qui est mélange entre l'information et le spectacle en présentant le porte-parole comme l'acteur principal. Ils parviennent ainsi à produire une matière informationnelle et d'actualité destiné aux téléspectateurs et aux auditeurs²¹⁰.

Comme la télévision et la Radio sont des médias de diffusion immédiate et jouent un rôle important lors d'une crise, une préparation minutieuse des réponses et de l'apparence est primordiale.

Dans cette optique, W.Timothy Coombs décrit dans son ouvrage *Ongoing Crisis Communication* comment et avec quelles techniques et compétences, un porte-parole peut réussir sa mission médiatique en gérant efficacement ses entrevues médiatiques²¹¹ :

²⁰⁹ Ibid.

²¹⁰ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.121-122.

²¹¹ Centers for Disease Control and Prevention (CDC), *Crisis and Emergency Risk communication (CERC): Spokesperson*, Atlanta, US, Department of Health and Human services, 2014. Op.cit

Tableau 8 : Taches et compétences du porte-parole en interview

| Déclaration des tâches | Connaissance | Compétences | Trait de caractère |
|--|---|--|---|
| Apparaître agréable à l'écran | Comprendre l'importance d'une présentation appropriée | Prestation efficace | Aisance en communication |
| Répondre efficacement aux questions | Comprendre le danger des langues pauses ; Comprendre les étapes d'une écoute active ; Être conscient du danger des déclarations du type "pas de commentaire" ; Comprendre le danger de se disputer avec les journalistes | Capable de penser rapidement ; Capable d'appliquer les étapes d'une écoute efficace ; Capable d'utiliser des expressions alternatives à "pas de commentaire" lorsqu'une réponse n'est pas encore connue ; Capable de rester calme sous pression | Capacité à gérer le stress ; Compétence en communication ; Faible agressivité verbale |
| Présenter clairement les informations sur la crise | Comprendre les problèmes liés au jargon ; Reconnaître la nécessité de structurer les réponses ; | Capable d'éviter l'usage de jargon ; Capable d'organiser ses réponses ; | |
| Gérer les questions difficiles | Comprendre les caractéristiques des questions difficiles ; | Capable d'identifier les questions difficiles ; Capable de demander à reformuler une question ; Capable de présenter des questions difficiles de manière diplomatique ; | Faible tendance à l'argumentation |

| | | | |
|-----------------------------|---|---|--|
| | | <p>Capable de contester les informations incorrectes contenues dans une question ;</p> <p>Capable d'expliquer pourquoi une question ne peut pas être répondue ;</p> <p>Capable d'évaluer la pertinence des réponses à choix multiples dans une question ;</p> <p>Capable de répondre à des questions comportant plusieurs parties ;</p> | |
| Établit sa crédibilité | <p>Répond efficacement aux questions ;</p> <p>Démontre son expertise notamment en ce qui concerne la gestion des catastrophes ;</p> <p>Honnête et franc ;</p> | <p>Capable de rester calme ;</p> <p>Il reflète le niveau approprié de préoccupation ;</p> <p>Il projette une atmosphère de stabilité ;</p> | Assertivité en communication |
| Il s'améliore avec le temps | Il comprend l'importance du retour d'information | <p>Capacité à recevoir des retours d'information ;</p> <p>Recherche des conseils et des critiques constructives ;</p> | <p>Autoréflexif ;</p> <p>Souple et adaptable</p> |

Source: Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Crisis and Emergency Risk communication (CERC): Spokesperson, Atlanta, US, Department of Health and Human services, 2014. (En ligne) : https://www.cdc.gov/cerc/media/pdfs/CERC_Spokesperson.pdf (consulté en mars 2025).

Ce tableau met en lumière les comportements attendus d'un porte-parole face aux journalistes, ainsi que les compétences indispensables à la réussite de sa mission. L'auteur souligne d'abord l'importance de l'apparence et de la présentation, notamment lors d'interviews télévisées, où la tenue vestimentaire, le langage corporel et la posture générale du porte-parole influencent fortement la perception du public en situation de crise. La maîtrise de certains détails comme les pauses, l'écoute active et comment éviter toute dispute avec le journaliste s'avèrent également essentiels, car chaque attitude peut renforcer ou affaiblir la crédibilité du discours. La clarté de la communication est un autre élément central : le porte-parole doit éviter le jargon technique, structurer ses interventions et s'assurer que les messages sont compréhensibles pour un large public, ce qui suppose une adaptation au langage médiatique et une capacité à recentrer constamment son propos sur le message clé de l'organisation. La gestion des questions posées par le journaliste demande aussi une préparation rigoureuse : l'interview étant un exercice technique, le porte-parole doit être en mesure de décortiquer rapidement les questions, d'en cerner les enjeux, de reformuler si nécessaire et de proposer des réponses cohérentes et pertinentes dans un délai très court. Enfin, pour affirmer sa crédibilité et sa légitimité, il doit faire preuve d'expertise, d'assurance et d'un sens approprié de responsabilité et de préoccupation dans sa communication.

Ce chapitre nous a permis d'appréhender la figure du porte-parole dans toute sa complexité. Après avoir clarifié ses définitions, retracé son ancrage historique et identifié ses différentes formes au sein des organisations et l'espace public, nous avons mis l'accent sur son rôle spécifique en gestion de crise. Dans ce contexte, le porte-parole ne se limite pas à relayer une information mais il incarne la position de l'organisation, sa stratégie de communication, en situation souvent tendue et sensible.

La nécessité d'une formation spécifique (le média training) est alors apparue comme condition essentielle pour affronter les exigences des médias. En fin, l'analyse de ses outils médiatique et les éléments tactiques lui permettant de réussir ses interventions nous a permis de comprendre que le porte-parole est un rôle exigeant un niveau élevé de technicité, d'expérience et d'expertise.

Ainsi, le porte-parole apparaît comme un acteur incontournable de la communication de crise, à la croisée des enjeux de représentation, de crédibilité et de maîtrise des techniques de communication.

Conclusion :

Dans un contexte marqué par l'incertitude, l'accélération de l'information et la pression médiatique, la gestion de crise constitue un enjeu stratégique majeur pour les organisations. La crise, par sa nature imprévisible et déstabilisante, met à l'épreuve non seulement les capacités de réaction des structures, mais surtout leur aptitude à communiquer de manière rapide, claire et cohérente.

La communication de crise, loin d'être un simple exercice de relations publique, s'impose aujourd'hui comme un véritable outil de pilotage et de gestion. Elle vise à protéger l'image de l'organisation, à rassurer ses parties prenantes et à rétablir la confiance. Pour cela, les organisations s'appuient sur des dispositifs structurés, à commencer par la cellule de crise qui regroupe les compétences stratégiques, opérationnelles et communicationnelles nécessaires pour prendre des décisions, entreprendre des mesures et diffuser une parole maîtrisée.

Au cœur de ce dispositif, le rôle du porte-parole est central. En situation de crise, il devient la voix officielle de l'organisation, il incarne la parole institutionnelle, traduit les décisions prises au sein de la cellule de crise et assure leur transmission à l'opinion publique, aux médias et aux différents publics concernés. Sa mission dépasse la simple transmission d'informations : il humanise l'organisation, lui donne un visage, et participe à la gestion de l'émotion collective. Sa posture, son discours, sa capacité à gérer la pression médiatique et à établir une relation de confiance sont autant d'éléments qui influencent la perception de la crise par le public.

Cette place stratégique du porte-parole suppose une préparation rigoureuse. Le média training, la connaissance des codes médiatique, l'aptitude à gérer les formats de communication tels que les points de presse ou les interviews sont autant de compétences clés. En ce sens, le porte-parole ne peut être improvisé : il doit être choisi, formé et intégré à la stratégie globale de gestion de crise.

Ainsi, à travers l'étude de la crise, de ses mécanismes de communication et des structures mises en place pour y répondre, il apparaît que le porte-parole joue un rôle déterminant. Il ne s'agit pas seulement d'un relais, mais d'un acteur à part entière de processus de gestion de crise.

**Troisième Partie : le porte-parole de la Protection
Civile lors de la crise des inondations dans le
grand Sud algérien (septembre 2024)**

Introduction :

Le porte-parole joue un rôle central dans la gestion de crise. Il incarne la voix et le visage de l'organisation auprès des publics externes, tout en représentant un vecteur d'unité en interne. Il personnifie ainsi l'acte de gestion de la crise.

Dans cette partie, nous présentons les résultats issus de notre enquête de terrain, accompagné d'une discussion visant à leur donner du sens et, potentiellement, à ouvrir la voie à des perspectives théoriques et pratiques mettant en lumière l'importance d'une communication humaine en situation de crise.

Nous commencerons par une présentation générale de la direction générale de la protection civile ainsi que de l'organisation de la communication en son sein. Nous détaillerons ensuite le processus de collecte des données auquel nous avons été confrontés, ainsi que la méthode d'analyse adoptée. Enfin, nous exposerons les résultats, suivis d'une analyse structurée autour de plusieurs axes : la réponse à notre problématique de recherche, l'articulation des résultats avec les apports théoriques, les implications de l'étude, ses limites et les pistes de recherches futures.

L'étude du rôle du porte-parole de la direction générale de la protection civile (DGPC) s'inscrit ici dans le cadre de la crise des inondations survenues dans quelques wilayas notamment du sud algérien en septembre 2024.

Contexte :

Entre le sept et le neuf septembre 2024, de fortes pluies torrentielles se sont abattues sur quelques wilayas du sud et du sud-ouest algérien, notamment, Béchar, Illizi, Nâama, Tamanrasset, Béni Abbés, El Bayadh, Tindouf, Sidi Bel Abbés, Chlef, et Tiaret. Ces intempéries ont entraîné le débordement des oueds provoquant des inondations importantes notamment dans la wilaya de Béchar. Dans cette ville, la crue de l'oued Béchar, qui la traverse sur toute sa longueur, a partiellement détruit l'un des quatre ponts qu'il enjambe, tandis que les trois ont été submergés²¹².

²¹² Zine Eddine Gharbi « Commandant Nassim Bernaoui, de la protection civile : « 170 personnes ont été sauvées », El Moudjahid, 09-09-2024, <https://www.elmoudjahid.dz/fr/dossier/commandant-nassim-bernaoui-de-la-protection-civile-170-personnes-ont-ete-sauvees-223439>, consulté en avril 2025. ; « Béchar : des pluies torrentielles ont provoqué quelques inondations », Radio Algérienne 08-09-2024 : <https://news.radioalgerie.dz/fr/node/51666#:~:text=B%C3%A9char%20des%20pluies%20torrentielles>

Les inondations ont engendré des pertes matérielles et humaines, nécessitant une mobilisation importante et une intervention rapide de la protection civile.

3.1. Présentation de la direction générale de la protection civile

Dans ce premier chapitre, nous présentons la direction générale de la protection civile sur le plan organisationnel, puis nous portons un regard sur l'organisation de la communication en son sein.

3.1.1. Présentation de l'organisation

Aperçu historique de l'organisation :

Depuis sa création après l'indépendance, la protection civile algérienne a traversé plusieurs étapes importantes dans son organisation et ses missions, qui ont évolué en fonction du développement socio-économique du pays et des besoins croissants en matière de sécurité des personnes et des biens. Au début, la protection civile était peu structurée et manquait de moyens. Cependant, au fil du temps, elle s'est améliorée pour atteindre le niveau de développement actuel, tant en termes d'organisation que de personnel, de moyens opérationnels et d'unités d'intervention. Pendant la période coloniale, ce sont les sapeurs-pompier et des bénévoles qui assuraient les missions de secours, de sauvetage et de lutte contre les incendies, principalement dans les grandes villes. Ces effectifs étaient généralement rattachés aux municipalités.

Après l'indépendance, le service national de la Protection civile a été créé en 1964, sur l'initiative du président Ahmed Ben Bella. L'objectif était de combler le vide laissé par le départ des Européens et de mettre en place une organisation pour assurer la sécurité des personnes et des biens, en se basant sur les principes de prévention, prévision et secours. Cependant, la gestion administrative et salariale des sapeurs-pompier était encore assurée par

[%20ont%20provoqu%C3%A9%20quelques%20inondations,-Soci%C3%A9t%C3%A9&text=Les%20pluies%20torrentielles%20qui%20continuent,des%20services%20de%20la%20wilaya](#). Consulté en avril 2025.

les municipalités. En 1964, un décret (n°64-129 du 15 avril) a formalisé l'organisation de la Protection civile, affirmant que l'aide et l'assistance aux personnes en danger n'est pas seulement une obligation légale, mais un devoir de solidarité.

L'organisation a été renforcée en 1970 par la création d'un système étatisé et uniformisé. Cette réorganisation a permis à la Protection civile de devenir plus professionnelle, plus disponible et mieux mobilisée, tout en imposant une organisation pyramide et une discipline paramilitaire (hiérarchie). En 1976, un autre décret (n°67-39 du 20 février) a remplacé le service national de la Protection civile par la direction générale de la Protection civile, qui a mis en place deux directions : une technique, chargée de l'action opérationnelle, et une administrative, responsable des études et des moyens.

En 1991, un nouvel organigramme a été adopté et la Protection civile a obtenu son autonomie financière, lui permettant de mieux contrôler ses actions, comme les autres secteurs du domaine de la sécurité. La même année, un statut particulier pour les agents de la Protection civile a été introduit. Ce statut a défini les rôles des différents corps : officiers supérieurs, officiers subalternes, sous-officiers, sapeurs, ainsi que celui des médecins de la Protection civile, ajoutés six ans plus tard.

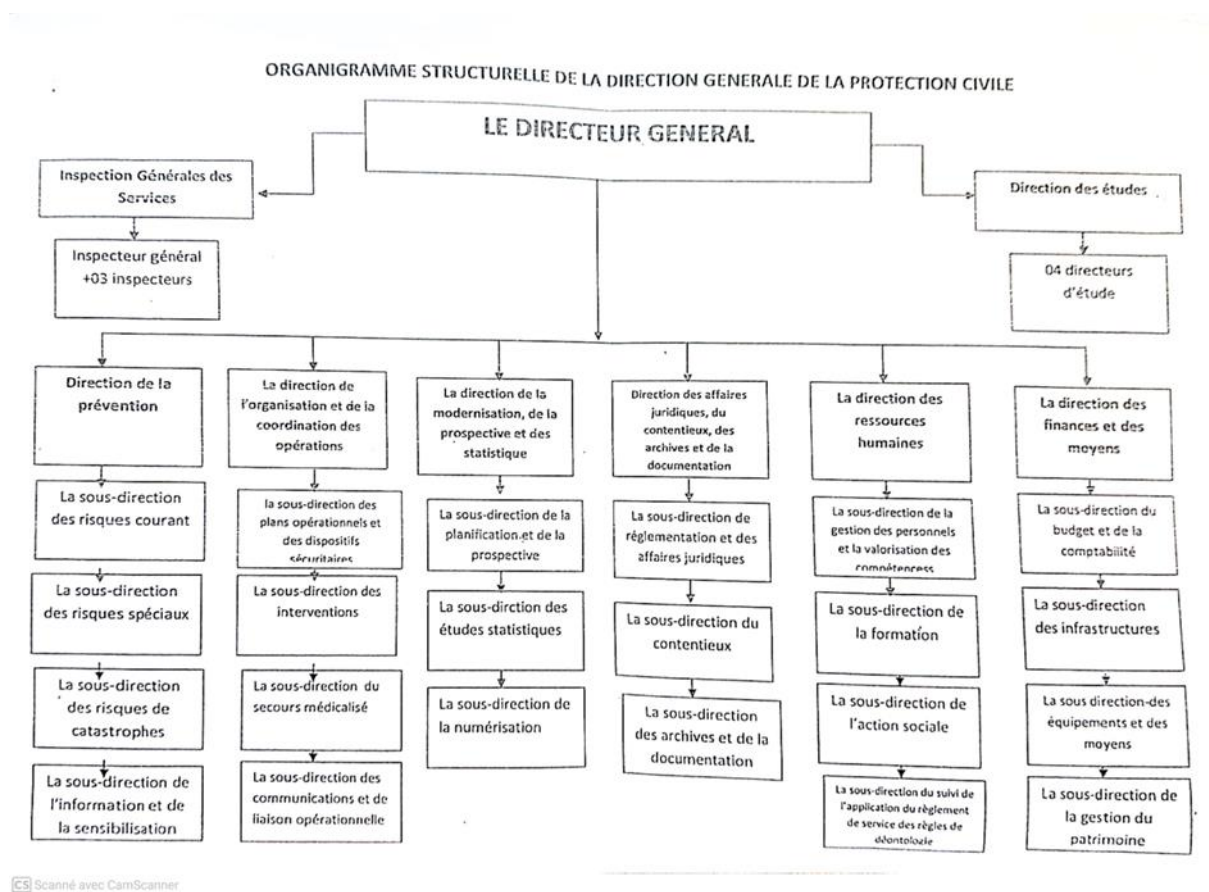
En 1992, deux décrets supplémentaires ont renforcé l'organisation de la Protection civile : la création de l'inspection générale des services, qui assure le contrôle et l'évaluation des activités, et l'organisation des services extérieurs au niveau de chaque wilaya, avec une direction regroupant la prévention, la protection générale et l'administration des moyens²¹³.

²¹³ La direction générale de la protection civile, Historique de la protection civile [en ligne] : <https://dgpc.dz/historique-de-la-protection-civile/> (consulté le 02/05/2025)

L'organigramme de la direction générale de la protection civile :

Pour bien comprendre les services et départements de l'organisation, ainsi que le positionnement du service de la communication, voici l'organigramme de l'organisation présenté dans la figure suivante.

Figure 2 : l'organigramme de la direction générale de la protection civile



Comme nous le voyons sur cet organigramme, la mission de la communication et de l'information est assurée par la sous-direction de l'information et de la sensibilisation qui relève de la direction de la prévention.

Il apparaît également que cette direction regroupe trois autres sous-directions chargées de différents types de risques. Ainsi, l'intégration de la communication dans ce dispositif préventif montre clairement une orientation de celle-ci vers l'information préventive et la

sensibilisation. Cela indique aussi qu'au sein de la mission de communication, il existe une culture de la crise ainsi qu'une orientation vers la gestion des risques et des situations de crise.

En plus de la communication institutionnelle, la protection civile axe sa communication sur l'information préventive et la sensibilisation des populations aux divers dangers ainsi qu'à la manière de prévenir les crises et d'adopter les bons comportements en cas de survenue. Dans ce système d'information et de communication, la Protection civile associe les médias à cette mission en leur confiant la couverture de ses activités et la transmettant ses messages.

Effectivement, la protection civile veille à ce que ses activités de sensibilisation et de prévention soient médiatisées afin de toucher toutes les franges de la société. Dans chaque direction de la protection civile, des cellules d'information sont mises en place et gérées par des officiers chargés de l'information, dont la tâche consiste à prévenir, sensibiliser et informer les populations sur les incidents de la vie quotidienne ou les risques majeurs.

Ce processus s'appuie en grande partie sur les médias, auxquels les chargés de l'information fournissent les données essentielles sur toutes les situations. Dans cette dynamique, les relations presse occupent une place importante au sein de l'organisation.

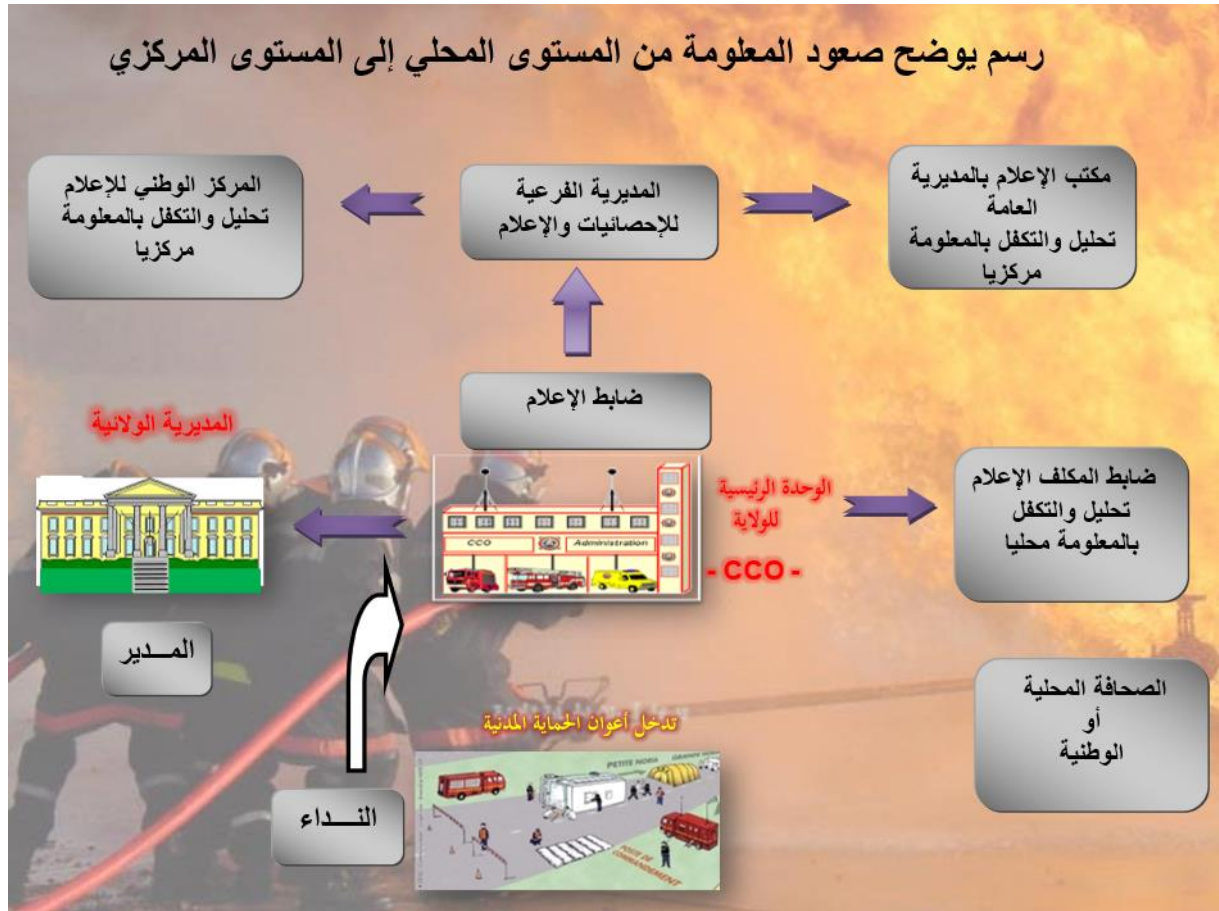
3.1.2. Organisation de la communication au sein de la Protection Civile :

Dans cette section, nous passons en revue l'organisation de la communication en général, puis nous donnons un aperçu de la structuration de la communication de crise.

Le cheminement de l'information au sein de l'organisation et la coordination des interventions :

Au sein de la Protection civile, l'information suit un cheminement précis, partant du terrain- le lieu de l'incident- pour remonter jusqu'à la direction générale, notamment au niveau de la sous-direction de l'information et de la sensibilisation. Voici une illustration de ce processus :

Figure 3 : le cheminement de l'information au sein de la protection civile



Source : document interne, la direction générale de la protection civile.

Au sein de ce système de circulation de l'information, il existe un centre qui représente la base de coordination de l'ensemble du corps de la protection civile. Il permet ainsi une coordination et un suivi en temps réel des opérations des équipes. Ce centre constitue la source principale de l'information pour le département de la communication et de l'information, notamment en période de crise. Le centre est institué : le centre national de coordination, et relève de la direction de l'organisation et de la coordination des opérations. Voici une illustration de fonctionnement de ce centre :

Figure 4 : positionnement de centre national de coordination



Source : document interne, direction générale de la protection civile.

Il convient de noter que, c'est le centre national de coordination (CENAC) qui fournit quotidiennement au bureau de l'information le bilan des interventions de la Protection civile sur l'ensemble du territoire national. Ce bilan comporte toutes les opérations en chiffres ainsi qu'une brève description des opérations enregistrées sur le terrain.

Aperçu général de l'organisation de la communication de crise :

En cas de crise nationale touchant plusieurs wilayas, la DGPC mis en place son état-major sous l'autorité du directeur général de la protection civile, composé de cadres et officiers supérieurs de la Protection civile. Cet état-major comprend des commissions opérationnelles et techniques, notamment la commission de l'information et de la communication, qui prend en charge la gestion de la crise au niveau de sa responsabilité.

Cette commission de la communication a pour mission, la coordination opérationnelle avec les différentes cellules d'information situées au niveau local. Son travail inclut également la collecte, l'étude, et l'analyse de toutes les informations et statistiques enregistrées dans les wilayas et communes (lieu de la crise). Elle assure ainsi la coordination avec les médias nationaux et étrangers, à travers notamment :

- Animation de conférences de presse ;
- Animation de tables rondes au niveau de la radio et de la télévision ;
- Envoi des communiqués de presse ;
- Elaboration et rédaction d'appels à travers les médias, contenant des messages d'alerte, des recommandations, des conseils et des consignes à suivre par les populations ;
- Réalisation de reportages pour la presse (écrite ou audiovisuelle), sur la situation, son évolution et les opérations de secours et de sauvetage réalisées.
- Diffusion d'appels aux citoyens via la Radio, la Télévision ou le Web ;
- Accompagnement des journalistes sur les sites de la crise pour faciliter leur collecte d'informations et leur permettre de s'enquérir de la situation des populations ;
- Lancement d'un processus de veille informationnelle relatif à la crise afin de comprendre les préoccupations des parties prenantes et y répondre de manière appropriée

Pour donner une image plus claire sur la mise en place d'un état-major et l'organisation des secours lors d'une catastrophe, voici l'illustration suivante :

3.2. Analyse et discussion des résultats

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons et analysons les résultats issus du terrain, puis nous en proposons une discussion.

3.2.1. Présentation et analyse des résultats :

Avant de procéder à l'analyse des résultats, nous expliquons le déroulement de la collecte des données.

Le déroulement de la collecte des données :

Puisque notre étude est une étude qualitative et exploratoire, nous avons opté pour des outils de collecte de données adaptés à ce type d'étude. Les outils adoptés, sont : l'entretien, l'observation, et l'analyse des documents internes de l'organisation.

Concernant l'échantillon, puisque notre étude porte sur le rôle du porte-parole durant la crise des inondations, nous avons sélectionné deux personnes au sein de l'organisation : le premier était le porte-parole lui-même durant cette crise, et le second, était le chef du bureau de l'information. Pour compléter le travail interne et pour répondre à notre troisième question de recherche, nous nous sommes également orientés vers les journalistes ayant couvert cette crise. Dans cette optique, notre échantillon a été constitué selon quelques critères, entre autres : l'appartenance du média (presse publique ou privée) et le type de support (presse écrite, audiovisuelle, radio et presse électronique).

Pour commencer notre processus de collecte de données, nous avons d'abord élaboré trois guides d'entretiens semi-directifs, qui ont été validés par notre directeur de mémoire. Ensuite, nous avons listé, en lien avec notre thème de recherche, les type de documents à demander auprès de la direction générale de la protection civile.

Concernant les journalistes, nous avons également entamé, grâce à la vigilance de notre directeur de mémoire, le ciblage des journalistes à contacter. Cette étape a été réalisée via une recherche en ligne, sur Google et YouTube afin d'identifier les journalistes ayant couvert la crise et relayé les déclarations du porte-parole concerné.

Après avoir préparé les guides d'entretien et sélectionné les personnes à interroger au sein de l'organisation ainsi que les journalistes, nous nous sommes rendus à la direction générale de la protection civile pour demander à y effectuer notre stage de fin d'études. L'institution, a été très accueillante et nous a facilité l'accès. Ainsi, le stage a commencé le jeudi 6 février 2025. Dès le début, nous avons expliqué à l'équipe chargée de l'information le sujet de notre étude ainsi que le processus de collecte de données. Le stage à durée environ deux mois, période durant laquelle nous avons également effectué notre travail d'observation.

À chaque visite à la direction, nous avons été bien accueillis et pris en charge, recevant à chaque fois des informations intéressantes sur le fonctionnement de la Protection civile, la mission de la communication ainsi que le rôle du porte-parolat en son sein.

Lors de ce stage nous avons participé à quelques activités, entre autres l'élaboration de la revue de presse, et la rédaction des communiqués de presse. Nous avons également observé, depuis le bureau, les préparatifs d'un exercice de simulation d'envergure, à Djanet. Cet exercice nous a permis de voir concrètement comment s'organise une communication événementielle intégrant des opérations de relations presse.

Lors de cette période, nous avons également reçu quelques documents internes nous, qui nous ont fourni une base de données importante pour notre mémoire. Ces documents portent sur la mission de la communication au sein de la protection civile, l'organisation de la communication de crise, et le porte-parolat, notamment en période de crise. Ces documents nous ont été présentés comme importants dans la structure, entrant dans le cadre de la montée en grade vers des fonctions supérieures.

Les documents internes recueillis ont été codé comme suit pour les besoins d'analyse :

Tableau 9 : codage de la source documentaire

| Code du document | Titre du document |
|------------------|---|
| Doc.1 | Gestion de l'information en situation de crise |
| Doc.2 | التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات |
| Doc.3 | علاقة الحماية المدنية مع وسائل الاعلام |

Concernant les entretiens en internes, le premier a été réalisé avec le chef du bureau de l'information le 11 mars 2025, et le second avec le sous-directeur de l'information et de la sensibilisation le 16 mars 2025.

Parallèlement, nous nous sommes rendus dans certaines entreprises médiatiques afin de rencontrer les journalistes sélectionnés.

Pour plus de détail sur la conduite des entretiens, voici le tableau récapitulatif des interviewés, de leurs fonctions et des dates des entretiens :

Tableau 10 : liste des entretiens réalisés

| Nom et prénom | Poste | Entreprise | Date et heure de l'entretien |
|-----------------|--|---|------------------------------|
| Berrahal Neila | Journaliste | Quotidien national d'information El Moudjahid | 22/02/2025 10 h 35 |
| Tarek Dridi | Journaliste | Ennahar.TV | 27/02/2025 19h |
| Maissa Smail | Journaliste | La radio nationale chaine 3 | 03/03/2025 10 h 15 |
| Benamzel Zohir | Chef du bureau de l'information | La direction générale de la protection civile | 11/03/2025 11 h 28 |
| Sofia Ouahib | Journaliste | Quotidien national d'information El Watan | 12/03/2025 11 h 40 |
| Salma Saci | Journaliste | Quotidien national d'information El Hayat | 15/03/2025 11h |
| Bernaoui Nassim | Sous-directeur de l'information et de la sensibilisation | La direction générale de la protection civile | 16/03/2025 11 h 29 |
| Sidali Kettab | Journaliste | El Watania.TV | 10/04/2025 14 h 40 |

Concernant les journalistes, nous avons souhaité mener davantage d'entretiens, mais cela a été difficile en raison de la disponibilité des journaliste (El Chourouk.TV), et de la difficulté de retrouver ceux qui ont couvert la crise, (l'ENTV), même après nous être rendus dans leurs entreprises. De plus, bien que nous ayons sélectionné des journalistes de la presse électronique, nous n'avons pas pu les contacter, malgré nos efforts auprès de certaines entreprises.

Il convient de noter que les deux journalistes des quotidiens El Hayat et El Watan n'ont pas couvert la crise des inondations. Toutefois, elles ont précisé avoir une expérience avec la Protection civile et son porte-parole, notamment en période de crise. Ainsi, leurs réponses ont été intégrées pour enrichir notre compréhension du rôle du porte-parole et de sa relation avec la presse dans un contexte de crise.

Méthode d'analyse :

Après avoir collecté les données et mené les entretiens, nous avons commencé par retranscrire l'ensemble des échanges, puis nous avons lu et organisé les documents obtenus. Ensuite, nous avons procédé à une analyse thématique, une méthode qualitative visant à découper le corpus en unités de sens, c'est à dire en thèmes abordés par les participants. Cette approche nous a permis d'identifier les thèmes récurrents et significatifs, facilitant ainsi une compréhension structurée des données.

Analyse des résultats :

Nous présentons ces résultats en suivant quatre thèmes principaux dégagés à partir des entretiens et des documents analysés. Puisque notre objectif est d'analyser le rôle du porte-parole dans la communication de crise, d'abord en interne (au sein de l'organisation), puis en externe (face aux journalistes), cette présentation est divisée en deux axes. Le premier axe porte sur le rôle du porte-parole au sein de son organisation. À ce niveau, nous avons mobilisé quatre sources d'information : le porte-parole de la DGPC, le chef du bureau de l'information, une journaliste du quotidien El Moudjahid - dont l'expérience et la connaissance approfondie de l'organisation justifient l'intégration dans cet axe - ainsi que trois documents internes. Le second axe s'appuie sur les réponses de quatre journalistes ayant travaillé avec le porte-parole de la DGPC durant la période étudiée, ainsi que sur celles de deux autres journalistes, qui, bien qu'elles n'aient pas couvert cette crise particulière, disposent d'une expérience dans leurs interactions avec la Protection civile et son porte-parole, notamment en période de crise. Ces éléments permettront de compléter l'analyse de l'axe interne et d'éclairer la relation entre le porte-parole et les journalistes du point de vue de ces derniers.

Avant de commencer l'analyse des données, nous présentons le profil du porte-parole afin de permettre au lecteur d'avoir une vision plus claire des informations à venir :

Le porte-parole en question est le commandant Nassim Bernaoui, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile (DGPC). À ce titre il est le premier responsable des affaires liées à la communication et à l'information au sein de cette organisation. Selon son profil LinkedIn²¹⁴, Nassim Bernaoui a 21 ans d'expérience au sein de la protection civile ce qui témoigne d'un niveau d'expérience et d'expertise confirmé. Selon ce même réseau, le porte-parole est également entraîneur sportif (coach) d'escrime, spécialité sabre. Nous avons aussi entendu cette information lors de notre stage au sein de cette organisation.

²¹⁴Bernaoui Nassim. Profil LinkedIn (profil personnel) [en ligne] : <https://www.linkedin.com/in/nassim-islam-bernaoui-0467b5177>, consulté en avril 2025.

Premier axe : le porte-parole au sein de l'organisation :

A. La politique de désignation de porte-parole au sein de la protection civile :

Afin de mieux comprendre le rôle du porte-parole de la protection civile durant cette période, il convient de revenir sur les procédures organisationnelles de la protection civile pour analyser sa politique de désignation des porte-parole en période de crise. Cela nous permet de voir de près comment le commandant Nassim Bernaoui a été le porte-parole durant cette crise.

Selon les données collectées, la protection civile, dans sa mission de préserver les vies et les biens des citoyens, est une organisation habituée à affronter les crises notamment de type catastrophes naturelles. Ainsi, elle suit un protocole déterminé dans le choix et la mise en avant des personnes prenant en charge la communication publico-médiatique durant les crises.

L'importance et la sensibilité du rôle du porte-parole dans une période de crise sont résumées par le porte-parole de la direction générale de la protection civile (DGPC) qui indique : « *le porte-parole joue un rôle crucial, qui est de réussir à aider l'équipe qui est en train de gérer la crise. La réussite est entre ses mains [...] bien véhiculer l'image, montrer que la situation est maîtrisée, bien informer et orienter l'opinion publique. Quand tout ça est réussi, on a réussi à gérer la crise* »²¹⁵. Cela montre que dans l'esprit de la Protection civile, le porte-parole est la figure qui va conditionner la réussite de la gestion de crise en incarnant le processus de gestion, en lui donnant une visibilité et en montrant aux publics externes que la situation est prise en charge. C'est ce qui a été confirmé par le chef du bureau de l'information qui a souligné que le rôle du porte-parole est sensible au sein de la protection civile, car « *c'est l'image de l'organisation qui est en jeu* »²¹⁶.

²¹⁵ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 :29 h.

²¹⁶ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 :28h.

Ainsi, il y a une forte conscience, au sein de la Protection civile, de la sensibilité et de l'importance du rôle du porte-parole en situation de crise.

Cette prise de conscience de l'importance d'une personne incarnant l'acte de gestion et le représentant publiquement, se traduit dans le sens où le porte-parole doit, selon les données collectées, répondre à des critères spécifiques avant d'être nommé pour jouer ce rôle. Ces critères ont été mentionnés à la fois par le porte-parole, le chef du bureau de l'information et les documents internes de l'organisation.

Bernaoui Nassim indique que, pour jouer ce rôle, il faut avant tout être « *une personne digne de confiance, une personne qui est acceptée par l'organisation en soi mais aussi par les publics externes. Quand elle est acceptée par l'interne et l'externe, on parle de la crédibilité* »²¹⁷. Le collègue Benamzel Zohir, rejoint cette vision en ajoutant que pour devenir un porte-parole au sein de cette organisation, il faut que la personne soit « *une personne crédible, sincère, digne de confiance, et il a des bonnes relations avec les médias [...] quand la presse reçoit des informations provenant de ce porte-parole, elle les reçoit avec confiance, de quelqu'un connu, ayant une réputation* »²¹⁸.

C'est exactement ce qui a été mentionné dans les documents internes que nous avons analysés. L'un de ces documents souligne : « *la désignation d'un porte-parole se fait avant la crise [...] le bon choix d'un porte-parole est l'un des éléments clés de la réussite de la gestion de crise. Les caractéristiques de ce porte-parole sont :*

La crédibilité, la sincérité, et la bonne réputation ;

Une relation préexistante positive avec les médias et les pouvoirs publics ;

*Digne de confiance : Dans le cas contraire, la confiance dans le discours de l'organisation sera fortement réduite ouvrant la voie ainsi à l'émergence des rumeurs et des spéculations. Cela nuit à la réputation de l'organisation et complique le processus de gestion de crise »*²¹⁹.

Cela explique que le choix de Bernaoui Nassim comme porte-parole principal dans le processus de gestion de crise des inondations, répond à une politique organisationnelle stricte.

²¹⁷ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 :29 h.

²¹⁸ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 :28h.

²¹⁹ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

Ce porte-parole répond à des critères bien déterminés notamment, la crédibilité, la confiance, et une bonne relation avec la presse. Cela montre le souci de la protection civile de faire accepter son discours, défendre son image, et parvenir à convaincre les médias et les citoyens des mesures prises et des pratiques à adopter lors d'une catastrophe.

Mais il semble que ces critères ne soient pas suffisants pour prendre en charge une telle mission au sein de la Protection civile. Un autre critère organisationnel s'avère nécessaire dans cette politique de désignation d'un porte-parole lors d'une crise.

Les données du terrain montrent que le critère de la (responsabilité hiérarchique) constitue également un aspect indispensable permettant de désigner un porte-parole en gestion de crise.

Monsieur Bernaoui Nassim affirme dans ce sens : « *oui, j'étais le porte-parole principal parce que je suis responsable, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation* »²²⁰.

Son collègue Benamzel Zohir confirme cet aspect en répondant : « *le porte-parole de la protection civile durant cette crise était, Bernaoui Nassim, parce qu'il est le sous-directeur de l'information et de la sensibilisation[...] c'est lui qui a pris en charge la communication médiatique de l'organisation afin d'informer l'opinion publique sur la crise et sa manière de gestion par la protection civile [...] le porte-parole est un haut gradé et responsable dans la structure* »²²¹.

Cela est également mentionné dans les documents internes, en soulignant que le porte-parole désigné doit être : « *issu d'un niveau hiérarchique élevé afin de créer la confiance dans la prise en charge de la crise* »²²².

Monsieur Bernaoui Nassim est effectivement un haut gradé ayant le grade de commandant, et occupe une position parmi les officiers supérieurs. Par ailleurs, il est le responsable de la sous-direction de l'information et de la sensibilisation. « *Pour la stratégie de communication de la protection civile il y a deux personnes impliquées : le commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation et le colonel Farouk Achour, inspecteur* »²²³.

²²⁰ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 :29 h.

²²¹ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 :28h.

²²² Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

²²³ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 :28h.

En outre, nous relevons dans ces données deux autres éléments qui conditionnent la désignation d'un porte-parole dans un processus de gestion de crise. Le premier concerne l'expérience et le second est lié à la formation.

Concernant l'expérience, nos données indiquent que le porte-parole de la protection civile est une personne expérimentée, ancienne dans le domaine, qui connaît bien l'organisation et est également connue par interlocuteurs externes. Dans ce sens Bernaoui Nassim affirme « *le porte-parole joue un rôle crucial [...] il doit connaître le métier, les mots techniques, les spécialités, et tout ce qui concerne les métiers de la protection civile. Parce qu'il va parler au nom de toute l'institution, défendre l'institution. Il faut des années de pratique pour acquérir ce savoir. Donc il faut la pratique, le suivi des formations notamment le média training et la communication de crise et des formations dans tout ce qui concerne le professionnalisme de la protection civile [...] quand cette personne commence à devenir une personne publique, connue, ayant une réputation et une crédibilité, là on peut lui déléguer cette tâche qui est difficile* »²²⁴.

Cela est confirmé par le capitaine Benamzel Zohir quand il a parlé du commandant Bernaoui en disant : « *c'est une personne chevronnée, expérimentée, il a une grande expérience. Il a même travaillé à l'international* »²²⁵. L'aspect « *expertise* » figure également dans l'un des documents internes analysés²²⁶.

Nous pouvons constater cette expérience dans les propos mêmes du porte-parole lorsqu'il a parlé de la crise des inondations et de sa mission sur le terrain en affirmant : « *nous connaissons le phénomène, nous connaissons la région et le risque. C'est un événement qui est survenu par le passé avec le même scénario* » ; « *ça, je l'ai appris sur le terrain* » ; « *pour chaque type de risque, on sait comment reformuler le message et comment le structurer* »²²⁷.

Concernant le deuxième point de la formation, celui-ci, fait partie également de la politique de désignation des porte-parole durant les crises. Il a été largement discuté avec nos interviewés ce qui explique l'importance accordée à la formation de la ressource humaine au sein de la protection civile. Le type de formation discuté est le média training qui représente un

²²⁴ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 :29 h.

²²⁵ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 :28h.

²²⁶ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

²²⁷ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 :29 h.

entraînement destiné aux porte-parole pour apprendre comment faire face aux médias notamment durant les crises.

Toutes nos sources de données affirment que la Protection civile organise de manière régulière ce genre de formation à ses officiers chargés de la communication et d'information. Cela dans le but notamment de préparer les porte-parole à bien mener leur mission durant les périodes de crise.

« *Le porte-parole doit faire l'objet d'une formation et d'une préparation préalable afin de réussir sa mission médiatique* »²²⁸. Un autre document indique que « *la protection civile assure régulièrement des formations aux chargés de communication et d'information : PPRD South II/III, P3a, FSP* »²²⁹.

Le chef du bureau de l'information indique à son tour que ce type de formation est inscrit au plan d'action annuel de la protection civile : « *la sous-direction de l'information met en place un plan annuel. Dans ce plan il y a cette partie de formation, média training, destinée aux porte-parole de la protection civile* »²³⁰.

Par ailleurs, madame Berrahal Neila, qui a une grande expérience avec la protection civile témoigne de cet aspect de formation en soulignant : « *ce qui a aidé le commandant Nassim et son équipe à faire le travail, c'est qu'ils sont formés en matière de communication de crise [...] ils ont été bien formés, et il y a eu des journalistes qui ont été formés avec eux* »²³¹.

Le porte-parole indique également qu'il a participé à de nombreuses formations : « *moi personnellement j'ai participé à plusieurs formations de média training* »²³².

Pour approfondir cette notion et analyser le degré de formation et de préparation d'un porte-parole de la DGPC, nos sources ont traité le déroulement de ces formations, leur encadrement et la méthodologie adoptée.

²²⁸ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

²²⁹ Doc. 3, علاقة الحماية المدنية مع وسائل الاعلام.

²³⁰ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²³¹ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

²³² Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

Benamzel Zohir, affirme que la formation de média training aide le porte-parole à cerner la notion et les enjeux des médias durant la crise à la fois sur plan théorique et pratique. *« Il y a d'abord les cours théoriques portant sur l'attitude à mener, comment parler, la posture, la gestuelle [...] le formateur montre des erreurs commises dans le passé afin de sensibiliser et trouver des solutions. Ensuite le côté pratique, on fait le jeu de rôle : l'un joue le rôle d'un journaliste, l'autre d'un chargé de communication, et un autre d'un wali etc. Ce jeu porte sur plusieurs situations, comme une conférence de presse, ou donner une déclaration devant une caméra. On met le porte-parole dans une situation proche de réel [...] à travers ça, les responsables font le constat et évaluent les personnes pour détecter les bons éléments et proposer des améliorations pour d'autres »*²³³.

Monsieur Bernaoui Nassim considère également que ce type de formation est indispensable pour devenir un porte-parole bien préparé pour communiquer en temps de crise. En parlant de l'utilité de ces formations dans son travail concret, il indique : *« le média training est l'arme fatale de porte-parole. Il met le porte-parole dans des situations réelles pendant l'entraînement. Ça nous permet d'enlever la timidité et de gérer le trac [...] par la suite le média training nous permet de savoir comment structurer de discours : l'introduction, l'approfondissement, préparation de la chute et la sortie [...] comment dévier les questions, analyser les journalistes, (à travers leurs questions, leur regard, le ton qu'ils utilisent) [...] connaître d'autres médias comme ceux orientaux et européens [...] ça permet aussi de savoir utiliser les gestes, les mots, le ton, le changement de la langue [...] par la suite on décortique l'interview point par point »*²³⁴.

Nous constatons donc comment la protection civile prend en charge la formation de sa ressource humaine et le degré élevé qu'elle accorde au rôle du porte-parole, en lui assurant une formation spécifique lui permettant de réussir sa communication avec les médias. Une formation spécifique à son rôle du porte-parolat de crise, portant à la fois sur des aspects théoriques et pratiques, en le mettant dans des situations proches de la réalité, avec une évaluation après chaque exercice. Cela fait également partie du processus d'identification des porte-paroles qui peuvent être désignés en périodes de crise.

²³³ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²³⁴ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

Conscient de l'utilité de la formation et du développement personnel dans ce domaine, monsieur Bernaoui affirme que ce type d'entraînement doit se faire régulièrement même à titre individuel : *« à l'époque quand on n'avait pas des smartphones on faisait le média training devant le miroir, en choisissant des questions-réponses et on effectue l'entraînement. Maintenant avec les smartphones, ça facilite encore mieux : on a la caméra, on choisit le sujet, on fait une déclaration puis on écoute et on évalue [...] il faut faire le média training quotidiennement pour faire face aux caméras »*²³⁵.

Donc, en plus des formations assurées par l'organisation, le porte-parole en question (Bernaoui Nassim), veille à s'entraîner régulièrement afin de réussir sa mission devant les médias. Cela témoigne du degré de discipline et le souci de développement personnel pour accomplir ses tâches correctement. De plus, cela met en évidence à la fois la sensibilité du rôle du porte-parole, qui exige un degré élevé de préparation, et les exigences organisationnelles au sein de la protection civile vis-à-vis de ce rôle.

Dans le même sillage, Benamzel Zohir, affirme que les sessions de formation destinées aux porte-parole de la protection civile et qui sont inscrites dans le plan d'action annuel de communication, sont encadrées par le porte-parole *Bernaoui Nassim* en lui-même, en collaboration avec un inspecteur ayant le grade de colonel : *« il faut noter que Bernaoui Nassim est le coach de ces formations. C'est lui le formateur »*. *« Le média training est organisé par la sous-direction de l'information et de la sensibilisation. Donc, c'est le commandant Bernaoui Nassim et le colonel Farouk Achour qui s'occupent de l'organisation des cours »*²³⁶. Cela montre que le porte-parole en question a acquis un niveau d'expérience et d'expertise suffisant pour devenir un formateur en matière de porte-parolat. Il convient de rappeler, ici qu'il est également coach sportif, ce qui témoigne d'une certaine expérience et d'une maîtrise du coaching.

Benamzel Zohir et Berrahal Neila soulignent qu'il existe un autre type de formation dans ce domaine. En plus des formations assurées en interne par la protection civile, il existe un

²³⁵ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²³⁶ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

programme de formation international appelé PPRD. Ce programme est mis en œuvre en partenariat avec l'union européenne. *« Il existe un autre type de média training : on est inscrit à un programme de formation, le PPRD, en partenariat avec l'union européenne. Ce programme contient plusieurs volets et fait partie de la coopération avec l'UE. On a un programme avec eux chaque année » ; « il contient plusieurs thématiques : les risques naturels, catastrophe, risques industriels, les techniques d'interventions. Parmi ces modules il y a celui de la communication. [...] encadrées par des experts étrangers [...] Bernaoui Nassim et Achour et autres étaient par exemple en France. D'autres en Jordanie etc. »*²³⁷.

Berrahal Neila, indique que la protection civile invite les journalistes à participer à ce type de formation : *« il y eu des journalistes qui ont été formés avec eux. Ils ont sélectionné des journalistes pour les entrainer en médias training et en communication de crise » ; « moi, j'ai participé à deux sessions, avec l'Union Européenne. Cela m'a permis de savoir comment, en tant que journaliste, j'agis sur le terrain et comment je me comporte avec le porte-parole mais aussi comment le porte-parole doit se comporter avec les journalistes »*²³⁸.

La participation des journalistes à ces sessions ne se limite pas à l'entraînement. La protection civile s'assure en même temps que la formation soit médiatisée : *« lors de ses sessions, on invite les médias afin de couvrir l'événement »*²³⁹. Cela explique l'idée précédente selon laquelle le porte-parole doit être une personne connue, publique en ayant des relations préexistantes positives avec la presse. Ainsi faire participer les médias à ce type d'évènements répond exactement à ces objectifs.

Donc, l'aspect de l'expérience et de la formation fait également partie de la politique de désignation du porte-parole dans un processus de gestion de crise. Le commandant Bernaoui Nassim a bénéficié de cette formation à la fois en Algérie et à l'étranger et grâce à son expertise il est désormais le formateur de ses sessions au sein de l'organisation.

²³⁷ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²³⁸ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

²³⁹ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

B. La Mission au sein de l'équipe de gestion (un rôle organisationnel) :

Dans cette deuxième thématique, nous allons présenter, en nous basant sur les données collectées, la mission du porte-parole au sein de l'équipe de gestion de crise, à la fois en interne et en externe.

Le premier point qui a été mentionné par toutes nos sources d'informations est que le porte-parole de la DGPC est un membre de l'état-major qui prend en charge la gestion de la crise. *« Le porte-parole est un membre permanent de la cellule de crise. Il faut qu'il soit au courant de tout »*²⁴⁰.

Benamzel Zohir confirme cette idée en déclarant : *« c'est normal, c'est un membre de l'état-major et suit les directives de directeur général et ses orientations. Parce qu'une situation pareille (les inondations), il faut faire très attention lors des déclaration [...] la direction installe une cellule de crise sous l'autorité de directeur général. Sa composition : le directeur général, les directeurs concernés par la crise et celui de la communication. Parce qu'il doit être au courant de chaque détail »*²⁴¹.

Donc, ce porte-parole est un membre permanent et interchangeable de la cellule de gestion de crise. Son positionnement est aux côtés de la haute autorité de l'organisation afin d'être informé de tous les détails, les décisions et les mesures prises. Cela montre l'importance accordée à cette figure au sein de la protection civile.

Les documents internes analysés soulignent également cette idée : *« le porte-parole est membre de la cellule de crise, et doit remplir le rôle de l'interlocuteur principal de l'institution auprès des médias[...] il doit être informé de tous les détails relatifs à la crise et connaître son importance ainsi que ses effets attendus »*²⁴².

*« Le porte-parole vise toujours à établir de bonnes relations avec les journalistes. Il est membre de l'état-major et assistant spécialisé du premier responsable en matière des médias »*²⁴³.

²⁴⁰ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁴¹ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²⁴² Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

²⁴³ Doc.3, علاقة الحماية المدنية مع وسائل الاعلام.

Le premier principe à retenir est donc que le porte-parole de la DGPC, durant cette crise, était un membre de l'équipe de gestion de crise (voir figure 5), depuis laquelle il était informé de chaque détail, jouant ainsi le rôle d'interlocuteur vis-à-vis des médias.

Ainsi, le porte-parole a effectivement une mission en interne, mais aussi en externe. « *Le porte-parole prend en charge la communication avec l'environnement externe (la société) à travers les différents médias, ainsi que le public interne (les employés de l'organisation)* »²⁴⁴. Cette citation résume en général en quoi consiste la mission du porte-parole durant une crise. D'un côté il y a la communication avec les médias et de l'autre côté il est responsable de la communication interne destinée aux employés.

Le porte-parole (Bernaoui Nassim) indique que sa fonction au sein de la cellule de crise consiste à « *gérer tout ce qui concerne la communication, la stratégie qui a été mise en place notamment la prise en charge du côté médiatique en accordant des déclarations. En outre, assurer le même niveau de l'information à toute l'équipe de l'information* »²⁴⁵. C'est ce qu'a confirmé Benamzel Zohir en affirmant : « *c'est lui qui a pris en charge la communication médiatique de l'organisation [...] le porte-parole organise le travail d'équipe, toujours sous son autorité* »²⁴⁶.

Cela explique que le rôle du porte-parole est assumé par un directeur haut gradé de la protection civile qui est également le directeur de la communication. Il est membre de la cellule de crise et gère à la fois la communication interne et externe auprès des médias.

En interne, son rôle était d'abord celui de l'organisateur. Il s'est occupé d'organiser le travail du bureau de l'information qui l'a aidé dans sa mission. Dans ce sens, le porte-parole organise également le processus de prise de parole avec les médias : « *je me suis occupé de l'organisation de l'équipe de l'information, par exemple, le choix des personnes : Razki pour un média Kabyle ; Benamzel pour la chaîne 3 ; Karim pour les médias arabophones[...] donc*

²⁴⁴ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات أثناء الأزمات.

²⁴⁵ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁴⁶ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

il fallait assurer l'organisation de travail du groupe, la prise de parole mais aussi les communiqués de presse »²⁴⁷.

Puisque le porte-parole est l'interlocuteur principal de l'organisation auprès des médias, Benamzel Zohir confirme qu'il est le seul communicant durant les premiers jours de la crise mais aussi avec les médias importants. *« il faut noter que le porte-parole gère le début de la crise tout seul puis il commence, lorsque la situation s'apaise de plus en plus, à déléguer quelques-unes de ses tâches à son équipe[...] même après avoir délégué certaines de ses tâches médiatique, lui il reste l'interlocuteur principal des médias importants et lourds[...] par exemple lui il prend en charge la communication avec L'APS, l'ENTV, la radio; le chef du bureau prend chaîne Ennahar.TV et un autre chargé de communication prend en charge un autre média »²⁴⁸.* Le porte-parole indique dans ce sens que les médias étrangers demeurent sa tâche à lui : *« moi je prends en charge quelques médias étrangers, les correspondants qu'ils étaient ici, Sky News, El Hadath etc. »²⁴⁹.*

Le chef du bureau explique le processus de délégation de la prise de parole par le fait que le porte-parole, tout seul, ne peut pas communiquer avec tous les médias durant une période caractérisée par un afflux important de journalistes : *« parce qu'une seule personne ne peut pas prendre en charge tout cet afflux des médias. De ce fait le porte-parole organise le travail d'équipe, toujours sous son autorité »* ; *« il y a le leadership, mais il y a aussi le travail du groupe »²⁵⁰.* Le porte-parole confirme cela et souligne que la gestion d'une crise est un travail d'équipe : *« là, on parle d'un porte-parole, mais derrière il y a toute une équipe. Un porte-parole ne peut rien faire tout seul »²⁵¹.*

Dans ce même ordre d'idée, le porte-parole indique qu'il était également soutenu, dans sa mission de porte-parolat, par le colonel Farouk Achour qui est un inspecteur et l'ancien sous-directeur de l'information à la DGPC : *« j'étais le porte-parole principal [...] mais aussi on était deux en première ligne : le colonel Achour qui était mon prédécesseur, et inspecteur maintenant »*. Donc le porte-parole, dans ce sens, était appuyé également par une autre

²⁴⁷ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁴⁸ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²⁴⁹ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁵⁰ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²⁵¹ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

personne autre que l'équipe de l'information. Mais quand il a parlé de la division du travail avec l'équipe gérant la crise surtout en lien avec le colonel, il a indiqué que lui il restait au niveau de la direction général pour s'occuper des médias : « *avec l'équipe de gestion de crise, on a divisé le travail : le directeur général s'est déplacé sur le terrain et nous a demandé qui allait se déplacer avec moi : j'ai répondu, le colonel Achour ; moi je reste ici pour prendre en charge la presse* ».

Cela montre que le commandant Bernaoui était le porte-parole principal comme il le disait tout en étant appuyé à la fois par son équipe de l'information et son prédécesseur, l'inspecteur Farouk Achour. En outre, cela montre que celui qui occupe le poste de directeur de l'information participe au processus de prise de parole, même après avoir monté en grade, grâce à la réputation et l'expertise dont il a bénéficié lorsqu'il était le porte-parole principal.

De plus, pour le contenu du message, Benamzel Zohir souligne que lorsque le porte-parole délègue certaines de ses tâches, le contenu reste toujours le même : « *même si les personnes changent, le contenu reste le même. Ce contenu est assuré par le directeur* »²⁵². Cela explique également que parmi ses tâches en interne, le porte-parole doit assurer la cohérence du discours organisationnel.

Ainsi, nous avons un porte-parole qui est responsable de la communication et qui représente l'interlocuteur principal des médias. Il est le premier et le seul porte-parole durant les premiers moments de la crise, puis avec l'atténuation de la situation il délègue quelques-unes de ses tâches à son équipe. Dans son organisation des prises de parole, le porte-parole choisit des personnes adaptées : la personne qui maîtrise le kabyle se voit confier un média berbérophone, un autre, bon arabophone, est placé face à un média arabophone etc. À cela s'ajoute l'appui de son prédécesseur dont la coordination est très étroite.

Cela montre le souci de bien répondre aux besoins des médias et de transmettre le message correctement. Ce partage partiel de la prise de parole explique également que la protection civile avait fait face à une sollicitation intense de la part des médias ce qui a nécessité un certain travail d'équipe. Les documents internes que nous avons analysés, ont également indiqué cette possibilité de désigner plusieurs porte-parole lors d'une crise : « *il faut désigner*

²⁵² Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

un ou plusieurs porte-parole pour prendre en charge la communication avec les médias. Les personnes désignées doivent être issues d'un niveau hiérarchique élevé »²⁵³

Dans cette optique, nous avons également constaté, en effectuant une recherche sur YouTube, que le porte-parole était le seul à apparaître auprès des journalistes, notamment durant les premiers jours de la crise. Cela renforce l'idée que, même si un travail d'équipe a été mis en place en raison de la forte sollicitation médiatique, le porte-parole demeurait l'interlocuteur principal et le premier responsable de la communication avec les médias.

Par ailleurs, le porte-parole joue également un rôle de coordinateur du réseau de communication interne, notamment avec les cellules de communication situées dans les directions des wilayas touchées par la catastrophe ainsi qu'avec le gestionnaire de la page Facebook de l'organisation. Il indique avoir, durant cette crise, coordonné de manière très étroite le travail des communicants locaux : *« concernant les porte-parole des wilayas : j'ai dépêché trois chargés de communication à Béchar. Celui d'Oran, de Tiaret et de Mascara, pour aider celui de Béchar[...] sont des chargés de communication chevronnés »²⁵⁴*. Cela montre qu'il occupe la position de coordinateur du réseau de communication de la protection civile tout en étant bien informé sur la situation et les compétences existantes au sein de l'organisation.

Ainsi, il bénéficiait d'un statut lui permettant de gérer de manière plus fluide la ressource humaine liée à la communication. Cela explique également que la protection civile dispose d'un système organisationnel moins contraignant facilitant ainsi la gestion et la mobilisation des ressources dans des conditions et des délais très réduits.

De plus, cette gestion du réseau interne de communication lui permettait également d'être informé sur les activités de ses collègues et de les superviser. Le porte-parole indique que durant cette crise, il a dû demander à l'équipe de Béchar de supprimer un contenu sur les réseaux après avoir constaté un retour négatif des citoyens : *« il y avait des publications de nos collègues à Béchar. Nous avons demandé de supprimer car cela a aggravé la situation[...] il ne fallait pas communiquer et poster sur les réseaux sociaux pendant la nuit*

²⁵³ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

²⁵⁴ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

parce que cela a dégénéré toute la nuit[...] il fallait assurer l'intervention[...] par la suite il y aura le bon moment de la communication[...] le choix des réseaux sociaux était faux »²⁵⁵.

Cela explique le degré d'attention qu'il devait prêter aux activités de son réseau de communication ainsi qu'à l'aspect suivi et analyse de retour des citoyens sur les réseaux. De plus, le porte-parole doit accorder une grande attention au bon timing et les techniques de communication.

Dans ce sens le porte-parole souligne que la coordination entre l'ensemble du réseau de communication se fait via un réseau social : *« cette coordination est sur le groupe WhatsApp contenant tous les chargés de communication de toutes les wilayas. Actif 24h, ce groupe est chapeauté par le porte-parole principal. Ils savent ce qu'il faut publier sur le groupe. Ils publient les informations importantes » ; « on se partage rapidement l'information via WhatsApp »²⁵⁶.*

Cela indique que le porte-parole gère non seulement l'équipe se trouvant au niveau de la direction générale mais aussi la coordination avec et entre les cellules locales. En permettant à ces communicants de participer à l'alimentation du groupe WhatsApp, le porte-parole veille à ce qu'il soit informé de tous les détails sur la situation sur le terrain et des conditions dans lesquelles se trouve son réseau.

Benamzel Zohir souligne que ce groupe interne de communication est géré et alimenté par le porte-parole principal : *« c'est le porte-parole qui alimente ce groupe ».*

Madame Berrahal Neila, qui travaille souvent avec l'organisation affirme également qu'il y a une coordination interne étroite entre les communicants sous la direction toujours du porte-parole principal : *« il coordonne également avec les chargés de communication se trouvant au niveau des DPC des wilayas[...] il est également soutenu par les porte-paroles locales dont il sollicite pour donner les informations aux médias[...] ils ont installé une équipe bien coordonnée »²⁵⁷.*

²⁵⁵ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁵⁶ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁵⁷ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

Cet aspect de coordination entre le porte-parole principal et ceux des wilayas est également souligné dans la documentation interne que nous avons analysée : « *dans le cas d'une catastrophe touchant plusieurs wilayas, la DGPC met en place un état-major présidé par le directeur général et composé de cadre, d'officiers et d'officiers supérieurs. Cette instance [...] est constitué de commissions opérationnelles et techniques dont celle de l'information et de la communication. Cette dernière aura comme mission d'assurer la coordination opérationnelle avec les différentes cellules locales dans les régions touchées par la crise. De ce fait elle étudie et analyse toutes les informations et les statistiques enregistrées dans ces régions. Elle veille également à tenir les médias nationaux et étrangers informer* »²⁵⁸.

Donc la partie communication au sein de l'état-major, dirigée par le commandant Bernaoui Nassim, porte-parole principal avec son équipe, assure la coordination avec les cellules locales touchée par la catastrophe et informe les médias, après avoir analysé les informations sur la situation.

Cela montre la mission à double niveau du porte-parole durant cette crise. Benamzel Zhoir confirme que la commission en question est bien la sous-direction de l'information et de la sensibilisation : « *au niveau de la direction générale, il y a eu le suivi en temps réel de la situation. La plupart des interventions ont été déployées par la direction générale. Cela concerne le porte-parole et le bureau de l'information. Ce bureau est chapeauté par le directeur Bernaoui Nassim* »²⁵⁹. Cela explique le fait que cette commission dont le porte-parole est à sa tête, était l'interlocuteur principal des médias durant cette crise. Donc, une mission à la fois de communication et de coordination était assurée par le porte-parole.

²⁵⁸ Doc. 3. علاقة الحماية المدنية مع وسائل الاعلام

²⁵⁹ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

C. La communication sur la crise (les messages) :

Dans cette thématique nous nous intéressons aux messages communiqués par le porte-parole durant cette crise. Cela est une partie sensible car elle représente l'outil sur lequel l'organisation s'appuie afin d'agir sur la crise, informer les populations, assurer la cohérence du processus de gestion et maintenir un climat de confiance avec les publics de l'organisation et les médias.

Le premier point à considérer dans cette thématique, est la source d'information du porte-parole, c'est-à-dire, comment et quelle est la source qui l'alimente en information.

Selon les données collectées sur le terrain, le porte-parole était alimenté en informations depuis le centre national de coordination (CENAC) : *« on recevait les informations à travers le centre national de coordination. Les plateformes de gestion des risques majeurs dans laquelle il y a la plateforme de gestion des inondations[...] on avait l'information : des points de situation qui venait chaque deux heures »*²⁶⁰.

C'est ce qui a confirmé Benamzel Zohir en disant : *« la collecte d'information s'organise au niveau de centre national de coordination dans la partie gestion de crise »* ; *« il y a une équipe qui s'occupe d'une plateforme (AYENA) : c'est une plateforme numérique de suivi de la situation, spécialisée dans la gestion des crises et des catastrophes naturelles. Cette plateforme contient plusieurs applications dont celle des inondations. C'est cette application des inondations qui a été activée pour nous permettre le suivi de la situation »* ; *« des informations en temps réel. Toutes les directions des wilayas peuvent accéder à la même plateforme (AYENA). Ils vont injecter les informations sur la plateforme puis cela sera exploité par le centre de coordination en temps réel »*²⁶¹.

Cela explique donc le processus de gestion de l'information au sein de la protection civile. Au sein de la direction générale, un système numérique permet la coordination entre toutes les wilayas et le suivi de la crise en temps réel. Cela représente la source d'information alimentant le porte-parole mais aussi l'état-major pour la prise de décisions : *« c'est une salle (l'état-major) près de la salle de suivi des opérations et de la situation (centre national de*

²⁶⁰ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁶¹ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

coordination). À partir de ces informations collectées, l'état-major prend des décisions adaptées »²⁶².

Cela confirme toujours l'idée que le centre national de coordination (voir figure 4) constitue la principale source d'information sur la crise permettant au porte-parole d'obtenir l'information opérationnelle en temps réel. Cela montre également qu'au sein de la protection civile il existe une salle de gestion de crise bien équipée facilitant le suivi et la prise de décision dans des délais très réduits.

Cela est confirmé par madame Berrahal Neila qui a indiqué : *« lui (le porte-parole) était en coordination avec le CENAC » ; « la cellule de crise et la commission de l'information étaient alimentées en temps réel en information sur la crise »²⁶³.*

Concernant ce processus d'alimentation en information, le porte-parole indique que cela se fait de plusieurs manières et avec des outils différents afin d'assurer un partage rapide de l'information : *« soit je suis avec eux (au niveau de CENAC), soit ils m'envoient sur le réseau »²⁶⁴. Le chef du bureau de l'information souligne que le porte-parole est affilié à un groupe, toujours en lien avec le CENAC, regroupant des hauts dirigeants lui permettant d'être informé instantanément : « le porte-parole est un membre d'un groupe WhatsApp (CENAC INFO) depuis lequel il s'alimente, puis il partage l'information avec son réseau. Ce groupe contient uniquement des hauts responsables de la protection civile[...] il a l'information en temps réel. Ce groupe est alimenté par l'application AYENA » ; « donc il monte au centre pour s'alimenter des informations où même depuis son bureau il reçoit les informations »²⁶⁵.*

Il y a donc un système de communication interne très efficace et bien coordonné qui permet au porte-parole, à son équipe et au grand réseau d'être informés en temps réel sur la crise.

Le deuxième point soulevé dans cette thématique concerne le type de message communiqué durant cette crise, c'est-à-dire, le contenu même du message.

²⁶² Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²⁶³ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

²⁶⁴ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁶⁵ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

Dans ce cas, nous avons constaté que le type de contenu adopté par le porte-parole durant cette crise était principalement opérationnel, lié au travail des équipes sur le terrain mais il comprenait également les mesures prises par la direction : *« premièrement il fallait montrer que l'ampleur était importante pas uniquement au niveau de Béchar mais aussi au niveau des autres qui ont été touchées. Donc il fallait signaler que beaucoup de personnes ont été sauvées. Ça a dépassé les 200 personnes qui ont été sauvées. Il fallait aussi signaler qu'il y avait des décès [...] il fallait aussi mentionner les efforts déployés, le renfort envoyé, les opérations en cours, les personnes disparues etc. »*²⁶⁶.

Le message de crise était donc principalement axé sur le terrain, portant sur le champ d'intervention de la protection civile, ses actions, les dégâts enregistrés et les moyens mobilisés pour y faire face.

Cela est confirmé par les autres sources de données. Toutes les sources affirment que le contenu du message est un contenu technique, opérationnel en provenance des données du terrain. Benamzel Zohir affirme dans ce sens : *« les informations communiquées concernaient, le nombre de victimes, les zones touchées, les habitations, les édifices publics et privés, nombres de communes touchées, les opérations de recherche, d'épuisement, de pompage des eaux »*; *« les opérations effectuées par nos équipes: pompage, épuisement, sauvetages, dégagement, état de la route, nombre de blessés et de décès etc. »*; *« nos informations sont des faits[...] l'information doit être exacte, précise et ne contient pas de probabilité. On communique uniquement les informations précises relevant du terrain, une information réelle »*²⁶⁷.

Pour donner une image plus précise, l'un des documents internes souligne de manière claire les techniques de déclarations du porte-parole : *« fournir des informations préliminaires technique sur l'incident ; la nature de l'intervention ; l'heure de l'appel de détresse ; la source de l'appel ; le contenu de l'appel ; l'heure de l'intervention ; les moyens matériels et humains mobilisés ; présenter un bilan provisoire ; rester toujours sur l'aspect techniques »*²⁶⁸.

²⁶⁶ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁶⁷ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²⁶⁸ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

Madame Berrahal Neila rejoint cette perspective et confirme que le message du porte-parole est principalement technique en indiquant : « *première réponse de sa part portant, bilan provisoire et un état de lieu sur les inondations, les dégâts matériels et humains, la mobilisation des moyens, l'action de la protection civile, et les interventions* »²⁶⁹.

Néanmoins, le porte-parole met l'accent sur l'objectif de rassurer l'opinion publique et les populations touchées par la crise. Pour atteindre ce but, il essaie toujours de souligner les efforts déployés et la présence de l'État dans son message : « *le contenu est rassurant : il faut qu'il soit un message rassurant qui tranquillise les gens et les oriente* » ; « *pour apaiser la situation il faut montrer les moyens déployés car on n'était pas assis les bras croisés en attendant le matin pour travailler. Nos agents ont travaillé toute la nuit* » ; « *mettre en valeur les efforts, c'est pour rassurer le public, que l'État est là, les institutions de l'État sont là* ». Puis il poursuit sur cet aspect en disant : « *montrer les interventions, la réponse, les moyens : tant de personnes, tant de moyens, tant de matériel mobilisé, tant de personnes sauvées* »²⁷⁰.

Nous constatons donc que le message du porte-parole est purement technique mais qu'il a pour objectif de rassurer l'opinion publique. Pour cela il met en valeur, dans son message technique, la présence de son organisation et sa capacité à prendre en charge la situation.

C'est ce que madame Berrahal Neila avait constaté dans la communication du porte-parole. Elle considère que cela témoigne du niveau de professionnalisme de monsieur Bernaoui : « *donc il dit (le porte-parole) : voilà le bilan mais aussi voilà les moyens déployés, c'est à dire, les efforts de l'État ; l'État est là, il est mobilisé, il prend en charge les préoccupations des sinistrés qui ne sont pas délaissés[...] ce qu'il a essayé de donner, c'est d'avancer, de mettre en avant les efforts de l'État et c'était très intelligent, parce que c'était là le message. Le message c'est que les sinistrés ont été pris en charge, évacués vers des tentes ou des établissements[...] il mis en avant aussi la coordination sectorielle, la coordination entre les différents secteurs pour prendre en charge cette catastrophe* »²⁷¹

Cette coordination sectorielle nous conduit à un point intéressant soulevé par le porte-parole. Il considère que se baser sur les efforts et les moyens mobilisés permet non seulement de rassurer l'opinion publique mais aussi de préparer le terrain pour l'homme politique qui interviendra sur situation : « *on assure la préparation du terrain à l'homme politique, à*

²⁶⁹ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

²⁷⁰ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁷¹ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

travers notre communication. Quand le politique arrive, il trouve le terrain préparé pour sa communication »²⁷². Donc se point démontre les enjeux de la communication de crise notamment celle menée par le porte-parole. Le porte-parole joue dans ce sens, un rôle facilitant l'acceptabilité du discours de la sphère politique.

Le porte-parole considère également que tous les aspects permettant d'apaiser, de calmer, et de rassurer l'opinion publique doivent aussi être intégrés dans le message de l'organisation. Dans cette optique il souligne : *« nous (les algériens), nous avons l'aspect de solidarité. Donc on mise sur ce point dans notre communication [...] donc il faut la signaler. Même quand je suis sur le terrain, je fais montrer à l'arrière-plan les efforts et la solidarité des citoyens » ; « on remercie les citoyens pour leur soutien et leur accompagnement. Donc on met en valeur les efforts des citoyens »²⁷³.*

Le message communiqué par le porte-parole est donc un message technique de premier plan mais avec un accent mis sur les efforts, les interventions, les moyens déployés pour rassurer et montrer que la situation est prise en charge. A cela s'ajoute une mise en valeur de l'aspect solidarité des citoyens qui contribue sans doute à rassurer mais vise aussi à installer un climat de confiance, de collaboration entre l'organisation et la société.

Le porte-parole désigne tout ce système sous la notion (meubler le message) en indiquant : *« on sait comment meubler le message et communiquer intelligemment »²⁷⁴.*

Le troisième point dans ce thème concerne le niveau d'ouverture et de transparence de la communication du porte-parole durant cette crise :

Nos sources de données affirment que le premier principe de la protection civile durant une crise est le non-isolement. Cela signifie qu'il faut commencer le processus de communication dès que la crise éclate.

Le porte-parole affirme dans un passage : *« on suit le principe qu'il ne faut pas s'isoler »²⁷⁵.*

²⁷² Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025 , 11 h 29 .

²⁷³ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025 , 11 h 29 .

²⁷⁴ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025 , 11 h 29 .

²⁷⁵ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025 , 11 h 29 .

Son collègue du bureau de l'information le confirme également : « nous suivons le principe de : pas d'isolement. La première chose à faire est de communiquer. Sans communication veut dire qu'il y a un problème »²⁷⁶.

C'est ce qui a été souligné également dans les documents internes. « Le principe de base de la communication de crise est de ne jamais s'isoler » ; « la communication est l'élément le plus efficace en temps de crise. Il se base notamment sur la communication des informations exactes aux médias qui surveillent et rapportent tous les détails de la crise »²⁷⁷.

« Répondre rapidement pour définir et maîtriser la perception du public quant à la manière de résoudre la crise avant que les médias ne le fassent »²⁷⁸.

Nous constatons donc que le niveau d'ouverture vers l'extérieur a été très élevé durant cette crise. Cela explique que le porte-parole a adopté une posture d'ouverture affirmée en entamant la communication avec l'environnement externe dès le début de la catastrophe.

Dans cette optique le porte-parole indique que le délai entre le déclenchement de la catastrophe et le début du processus de communication a été très court suivant toujours le principe de ne pas s'isoler : « en suivant le principe qu'il ne faut pas s'isoler : (le délai était de 5, 10, 15 minutes. Tout dépend aussi de la nature et de l'évolution de la crise, de ce qui a été enregistré sur le terrain »²⁷⁹. Ainsi, dès que les équipes de la protection civile se sont rendu compte que la situation devenait une crise qui nécessite une gestion de crise, le porte-parole a commencé à communiquer en donnant le bilan provisoire. « Dans le cas où l'organisation ne réagit pas rapidement suite au déclenchement d'une crise, l'opinion publique va percevoir qu'elle dissimule la réalité où qu'elle ne prend pas en considération la souffrance des gens »²⁸⁰.

Cette notion d'ouverture nous conduit systématiquement au concept de la transparence. Cela veut dire, le degré de transparence dans la communication du porte-parole. Le porte-parole considère dans ce sens que dire la vérité est un devoir tout en respectant le droit de réserve organisationnel. « Dire toute la vérité n'est pas bien, il faut savoir quand est-ce que on dit toute la vérité. Mais il faut dire la vérité. On a le droit de réserve sur certains choses car ce

²⁷⁶ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²⁷⁷ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

²⁷⁸ Doc.1, gestion de l'information en situation de crise.

²⁷⁹ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁸⁰ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

n'est pas le moment. Le premier objectif est de sauver les personnes, prendre en charge les personnes, préserver les biens et les personnes » ; « on a le droit de réserve, on a le droit de ne pas évoquer certaines choses mais il ne faut en aucun cas mentir »²⁸¹.

Ainsi il considère que dire la vérité est une nécessité car la situation est surveillée par les publics externes qui sont vigilants : *« les citoyens et les médias suivent et ils ont leur retour. Ils peuvent détecter le mensonge et donc on aggrave la situation »²⁸²*. Il y a donc une prise de conscience de l'importance et des enjeux de la vérité durant la crise.

Le capitaine Benamzel Zohir, confirme cet aspect d'une transparence maîtrisée en soulignant : *« on ne donne pas toutes les informations, car elles font l'objet d'une filtration. Il y a un type de données dont on a un droit de réserve » ; « les informations sont filtrées : ce qu'il y a comme collecte d'information va être filtrer par le staff médiatique de la protection civile avant de le transmettre, c'est important. On ne donne pas tout »²⁸³*.

Cela est également souligné dans les documents internes : *« il faut : respecter la confidentialité des informations ; respecter le devoir de réserve »*. Cependant, dans la même partie du même document il est aussi mentionné : *« il ne faut jamais : mentir »²⁸⁴*. Ainsi cette politique de transparence maîtrisée trace le chemin pour la posture du porte-parole qui oscille entre le principe de ne jamais mentir et le respect du devoir de réserve.

Concernant le type d'information que le porte-parole ne pouvait évoquer durant la crise, ce dernier, ainsi que le chef du bureau de l'information, expliquent que généralement ces informations ne concernent pas l'opinion publique. Elles concernent, selon eux, des informations de nature sécuritaires où lorsqu'elles impliquent un chevauchement des prérogatives organisationnelles. *« [...] bien que l'on dispose de ce type d'information : on n'est pas censé dire, par exemple, combien de gens sont devenus sinistrés à cause de la catastrophe. Dans ce cas il y a un protocole à suivre. On évite d'entrer dans les prérogatives d'autres organismes »²⁸⁵*.

²⁸¹ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁸² Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁸³ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²⁸⁴ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

²⁸⁵ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

Cela explique donc que le porte-parole, durant cette crise, a été transparent dans sa communication. Cependant cette transparence était plus au moins encadrée lorsque les informations concernaient le champ d'intervention d'un autre organisme étatique ou lorsque celles-ci avaient un caractère sécuritaire.

Selon les données collectées, le porte-parole est le responsable de ce processus de filtration de l'information au sein de son équipe. « *Je reçois un point de situation, situation des intempéries : dans ce cas je valide un peu car je reçois le point de façon brut* » ; « *soit je suis avec eux (parlant de CENAC) soit ils m'envoient sur le réseau, le groupe privé, et je partage. C'est là où je filtre, je reformule et je valide avant de partager rapidement* »²⁸⁶.

Le chef du bureau de l'information ajoute que ce processus de filtration ne concerne pas le réseau de communication de la protection civile mais uniquement les médias : « *les chargés de communication reçoivent toutes les informations mais les journalistes les reçoivent après filtration* »²⁸⁷. Nous avons également constaté, lors de notre observation au sein de la protection civile, qu'en interne, le réseau de la communication dispose de toutes les informations, contrairement aux journalistes, dont l'information fait l'objet de traitement au sein du bureau de l'information.

Le dernier point de cette thématique concerne la manière dont le porte-parole riposte lorsqu'une rumeur circule concernant la crise.

Dans ce sens, le porte-parole affirme que chaque crise provoque l'émergence des rumeurs et des fake news. Ainsi plusieurs moyens sont adoptés pour riposter et fournir la version exacte. « *Lors de chaque crise, il y a des rumeurs : des gens qui essaient de faire circuler des images ou de fausses informations* »²⁸⁸. Pour cela le porte-parole indique que la meilleure façon d'y faire face est de suivre le principe de communication rapide : « *communiquer rapidement permet de réduire ce genre de phénomène [...] quand on communique au bon moment, la réponse ne se fera pas par nous mais par les médias et les citoyens [...] il ne faut jamais*

²⁸⁶ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁸⁷ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²⁸⁸ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

s'isoler. Il faut communiquer. Ne pas communiquer rapidement permet la circulation des rumeurs »²⁸⁹.

Ainsi, pour le porte-parole, riposter rapidement dès le déclenchement d'une crise, en adoptant une posture ouverte et transparente vis-à-vis de l'environnement externe, constitue la première stratégie de faire face aux rumeurs.

Cela est également souligné dans les documents analysés : « *la communication des faits et sur l'évolution de la situation de manière très claire afin d'éviter toute confusion* »²⁹⁰. Ce point met l'accent, en outre, sur l'importance de la continuité de la communication mais aussi sur la clarté du message prononcé par le porte-parole.

Dans le même document, il est également mentionné, dans une partie concernant le porte-parole, que le critère de la crédibilité auquel il doit répondre, vise justement à réduire les chances d'émergence des fausses informations : « *le porte-parole doit être connu et digne de confiance. Dans le cas contraire, la confiance dans le discours organisationnel sera fortement réduite ouvrant ainsi la voie à l'émergence des rumeurs et des spéculations* »²⁹¹. En effet, la porte-parole en soi est déjà choisi d'une manière qui anticipe les rumeurs.

Pour ce point qui concerne les rumeurs, le porte-parole et le chef du bureau de l'information affirment que la source indiquant l'existence de rumeurs sur la crise est bien le centre national d'information (CNI) : « *dans notre structure il y a le centre national d'information sis à Ain Nadja. C'est ce centre qui s'occupe de ce type de problématique. Englobant des gens expérimentés, ce centre est spécialisé dans la veille médiatique notamment les réseaux sociaux. Ils travaillent 24h/24[...] quand il détecte une rumeur il nous informe pour que nous préparions notre stratégie de réponse à travers le porte-parole* »²⁹².

Le porte-parole indique également qu'il était informé « *par l'équipe de suivi des réseaux (centre national d'information) ou bien par les chargés de communication des wilayas. Ils sont tous mobilisés dans la veille* »²⁹³. Ainsi, l'aspect coordination entre les équipes et les

²⁸⁹ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁹⁰ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

²⁹¹ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

²⁹² Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

²⁹³ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

services de la protection civile est confirmée à chaque fois. Cela vient appuyer ce que le porte-parole avait souligné lorsqu'il parlait du travail en groupe.

Après la détection des rumeurs, le porte-parole indique que la manière la plus adaptée pour riposter est l'utilisation des réseaux sociaux : « *pour répondre : un poste sur les réseaux* » et pour le contenu de la riposte, il affirme : « *on fait des démentis* »²⁹⁴.

L'utilisation de la page Facebook de la protection civile est également confirmée par le chef du bureau de l'information : « *si elle (la rumeur) est détectée sur les réseaux, nous lançons notre riposte sur notre page officielle* »²⁹⁵. Le recours à la page Facebook durant une telle situation démontre que la protection civile et le porte-parole sont conscients de la puissance de ce nouvel espace médiatique. Cela montre également que le porte-parole est à l'aise avec l'usage des réseaux sociaux et qu'il sait les mobiliser efficacement en situation de crise.

D. Le porte-parole et les médias :

Cette thématique est divisée en deux parties : la première partie concerne l'analyse des données collectées auprès de la protection civile (en interne) sur le rapport entre le porte-parole et les médias. Tandis que la deuxième sera consacrée à l'analyse des données collectées auprès des journalistes (en externe) afin de compléter le travail qui a été fait en interne et d'analyser comment les journalistes ont perçu leur rapport avec ce porte-parole et dans quelle mesure il a satisfait leurs besoins en tant que professionnels de l'information et des acteurs clés durant la crise.

Comme nous l'avons souligné dans les thèmes précédents, le porte-parole de la DGPC est l'interlocuteur principal des médias durant la crise. C'est lui qui prend en charge à la fois la communication durant les premiers jours suivant le déclenchement de la crise, et la communication avec les médias jugés importants au niveau national ainsi qu'avec ceux de l'étranger. Nous avons également souligné que, malgré l'importance de ce rôle, il y a aussi le

²⁹⁴ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

²⁹⁵ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

travail du groupe (bureau de l'information et l'inspecteur) qui soutient le porte-parole dans sa mission avec l'environnement externe.

Les sources consultées pour ce travail, indiquent que la protection civile accorde une attention particulière aux médias, tant dans sa mission générale que pendant la crise.

« C'est le cas généralement des situations de catastrophes où le chargé d'information doit se rendre sur le terrain pour mieux canaliser les médias [...] en organisant des points de presse à chaque fois si nécessaire, des interventions à chaud, la réalisation de reportages par occasion, et faire passer les différents messages préventifs »²⁹⁶. Voyons ce passage qui montre que le premier réflexe à avoir durant la crise est bien de s'adresser aux médias dans le but notamment de prévenir les citoyens. Cela montre en quelque sorte que la protection civile considère les médias comme un canal important lui permettant d'atteindre les citoyens et les sauver.

« Lors de chaque incident demandant l'intervention de la protection civile, la cellule de communication procède, à son tour, à informer les médias afin de venir couvrir l'événement. Dans ce cas, le chargé d'information accompagne les journalistes et leur accorde sa déclaration »²⁹⁷.

Dans le même document, il est également souligné que la commission de l'information et de la communication au sein de l'état-major, doit veiller « à tenir les médias nationaux et étranger informer »²⁹⁸. Ces passages expliquent qu'au sein de la protection civile il y a une culture médiatique établie, visant à faire des médias un partenaire dans la gestion de crise.

Comme cela a été souligné précédemment dans la thématique concernant la politique de désignation du porte-parole, un des critères essentiels pour sa sélection est d'avoir des relations préexistantes positives et une bonne réputation auprès de la presse. Cela permet de faire accepter son discours et de gagner la confiance des médias en période de crise. Ce point met également en évidence l'aspect d'anticipation concernant le rôle du porte-parole face à la presse durant la crise.

²⁹⁶ Doc.1, gestion de l'information en situation de crise.

²⁹⁷ Doc.3, . علاقة الحماية المدنية مع وسائل الاعلام .

²⁹⁸ Doc.3, . علاقة الحماية المدنية مع وسائل الاعلام .

Pour le porte-parole, la relation avec la presse durant cette crise a été très réussie, comme dans toutes les autres situations : *« la relation est parfaite : on a une réputation au niveau de la presse. On a une très bonne relation avec la presse. Parce qu'on a formé, bâti cette relation sur des bonnes bases. Des bases professionnelles »*²⁹⁹.

Cela a été confirmé par le chef du bureau de l'information qui indique : *« On a des relations fluides avec la presse »*³⁰⁰. Dans cette optique, nos deux interviewés affirment que tous les médias et supports sont importants dans leur stratégie tout en reconnaissant le poids des médias publics : *« personnellement je ne fais pas la différence entre les médias. Mais ceux du public, ils ont quand même une priorité car ils sont suivis par l'interne et l'externe, comme l'APS et la radio. Mais pour moi ils sont tous une priorité. Ils ont tous leur public »*³⁰¹. *« On ne fait pas de différence entre les médias, même si on doit du respect aux médias étatiques »*³⁰².

Madame Berrahal Neila confirme cette politique égalitaire assurée par le porte-parole et son équipe vis-à-vis des médias algériens en déclarant : *« je vous dis par expérience que la protection civile ne donne pas des exclusivités à un média car c'est média privé ou public. Elle donne l'information pour rassurer le citoyen, pour informer le citoyen, c'est ça le grand avantage »*³⁰³. Cela montre que le porte-parole, ou la protection civile en général, considère les médias comme un canal pour atteindre les populations. Chaque canal à sa propre catégorie de public ; donc, pour toucher tout le monde il faut communiquer avec tous les médias.

Le porte-parole ajoute, dans ce sens, que le niveau de confiance entre lui et les journalistes est remarquable : *« je suis sûr que : s'il m'arrive de donner une information à un journaliste et que je lui dis de ne pas la partager, il ne le fera pas »*³⁰⁴.

Cet extrait montre qu'effectivement le porte-parole a réussi, selon lui, à établir une relation de confiance et de coopération avec les médias.

²⁹⁹ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

³⁰⁰ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

³⁰¹ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

³⁰² Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

³⁰³ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³⁰⁴ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

Établir la confiance et instaurer un rapport de coopération figurent également parmi les objectifs de communication et la stratégie de porte-parole durant la crise. Cela a été indiqué par ce dernier en affirmant : *« l'objectif est de consolider la relation avec les médias. Eux cherchent la matière et quand ils vous trouvent disponible dans de genre de situation, cela permet de mobiliser n'importe quel média. Cela élargit le cercle des médias qui seront à notre côté [...] ils répondent à notre demande : si je veux passer un message à tel ou tel moment, ils diront : oui pas de problème »*³⁰⁵.

Ces propos indiquent, en effet, que le porte-parole cherche à établir une relation gagnant-gagnant. Conscient de son avantage et des besoins des journalistes, il veille à instaurer un rapport bénéfique pour toutes les parties lui permettant ainsi d'obtenir la collaboration d'un acteur clé durant la crise. Dans ce sens, le premier principe sur lequel il mise est sa disponibilité envers des médias.

Le chef du bureau de l'information souligne également que les besoins de la presse sont largement pris en considération. Pour y répondre, le service de communication en général et le porte-parole en particulier suivent un protocole de vérification de l'information en interne afin de satisfaire les attentes des journalistes. *« Il y a des cas où le directeur (le porte-parole) appelle le directeur d'une wilaya pour avoir plus de détails. Des fois la presse cherche certains détails spécifiques. L'opérationnel ne connaît pas les besoins de la presse par contre, nous les connaissons. Pour cela nous procédons à ce genre de confirmation afin de répondre à leur besoin correctement. Nous comprenant le besoin de la presse et nous adaptons l'information à leurs attentes »*³⁰⁶. L'exemple qu'il nous a fourni dans ce cas, est de confirmer, après avoir reçu un tableau montrant l'existence des victimes, s'ils proviennent de la même famille. Ce détail, selon lui, intéresse les médias.

Ainsi, le deuxième point qui concernant l'instauration d'un bon climat entre le porte-parole et la presse est d'adapter l'information opérationnelle aux intérêts des médias.

Cette vigilance et précision dans le rapport avec les médias est mentionnées également dans les documents internes de la manière suivante : *« la relation entre la cellule de crise et les médias doit être menée avec un niveau élevé de précision, de vigilance et de prudence [...] il faut répondre aux besoins des médias qui cherchent à s'enquérir de la situation, rapidement,*

³⁰⁵ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

³⁰⁶ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

avec clarté et précision[...] il faut essayer de gagner la confiance et la collaboration des médias[...] assurer une relation basée sur la sincérité et la crédibilité »³⁰⁷.

En outre, le portrait-robot du journaliste tel qu'il est écrit dans un document explique cette préoccupation à répondre avec précision aux besoins des journalistes. Le portrait-robot mis en place souligne que le journaliste est, entre autres, « *témoin mais aussi un acteur ; pressé et stressé ; méfiant par profession* »³⁰⁸. Cela explique que le porte-parole prend, en effet, en considération les contraintes qui caractérisent le travail journalistique notamment celles relative au temps. De ce fait il veille à assurer l'information relative à la crise, en temps réel et de manière instantanée.

Dans cette optique, le porte-parole considère que l'alimentation constante des médias est l'un de ses objectifs durant cette crise. Ainsi, la mise en place d'un dispositif permettant d'assurer une continuité de la communication avec les journalistes est bien garanti, selon lui, durant la crise des inondations : « *On attend pas jusqu'au communiqué de lendemain, on a les canaux numérique et les réseaux sociaux [...] On a le groupe WhatsApp qui regroupe des journalistes avec nous (le service de communication), dès que je reçois l'information, je la partage avec eux[...] la communication est rapide avec les médias* » et pour l'objectif il indique « *assurer une continuité de la communication, alimenter les médias* »³⁰⁹.

Cette procédure de numérisation des relations presse et de la communication du porte-parole est également confirmée par le chef du bureau de l'information qui déclare : « *nous avons créé un groupe (WhatsApp) pour les journalistes pour qu'ils soient alimentés en temps réel* »³¹⁰.

L'utilisation du réseau *WhatsApp* pour communiquer avec les journalistes figure également dans un document interne comme une « *une méthode directe* »³¹¹ de la communication du porte-parole.

³⁰⁷ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

³⁰⁸ Doc.1, gestion de l'information en situation de crise.

³⁰⁹ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

³¹⁰ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

³¹¹ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

Madame Berrahal Neila, évoque également cette relation numérisée entre les journalistes et le porte-parole durant cette crise. Elle a souligné que le groupe WhatsApp en question est un moyen efficace utilisé par le porte-parole qui assure son alimentation dans la majorité des cas : « *il y a le WhatsApp où il y a l'information en temps réel avec évolution de la situation[...] c'est Bernaoui (le porte-parole) qui publie pour la majorité des cas, mais il également appuyé par son équipe de l'information* »³¹².

Cela suit donc la même logique évoquée dans la thématique relative à (la mission organisationnelle) où nous avons montré que le porte-parole délègue certaines de ses tâches aux membres de son équipe pour communiquer avec les médias tout en restant l'interlocuteur principal notamment durant les premiers jours.

Le porte-parole affirme, dans ce sens, qu'il envoie des vocaux permettant aux journalistes de les intégrer tels quels dans leurs reportages : « *j'envoie des vocaux dans le groupe WhatsApp. Des déclarations prêtes à être utilisées par la radio par exemple* »³¹³. Donc, répondre aux besoins des journalistes en leur facilitant le travail.

Toutefois, le porte-parole considère qu'être accompagné d'un support contenant le message à communiquer durant l'interview est important, notamment durant les premières heures de la crise afin d'assurer l'exactitude de l'information : « *surtout au début, lors des premières interventions, le message doit être devant moi pour me rappeler et me permettre de rester sur le cœur de sujet. Le support me permet également de donner des chiffres exacts car il ne fait jamais se tromper des chiffres[...] j'ai un support : un point de situation devant moi. Dans le cas où je me prépare à un direct sur la télévision, je le révise pour me préparer à l'intervention* »³¹⁴.

Cet aspect de préparation est également mentionné par les autres sources : « *il faut préparer une liste contenant des réponses aux éventuelles questions des journalistes : nombre de décès ; les dégâts etc.* »³¹⁵. Le chef du bureau de l'information confirme qu'il y a ce processus de préparation avant les interviews : « *quand il demande (le journaliste) de faire un live, qui va*

³¹² Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³¹³ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

³¹⁴ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

³¹⁵ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

passer en direct sur son média, on demande de quoi va porter le sujet, quels sont les questions. On fait un briefing notamment lors d'un direct »³¹⁶.

La préparation avant les interviews montre le degré de vigilance et de prudence qu'accorde le porte-parole à sa mission médiatique et les enjeux d'une interview et d'une médiatisation correcte.

Après la préparation, le porte-parole affirme qu'il suit des tactiques lui permettant de réussir ses interviews. Il affirme que ces tactiques concernent à la fois la posture à adopter et comment répondre aux questions efficacement : *« dans ce sens la meilleure méthode est d'éviter d'être sur la défensive. Être en défensive signifie qu'on est en échec total : là ça veut dire qu'on justifie ce qu'on fait et ce qu'on n'a pas fait »³¹⁷*. Éviter une posture défensive lors des interviews avec les journalistes figure également dans les documents internes qu'on a analysés ce qui montre une cohérence entre les procédures organisationnelle et la pratique du porte-parole durant cette crise : *« il ne faut pas adopter une posture défensive. Il convient de répondre avec confiance et crédibilité »³¹⁸*.

Le porte-parole ajoute que l'interview nécessite de mobiliser d'autres tactiques afin d'assurer la réussite de l'intervention. Cela concerne plus précisément la gestion des questions réponses avec le journaliste : *« un bon porte-parole fait oublier au journaliste les questions qui l'a, préparées [...] par ma communication et la façon à travers laquelle je donne l'information, le journaliste commence à reformuler ses questions, à noter d'autres[...] cela ne veut pas dire mentir mais orienter vers la zone montrant comment on prend en charge la situation. Ça vient avec l'expérience »³¹⁹*.

Cela montre à la fois l'aspect expérience mais aussi la conscience de l'importance de faire passer le message organisationnel sur les inondations. Ainsi, orienter l'interview vers le stade qui montre la prise en charge de la situation. Cela confirme l'objectif évoqué dans les thématiques précédentes : rassurer le citoyen.

Cette tactique est bien mentionnée dans l'un de nos documents : *« les individus ont tendance à se souvenir de la réponse plutôt que la question c'est pourquoi il faut veiller à transmettre*

³¹⁶ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

³¹⁷ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

³¹⁸ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

³¹⁹ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

le message de l'organisation, peu importe la question »³²⁰. Donc, le but est de faire passer le message en tenant compte de l'intérêt du public qui s'intéresse aux réponses du porte-parole et non pas aux questions du journaliste.

Par ailleurs, nos données du terrain montrent que les outils utilisés par le porte-parole durant cette crise ont été diversifiés. En répondant à notre question sur les outils les plus utilisés, tels que le point de presse, la conférence, le téléphone, les réseaux sociaux, le porte-parole indique que *« tous ces outils ont été utilisés comme, le point de presse. La conférence de presse : par le colonel Achour et le directeur général sur place (à Béchar). Par téléphone, massivement et il faut toujours répondre »*³²¹.

Le chef du bureau de l'information répond à la question sur l'existence ou non d'un choix préalable des outils : *« nous répondons aux besoins des médias »*³²². Donc, afin de répondre correctement aux besoins des médias et les prendre en charge, le porte-parole et son équipe utilisent généralement la technique demandée par le journaliste. La diversification des outils est également mentionnée dans les documents qu'on a analysés³²³.

Dans ce sillage, le porte-parole considère que la page Facebook de la protection civile est également une communication indirecte avec les médias : *« notre page Facebook est une source importante à la fois pour les citoyens et la presse. Une source crédible. Elle nous permet également de réduire un peu la pression médiatique »*³²⁴.

Il convient ici d'ajouter que le porte-parole est en coordination étroite avec le chargé de la page Facebook officielle : *« coordination parfaite, quotidiennement même hors crise. Notre travail est basé sur la coordination »*. Ajoutons à cela que, selon notre recherche, les interventions effectuées par le porte-parole durant cette crise ont été reprises par le chargé de la page Facebook. Cela est également confirmé par le porte-parole : *« la plupart du temps on*

³²⁰ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

³²¹ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

³²² Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

³²³ Doc.1, gestion de l'information en situation de crise.

³²⁴ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11 h 29.

la reprend (l'intervention) des médias, dans la rubrique : à trave les médias (عبر وسائل الاعلام) »³²⁵.

Donc, la coordination entre le porte-parole et le chargé de la page officielle sert également à reprendre les interventions du porte-parole (voir annexe 7), créant ainsi un lien entre les médias traditionnels et les nouveaux médias et donnant à la parole médiatisée une portée numérique plus globalisée. Cela vise non seulement à toucher les citoyens mais aussi à fournir du contenu à toute la presse abonnée à la page officielle. À travers cette technique le porte-parole s'assure que son message atteint un large éventail des journalistes.

Le dernier point concernant cette thématique est l'importance de l'image dans la communication du porte-parole durant cette crise. Celui-ci décrit cette l'importance en l'évoquant à plusieurs reprises lors de notre échange :

*« L'image vaut mille mots » ; « on a procédé dans ce sens à mettre en ligne des vidéos de sauvetage notamment celles les plus difficiles, montrant des agents dans l'oued, dans la boue etc. » ; « on a monté les images, les vidéos etc. Les gens avaient compris que la crise était importante et que l'État n'a pas manqué sa responsabilité et que la protection civile a fait son travail » ; « donc, toutes ces images héroïques sortent et se voient sur les médias. C'est ça qui a fait calmer l'opinion publique » ; « communication rapide avec les médias contenant même des photos, des images » ; « on a le groupe des chargés de communication depuis lequel je collecte les informations, les images depuis ceux qui sont sur le terrain. Youcef Abdet (chargé de la gestion de la page Facebook) collecte les infos, les belles images et les partage sur les réseaux » ; « il faut montrer les bonnes images »*³²⁶.

Tous ces propos montrent à quel point le porte-parole a accordé de l'importance à l'image dans sa communication durant cette crise. Cela contribue, comme il a dit, à rassurer l'opinion publique, à renforcer le message par l'image, par la preuve mais aussi à donner de la matière aux journalistes en leur facilitant le travail et en assurant une communication ininterrompue et efficace. L'un des documents internes mentionne également l'importance d'intégrer les images tout en alertant sur leurs enjeux : *« la mise en valeur des opérations héroïques des*

³²⁵ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025 , 11 h 29 .

³²⁶ Le Commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 16/03/2025 , 11 h 29 .

agents lors de la gestion de crise [...] il faut prêter attention aux images prises par les médias »³²⁷.

Le chef du bureau de l'information, quant à lui, affirme que l'image est tellement importante que les déclarations médiatiques se font au niveau de la salle de gestion de crise afin de donner l'image et influencer les perceptions : *« les déclarations médiatiques se font également au niveau de ce centre (CENAC) au sein de la salle de gestion de crise. C'est important. C'est un protocole indispensable lors des crises[...] cela parce que l'image et la déclaration reflètent l'institution »³²⁸.*

Madame Berrahal Neila, confirme cette politique d'image en donnant un autre détail important : *« quand la DGPC a envoyé le renfort depuis l'aéroport militaire de Boufarik, le porte-parole avait accordé des interviews à la presse »³²⁹.* Donc, communiquer au niveau d'un aéroport militaire montrant l'envoi du renfort est une technique qui fait partie de l'aspect image. Une telle image vise dans ce sens à transmettre effectivement "mille mots", notamment : que la protection civile est présente ; qu'elle prend en charge la situation ; qu'elle dispose de moyens ; que la crise est également prise en charge par divers secteurs notamment l'institution militaire ; que les institutions de l'État sont coordonnées et mobilisées ensembles pour sauver le citoyen.

³²⁷ Doc.2, التكوين في قيادة الأركان. تسيير المعلومات اثناء الازمات.

³²⁸ Le capitaine Benamzel Zohir, chef du bureau de l'information à la direction générale de la protection civile. Entretien réalisé le 11/03/2025, 11 h 28.

³²⁹ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

Deuxième Axe : le retour des journalistes sur le travail du porte-parole :

La deuxième partie de cette même thématique (le porte-parole et les médias), concerne le retour des journalistes sur le travail du porte-parole durant cette crise. Pour cela, nous avons mené six entretiens avec des journalistes de la presse nationale, à savoir : El Moudjahid ; El Hayat ; El Watan ; Ennahar.TV ; El Watania.TV et la radio chaine 3.

Parmi les six répondants, deux (ceux de El Hayat et El Watan) n'ont pas couvert la crise des inondations, mais disposant d'une expérience de collaboration avec le porte-parole notamment en période de crise. Leurs témoignages nous permettent de mieux comprendre le phénomène mais aussi d'avoir davantage de détails sur la nature de la relation entre le porte-parole et les journalistes.

A. Accessibilité du porte-parole :

Tous les interviewés ont confirmé que le porte-parole de la DGPC lors de la crise des inondations, était facilement accessible pour les journalistes, en leur facilitant l'accès à l'information relative à la crise.

« Le commandant Nassim Bernaoui qui est le sous-directeur de l'information et des statistiques à la DGPC était très accessible lors de la crise des inondations survenues dans le grand sud algérien en septembre 2024 » ; « même des fois quand il ne peut pas répondre par téléphone, il nous envoie des messages, des mémos sur WhatsApp »³³⁰.

Sa collègue de la radio nationale chaine 3 confirme ce point en déclarant : *« durant cette crise, il a été très facilement accessible. Il répondait instantanément aux appels. On n'a jamais eu de problème concernant la façon de contacter ce porte-parole[...] si j'appelle, il répond rapidement à la deuxième tonalité »³³¹*. Cela confirme ce que le porte-parole nous a déclaré au sujet de sa disponibilité et de sa réactivité vis-à-vis des journalistes. Le porte-parole, à l'instar de l'ensemble de l'organisation, applique le principe de non isolement ainsi que la culture média qu'elle a développé au fil des années.

³³⁰ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³³¹ Maissa Smail, journaliste à la radio nationale, chaine 3. Entretien réalisé le 03/03/2025, 10 h 15h.

Ce constat est fait également par les deux autres journalistes ayant travaillé avec le porte-parole lors de crises différentes de celle étudiée ici. *« Oui, le porte-parole de la DGPC était très accessible durant les crises. Il est très réactif vis-à-vis des médias et envers notre média en particulier. Parfois, même quand il est sur un plateau en train d'enregistrer une interview, il me répond pour me dire qu'il va me rappeler dès qu'il a terminé »*³³².

Ainsi, le premier besoin des journaliste (accessibilité du porte-parole), est largement satisfait.

Le journaliste d'Ennahar.TV considère que cette réactivité prouve le professionnalisme des agents de la protection civile dans le domaine de sauver les vies et les biens des personnes : *« les responsables de la communication de la DGPC sont des professionnels dans leur domaine. Ils sont toujours en contact avec les journalistes surtout en période de crise[...] Nassim Bernaoui veille constamment à nous transmettre toutes les informations »*³³³.

Le journaliste d'El Watania.TV estime que son travail comme journaliste durant cette crise était, grâce à cette disponibilité du porte-parole, largement facilité : *« il nous a facilité notre travail[...] à chaque moment qu'on l'appelle, il répond »*³³⁴.

Cela explique comment l'accessibilité du porte-parole contribue à faciliter le fonctionnement de la presse durant la crise. Ce point contribue énormément à établir une relation de confiance et de respect mutuel entre les deux acteurs.

L'accessibilité du porte-parole se traduit également par l'accompagnement des journalistes durant la situation. Selon certains répondants, le porte-parole avait non seulement répondu aux appels des journalistes, mais il les a aussi accompagnés sur les lieux touchés par la crise. *« Notre présence sur le terrain et l'accompagnement précieux du porte-parole nous a facilité la tâche d'avoir l'information, surtout réelle [...] il est très accessible même durant les premières heures de la crise »*³³⁵. La même journaliste considère que ce point, d'assurer l'information, est justement ce qui distingue la protection civile *« c'est ça l'avantage de la protection civile, par expérience : elle nous fournit l'information sans difficulté notamment quand il s'agit de catastrophe naturelle »*³³⁶.

³³² Salma Saci, journaliste au quotidien national El Hayat. Entretien réalisé le 15/03/2025, 11h.

³³³ Tarek Dridi, journaliste à la chaîne Ennahar TV. Entretien réalisé le 27/02/2025, 19h.

³³⁴ Sidali Kettab, journaliste à la chaîne El Watania TV. Entretien réalisé le 10/04/2025, 14 h 40.

³³⁵ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³³⁶ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

Ainsi, les interviewés affirment que cette disponibilité du porte-parole pour répondre à leurs sollicitations est constante tout au long de la crise. Madame Berrahal Neila affirme que pendant cette crise qui a duré environ une semaine, elle s'est mise en contact avec le porte-parole plusieurs fois : « *j'ai effectué 11 entrevues : des fois des entretiens expresse, des fois je pose juste 3 questions etc.* »³³⁷. Les autres répondants se sont exprimés sur cette disponibilité constante de la manière suivante :

« Il intervenait presque sur tous nos journaux télévisés : celui de 10h, de 13h ; 17h et 21h. Lors de toutes ces éditions on le contacte et il répond pour intervenir ». Et pour confirmer cette idée, le même journaliste explique comment il a participé avec le porte-parole dans une intervention en direct sur son média « *je me suis déplacé vers la DGPC et ai réalisé un direct avec lui pour le JT de 13h et celui de 21h* » cela concerne, selon lui, les deux premiers jours de la crise « *je l'ai contacté durant les premiers jours de la crise, le premier jour et le deuxième jour de la crise, en direct* »³³⁸.

La journaliste de radio ajoute : « *durant cette crise, je l'ai contacté chaque jour, matin et après-midi. Le matin on fait le bilan de ce qui s'est passé pendant la nuit. Par exemple : si je prends l'enregistrement le matin : il me donne le bilan de la nuit ; l'après-midi il me donne le bilan de la journée, et le lendemain il me donne un autre bilan qui couvre toute la période qui suit notre dernier rendez-vous* »³³⁹.

Un autre répondant d'un média audiovisuel confirme lui aussi ce point en parlant d'une information « *en temps réel* »³⁴⁰.

Les deux autres journalistes reviennent également sur ce point est indiquent également qu'ils ont l'habitude de contacter le porte-parole pendant toute la période de la crise sans aucune difficulté : « *je le contacte durant toute la période de la crise* »³⁴¹.

Donc, comme nous l'avons traité dans les sections précédentes, le porte-parole est conscient de l'importance d'être disponible et de répondre aux besoins des journaliste de manière rapide

³³⁷ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³³⁸ Sidali Kettab, journaliste à la chaine El Watania TV. Entretien réalisé le 10/04/2025, 14 h 40.

³³⁹ Maissa Smail, journaliste à la radio nationale, chaine 3. Entretien réalisé le 03/03/2025, 10 h 15h.

³⁴⁰ Tarek Dridi, journaliste à la chaine Ennahar TV. Entretien réalisé le 27/02/2025, 19h.

³⁴¹ Salma Saci, journaliste au quotidien national El Hayat. Entretien réalisé le 15/03/2025, 11h.

et instantanée afin de réussir à gagner leur confiance et les faire participer au processus de sauver les citoyens.

Dans cette optique, les journalistes affirment que les outils les plus adaptés pour collecter les informations auprès du porte-parole pendant la crise sont bien le téléphone et le WhatsApp.

« Nous avons adapté notre mode de collecte d'information avec la nécessité et l'urgence. On général, on appelle monsieur Bernaoui [...] soit on enregistre la conversation au téléphone soit il nous envoie des messages vocaux sur WhatsApp [...] donc le téléphone et le WhatsApp. Vu que c'est un temps de crise, on n'a pas le temps de se déplacer vers la DGPC pour avoir nos réponses. Le téléphone est plus rapide et plus efficace »³⁴².

Madame Berrahal Neila considère également que ces deux canaux sont efficaces durant la crise et sont bien utilisés par le porte-parole : *« les outils sont différents. D'abord, c'est le contact par téléphone, on l'appelle par téléphone et il répond. L'avantage c'est qu'il répond [...] il y a le WhatsApp où il y a l'info en temps réel avec évolution de la situation »* elle continue sur ce point pour confirmer que le porte-parole utilise le WhatsApp de manière efficace répondant aux besoins des journalistes : *« par exemple lors des inondations de Béchar : il y avait à 7h : intervention pour repêchage de deux corps ; à 07h :10 il y a le sauvetage d'un enfant ou d'une famille d'un effondrement etc. »* Ainsi, elle nous indique que ce processus peut durer jusqu'à un moment tard dans la nuit : *« avant de partir là-bas, jusqu'à 22h de soir, il donnait l'info via notamment WhatsApp. Quand on était sur place, il nous envoie même à 1h du matin »³⁴³.*

Concernant les journalistes des médias audiovisuels dont le principe est l'image, ils affirment que l'outil est bien l'intervention en direct dans les émissions, à distance depuis la DGPC : *« il intervenait presque sur tous nos journaux télévisés : celui de 10h, de 13h, de 17h et de 21h »³⁴⁴.*

Puisque nous avons montré dans les parties précédentes que le porte-parole indique qu'il a utilisé une variété de techniques en communiquant avec la presse, Berrahal Neila renforce cette idée en disant qu'en dépit des moyens techniques, le porte-parole avait effectivement utilisé d'autres techniques comme le point de presse et les interviews sur place : *« il y a aussi*

³⁴² Maïssa Smail, journaliste à la radio nationale, chaîne 3. Entretien réalisé le 03/03/2025, 10 h 15h.

³⁴³ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³⁴⁴ Sidali Kettab, journaliste à la chaîne El Watania TV. Entretien réalisé le 10/04/2025, 14 h 40.

les interviews sur place. Il nous donne des déclarations sur les lieux [...] ainsi que le point de presse, parce que des fois ils organisent des points de presse [...] le porte-parole avait organisé un point de presse sur les lieux de la crise. Il a fait un direct avec la télévision nationale (ENTV) et d'autres chaînes TV [...] quand la DGPC a envoyé le renfort depuis l'aéroport militaire de Boufarik, le porte-parole avait accordé des interviews à la presse »³⁴⁵.

Ce dernier point de l'aéroport militaire met en évidence l'importance accordée à la presse par la protection civile qui, à chaque action, veille à informer les médias, et à rester disponible à leur égard. Lors de notre observation au sein de la protection civile, nous avons également constaté comment cette dernière avait envoyé une invitation à certains médias pour venir couvrir, depuis l'aéroport de Boufarik, l'opération d'envoi des équipes participant à un exercice de simulation. Concernant l'accès à l'aéroport, la protection civile s'occupe également de la coordination avec l'institution militaire.

B. Obtenir une vision claire de la situation :

Le deuxième point de cet axe concerne la facilitation du travail journalistique en permettant aux journalistes d'avoir une vision claire et pertinente de la situation suite à l'échange avec le porte-parole de la DGPC. Ce point est étroitement lié au positionnement du porte-parole dans la structure de la presse, compte tenu, de la diversité des sources qui peuvent exister lors d'une crise. Tout cela concerne le degré de contribution du porte-parole dans la production journalistique.

Les journalistes que nous avons interrogés, ont tous souligné que le porte-parole, lors de cette crise, leur a permis de s'enquérir de la situation à un niveau remarquable. Ils se sont mis d'accord sur le fait que le porte-parole répond correctement au besoin d'obtenir une information claire, et complète leur permettant d'accomplir leur mission d'informer l'opinion publique.

³⁴⁵ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

Madame Berrahal Neila indique que : « *la première réponse de sa part portant bilan provisoire et état de lieu sur les inondations, les dégâts matériels et humains, la mobilisation des moyens, l'actions de la protection civile* ». Ainsi, le journaliste reçoit, dès le déclenchement de la crise, toutes les informations décrivant la situation.

Elle considère également que : « *le journaliste sur le terrain, même au bureau a besoin de l'information, en temps réel, une information détaillée appuyée, et ça a été le cas avec Bernaoui* ». Avec cette communication transparente et pertinente sur ce qui se passe sur le terrain, le porte-parole a facilité le travail des journalistes. Berrahal Neila met directement en lien l'échange avec le porte-parole et sa production journalistique : « *les réponses ont été très claires et pertinentes pour la rédaction d'un papier* »³⁴⁶.

La journaliste de la Radio affirme, dans ce sens, que le porte-parole dispose du savoir lui permettant de répondre de manière satisfaisante aux attentes de la radio nationale :

« *Bernaoui, il sait comment ça fonctionne à la radio, il sait comment répondre à nos questions [...] on lui pose la question et on lui dit : monsieur Bernaoui, on aurait besoin du bilan de la situation, combien de personnes ont été secourues, combien de blessées, de décès etc. : il nous donne des réponses complètes* »³⁴⁷. Puisque le porte-parole arrive effectivement à comprendre le fonctionnement des entreprises médiatiques, cela signifie qu'il est une personne expérimentée.

En parlant de la crise et de ses effets négatifs sur l'émotion collective de la société, la même journaliste ajoute que le porte-parole explique parfaitement ce que la protection civile enregistre sur le terrain mais aussi comment elle prend en charge les citoyens : « *une situation de crise est un moment qui fait peur. Donc Bernaoui donne toutes les informations nécessaires : l'heure, le nombre de personnes qui ont participé aux interventions, les personnes secourues, comment les secourues ont été pris en charge [...] donc toutes les informations pertinentes et claires pour nous journalistes mais aussi pour nos auditeurs* ». La journaliste conclut dans cet ordre d'idée : « *je n'ai jamais eu besoin de rappeler pour demander une autre information car parfois je demande quelque chose : il rajoute des informations détaillées* »³⁴⁸.

³⁴⁶ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³⁴⁷ Maïssa Smail, journaliste à la radio nationale, chaîne 3. Entretien réalisé le 03/03/2025, 10 h 15h.

³⁴⁸ Maïssa Smail, journaliste à la radio nationale, chaîne 3. Entretien réalisé le 03/03/2025, 10 h 15h.

Son collègue d'El Watania.TV confirme cette idée en ajoutant qu'avoir une information complète est son ultime objectif. Cet objectif est, selon lui, satisfait avec le porte-parole de la DGPC : *« sa communication me permet d'avoir une vision claire et pertinente de la situation. Lui, il a l'information, il sait bien ce qui se passe sur le terrain. Il partage avec nous ce qu'il a comme information. Ainsi je trouve des réponses à toutes mes questions »*³⁴⁹. Le même journaliste considère ce porte-parole comme le guide des journalistes durant la crise : *« lui, il nous guide vers ce qu'on a besoin, puis il me donne ce dont j'ai besoin »*³⁵⁰. Donc un climat de confiance et une collaboration totale s'est installée entre le porte-parole et les journalistes.

Un autre journaliste, présentateur TV, décrit l'échange avec le porte-parole comme fiable et crédible : *« quand nous contactons le chargé de communication pour nous fournir des précisions sur un événement, cela nous permet de transmettre une information plus fiable et crédible »*³⁵¹.

Cela a été confirmé par les deux autres journaliste (J. D'El Hayat et J. d'El Watan) qui ont indiqué qu'une communication claire permettant de réaliser des papiers journalistiques, était assurée lors des crises qu'elles avaient couvertes par le passé. *« Nos besoins en termes d'informations, lors d'une crise, sont de connaître tous les détails relatifs à la crise : les causes du déclenchement, les efforts déployés, les dégâts matériels et humains causés, ainsi que le déroulement du plan de gestion etc. De ce point de vue, le porte-parole, quand il est sollicité, répond à ce besoin et nous permet de nous enquêter de la situation et de son évolution »*³⁵².

En outre, certains journalistes affirment que des rumeurs ont été détectées durant cette crise. Dans ce cas ils indiquent qu'ils ont eu recours au porte-parole pour confirmer les informations puis diffuser la version officielle. Madame Berrahal.Neila souligne que le porte-parole avait répondu à ces rumeurs avec des méthodes efficaces : *« oui, il y avait beaucoup de rumeurs, parce que les zones sinistrées sont des régions frontalières et la crise a eu lieu dans un contexte politique un peu tendu [...] les déclarations du porte-parole ont apporté des réponses nécessaires à ces rumeurs. De plus, ces déclarations ont été appuyées par des images et des*

³⁴⁹ Sidali Kettab, journaliste à la chaîne El Watania TV. Entretien réalisé le 10/04/2025, 14 h 40.

³⁵⁰ Sidali Kettab, journaliste à la chaîne El Watania TV. Entretien réalisé le 10/04/2025, 14 h 40.

³⁵¹ Tarek Dridi, journaliste à la chaîne Ennahar TV. Entretien réalisé le 27/02/2025, 19h.

³⁵² Sofia Ouahib, journaliste au quotidien national El Watan. Entretien réalisé le 12/03/2025, 11 h 40.

vidéos »³⁵³. Ce point nous fait penser à la partie où le porte-parole avait parlé de l'importance de l'image.

La même journaliste considère que pour vérifier les informations et montrer la vérité aux citoyens, une coordination étroite, a eu lieu, avec le porte-parole et son équipe : *« on avait accès, grâce à la protection civile, aux hôpitaux. En accompagnant le porte-parole et son équipe, on a pu se rapprocher des blessés, des victimes, on a eu des déclarations satisfaisantes appuyées, bien sûr, par des actions du terrain, des images et vidéos, mais aussi des témoignages recueillis par les journalistes qui ont été accompagnés par le porte-parole »*³⁵⁴.

Maïssa Smail, renforce cette idée en expliquant comment elle a procédé à vérifier les informations auprès du porte-parole : *« une fois on a remarqué qu'une rumeur parlait de la mort d'une personne [...] donc on a appelé monsieur Bernaoui puis on a demandé : voilà ce que circule, est-ce vrai ? il répond par un petit message vocal répondant à la rumeur »*³⁵⁵.

Puisque les journalistes reviennent au porte-parole, comme première source, pour vérifier une information, le statut d'un acteur et source principale durant la crise est réussi par la protection civile.

En effet, le porte-parole avait réussi, selon les données collectées, d'occuper le terrain et de s'imposer comme première source de l'information pour les journalistes. Cela était confirmé explicitement par tous les interviewés. *« Oui c'était notre source principale »*³⁵⁶.

Maïssa Smail ajoute : *« source principale dans la crise. La première source qu'on appelle dans ce genre de situation »*³⁵⁷. Les deux journalistes des chaînes TV le confirment également : *« il était la source principale. C'est la protection civile qui nous a guidé de lui contacter pour poser nos questions à tout moment »*³⁵⁸.

³⁵³ Berrahal Neïla, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³⁵⁴ Berrahal Neïla, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³⁵⁵ Maïssa Smail, journaliste à la radio nationale, chaîne 3. Entretien réalisé le 03/03/2025, 10 h 15h.

³⁵⁶ Berrahal Neïla, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³⁵⁷ Maïssa Smail, journaliste à la radio nationale, chaîne 3. Entretien réalisé le 03/03/2025, 10 h 15h.

³⁵⁸ Sidali Kettab, journaliste à la chaîne El Watania TV. Entretien réalisé le 10/04/2025, 14 h 40.

« Nous relayons l'information telle qu'elle est, sans la modifier, puisqu'elle provient des services de communication ou de communiqués officiels »³⁵⁹. Cela était renforcé par nos deux sources qui n'ont pas couvert cette crise mais d'autres par le passé :

La première journaliste indique que le porte-parole est une source essentielle dans leur travail sur la crise : « le porte-parole est considéré comme le détenteur de l'information et notre source première concernant la crise. Pour une couverture médiatique globale de la crise, le porte-parole contribue grandement dans notre production journalistique »³⁶⁰.

Tandis que celle d'El Watan souligne qu'elle s'appuie sur d'autre source mais pour en ce qui concerne l'information opérationnelle, la source est le porte-parole : « afin de faire une couverture complète de la crise, nous avons recours à de multiples sources (citoyens, pouvoirs publics, DGPC et experts et autres) pour réaliser des contenus traitant la crise sous différents angles. En ce qui concerne le volet technique de la crise (son éclatement, son déroulement, les moyens et interventions effectuées ainsi que ses effets), le porte-parole est considéré comme source principale »³⁶¹.

C. La nature du rapport entre les journalistes et le porte-parole :

L'analyse des propos précédents montre clairement que le rapport entre les journalistes et le porte-parole était positif, caractérisé par une confiance réciproque sans constater aucune difficulté dans le travail avec lui. La protection civile en général et le porte-parole en particulier ont réussi à instaurer cette confiance, et à établir un climat de collaboration afin d'être tous au service des citoyens, les informer et protéger leur vie leurs biens.

Berrahal Neila indique que le rapport avec le porte-parole est un rapport de partenariat, insistant sur le fait que de nombreux journalistes peuvent le confirmer : « je pense que la relation : (beaucoup de journalistes qui peuvent en témoigner) On est des vrais partenaires. Parce que on a besoin, en tant que journaliste, j'ai besoin de l'information et avec Bernaoui

³⁵⁹ Tarek Dridi, journaliste à la chaîne Ennahar TV. Entretien réalisé le 27/02/2025, 19h.

³⁶⁰ Salma Saci, journaliste au quotidien national El Hayat. Entretien réalisé le 15/03/2025, 11h.

³⁶¹ Sofia Ouahib, journaliste au quotidien national El Watan. Entretien réalisé le 12/03/2025, 11 h 40.

cette info est disponible, assurée [...] il est égal avec tout le monde. Il est très coopératif, très communicatif. Fils de bonne famille. Il communique très bien, c'est un bon bilingue »³⁶².

La journaliste de la radio considère que cette relation positive est assurée grâce à sa disponibilité à l'égard de la presse : « *quand on fait ce métier, on porte avec le temps beaucoup de d'estime pour les personnes qui nous facilité ce métier. Quand on a besoin d'une réponse à un moment T.0 et si on l'obtient cette réponse au même moment T.0 on aura beaucoup de respect pour cette personne avec le temps. C'est une relation de respect [...] un rapport de collaboration. Nous avons besoin d'information et ils ont besoin de faire passer leur message. Donc gagnant-gagnant ».*

La même journaliste ajoute que la première personne qu'elle a contactée lorsqu'elle a commencé à la radio était bien ce porte-parole : « *Bernaoui était la première personne que j'ai contactée dans ma carrière »³⁶³. Cela montre qu'il y a un lien fort entre le porte-parole et les journalistes et que sa politique d'assurer une disponibilité totale pour les professionnels des médias a fortement contribué à créer ce lien solide.*

Le présentateur d'Ennahar.TV décrit le rapport comme : « *professionnel : nous échangeons en cas de crise et obtenons les réponses nécessaires sans difficulté »³⁶⁴. Ainsi, il s'agit d'un rapport professionnel gagnant-gagnant qui va toujours dans le sens de la collaboration.*

D'autres journalistes indiquent dans la même direction que la relation entre eux et le porte-parole est une relation de « *complémentarité »³⁶⁵.*

Berrahal Neila résume cette relation positive entre les journalistes et le porte-parole en disant : « *il ne me dit pas madame, mais : ma sœur Neila »³⁶⁶.*

Ce dernier axe, montre que le porte-parole, durant cette crise, a réussi à instaurer un climat de confiance et de collaboration avec les journalistes. Il a su à maintenir cette relation très positive avec eux en suivant des principes clairs mais indispensable lors d'une crise. D'abord

³⁶² Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

³⁶³ Maissa Smail, journaliste à la radio nationale, chaîne 3. Entretien réalisé le 03/03/2025, 10 h 15h.

³⁶⁴ Tarek Dridi, journaliste à la chaîne Ennahar TV. Entretien réalisé le 27/02/2025, 19h.

³⁶⁵ Sidali Kettab, journaliste à la chaîne El Watania TV. Entretien réalisé le 10/04/2025, 14 h 40 ; Salma Saci, journaliste au quotidien national El Hayat. Entretien réalisé le 16/03/2025, 11h.

³⁶⁶ Berrahal Neila, journaliste au quotidien national El Moudjahid. Entretien réalisé le 22/02/2025, 10 h 35

il a misé sur sa disponibilité à leur égard : cette disponibilité a facilité le travail des journalistes qui cherchent l'information sur la crise.

La disponibilité a été assurée de manière constante tout au long de la crise ce qui a permis d'installer un système de communication rapide et instantané, répondant ainsi à un besoin important des médias. Ensuite, le porte-parole a eu recours à une multitude de techniques afin de répondre à tout le monde et transmettre ses messages à travers différents canaux : le téléphone, le réseau WhatsApp, le point de presse, les interviews, l'intervention dans les JT, et la page Facebook notamment avec la rubrique (à travers les médias) qui a également servi d'une communication avec les médias.

Ainsi, le porte-parole a réussi à se positionner comme source d'information principale pour les journalistes. Cette occupation de l'espace médiatique a permis non seulement de se positionner comme premier acteur à consulter durant la crise, mais aussi à gagner la confiance et le respect des médias.

3.2.2. Discussion des résultats

Dans cette section, nous discutons les résultats obtenus en répondant tout d'abord à la problématique de l'étude. Nous abordons ensuite leurs implications, leur articulation avec le cadre théorique ainsi que les limites de notre travail.

3.2.2.1. Éléments de réponse à la problématique :

Sur la base des résultats présentés, nous répondons à notre problématique et questions de recherches de la manière suivante :

- Comment le porte-parole de la DGPC a-t-il été désigné durant cette crise ?

Nous avons montré que le commandant Bernaoui Nassim a été le porte-parole principal de la protection civile durant la crise des inondations survenues dans quelques wilayas du Sud algérien en septembre 2024.

Monsieur Bernaoui est le porte-parole principal car il satisfait à certaines exigences organisationnelles mises en place par l'organisation de la Protection civile. Les premiers critères ayant permis sa désignation pour jouer ce rôle important sont liés d'abord à sa personnalité. Au fil des années de travail et de pratique, le porte-parole a réussi à être accepté au sein de la Protection civile, étant ainsi devenu quelqu'un de digne de confiance et crédible aux yeux des dirigeants, mais aussi de ses collègues. Cette crédibilité s'est étendue jusqu'à être reconnue également par les publics externes de l'organisation, notamment les médias.

De plus, l'expérience qu'il a eue au sein du service de la communication lui permettait d'être une personne connue, bénéficiant d'une réputation auprès de la presse locale et internationale.

Cette expérience dans le domaine de la communication avec les médias lui permettait également de satisfaire à un critère important, à savoir, l'établissement d'une relation positive et de confiance avec les professionnels de l'information. Cela était renforcé par l'aspect

formation, dont le porte-parole avait bénéficié régulièrement, tant au niveau local qu'international, en participant à des formations encadrées par des experts étrangers.

Donc, avec une crédibilité reconnue en interne puis en externe, et une réputation construite au fil des années, Bernaoui Nassim a réussi à atteindre un autre point essentiel.

Cela concerne le niveau hiérarchique et le poste de responsabilité qu'il a réussi à atteindre au sein de son organisation. Sur le plan hiérarchique, Bernaoui Nassim est un officier supérieur, titulaire du grade de commandant, et en ce qui concerne le poste de responsabilité, il est sous-directeur de l'information et de la sensibilisation au niveau de la direction générale de la Protection civile. Ce dernier aspect semble être le plus déterminant pour jouer le rôle du porte-parole principal dans un processus de gestion de crise au sein de la direction générale de la protection civile.

Étant le premier responsable des affaires relatives à la communication et à la l'information au sein de la DGPC, la personne en question est systématiquement membre de l'état-major, est donc porte-parole principal.

Ainsi, le point essentiel dans toute cette politique de désignation est bien l'expérience et la formation. Le porte-parole, comme nous l'avons montré dans la partie relative à son profil, dispose de 21 ans d'expérience dans le domaine de la Protection civile. Durant toutes ces longues années dans son domaine, dans la communication et la prise de parole en public, le porte-parole a acquis un savoir-faire et des compétences en communication de crise, en communication avec les médias, mais aussi dans le métier de la Protection civile.

Ainsi, cela lui permettait de construire une réputation et une relation solide avec les médias. Quant à la formation, le porte-parole a suivi un mécanisme complet de développement de ses capacités et de ses compétences, assuré par son organisation qui s'occupe de la formation de sa ressource humaine. Ce point lui permettait également de cerner les enjeux de la communication, les outils permettant de réussir à représenter son organisation et le fonctionnement de la structure de la presse, tant locale qu'internationale. La formation combinée à l'expérience, permet à ce porte-parole de devenir une personne connue, crédible, réputée, et lui trace le chemin vers les postes de la responsabilité et le grade d'officier supérieur.

On conclut en affirmant que le rôle du porte-parole durant cette crise a été assumé par un officier supérieur, sous-directeur de l'information et de la sensibilisation au sein de la protection civile. Ainsi le porte-parole principal de la DGPC est généralement assuré par la personne responsable de la sous-direction de l'information et de la sensibilisation.

- Quelles ont été les conditions de travail du porte-parole pendant cette période ?

Le porte-parole Bernaoui Nassim était d'abord un membre de l'équipe de gestion, aux côtés de l'haute autorité chargée de la gestion de la catastrophe naturelle. Ce statut montre qu'à part sa mission communicationnelle, il est avant tout un cadre gestionnaire de la crise. Il est donc un gestionnaire de la catastrophe, un membre qui se place avec les autres responsables de la gestion de la situation sous l'autorité de directeur général de la protection civile.

Sa mission en général a deux orientations : la première concerne le personnel de la protection civile, c'est à dire, s'occuper d'abord d'informer et de communiquer avec le réseau des communicants de la Protection civile, que ce soit au niveau central ou au niveau local. La deuxième orientation concerne, quant à elle, la communication avec les publics externes de l'organisation à travers les médias. Dans ce sens, les médias sont l'outil de communication du porte-parole pour atteindre les publics externes de l'organisation et communiquer sur la crise et le processus de gestion adopté par la Protection civile.

En interne, le porte-parole était un chef d'équipe de communication. Il avait pour rôle d'assurer le partage de l'information auprès des communicants de la direction générale de la protection civile. Ensuite, il organisait le travail du groupe au sein du bureau de l'information en assurant d'abord la cohérence du discours à communiquer, puis la préparation et le choix des personnes qui l'aidaient dans sa mission avec les médias. Il lui revenait donc d'organiser et de superviser le processus de communication interne tout en coordonnant le travail de ceux qui l'ont appuyé afin d'assurer une communication ininterrompue avec les médias.

Cela, en étant le premier et le seul interlocuteur et représentant vis-à-vis des médias, tant dans les premières heures de la crise qu'ensuite, notamment face aux médias importants et étrangers. Le rôle de chef d'équipe lui permettait d'assurer une communication instantanée, rapide et ininterrompue avec les médias, dont la sollicitation était intense.

De plus, le porte-parole est un coordinateur intra-organisationnel, car il a pris en charge la coordination entre et avec les cellules de communication des directions locales de la Protection civile. Cette position lui a permis, par exemple, d'envoyer des chargés d'information de certaines wilayas pour aider celui de la wilaya de Béchar. Il est un coordinateur, car, en outre, il a supervisé les activités du réseau des communicants, l'a alimenté en informations, mais aussi, l'a utilisé comme une autre source d'information.

Le porte-parole est un coordinateur intra-organisationnel, car, il a assuré à la fois la coordination entre l'équipe de gestion de crise et le réseau des communicants, mais aussi avec le centre national d'information, notamment dans le cas où des rumeurs avaient été détectées par les équipes de veille informationnelle. Le porte-parole était un coordinateur, dans le sens où il a également coordonné avec son prédécesseur (le colonel inspecteur) qui a participé partiellement à la communication avec les médias. Le porte-parole était donc non seulement appuyé par son équipe de l'information, mais aussi par un inspecteur (ancien sous-directeur de l'information et de la sensibilisation). Ce travail d'équipe coordonné, s'explique par le fait que le porte-parole, seul, ne pouvait pas répondre à un afflux très important des médias, ce qui a exigé la mise en place d'un dispositif assurant une communication permanente avec les médias.

Par ailleurs, le porte-parole était alimenté en messages par le centre national de coordination (CENAC) qui s'appuie sur une application numérique permettant de suivre la crise en temps réel. À ce titre, il recevait l'information de manière instantanée, par divers moyens (réseaux sociaux, email, contact présentiel), ce qui lui permettait de rester continuellement informé de chaque détail relatif à la crise.

Le type de message communiqué par le porte-parole durant cette crise était technique et opérationnel, reposant principalement sur les actions menées par les équipes sur le terrain.

Le porte-parole donnait du sens à ce message en mettant l'accent sur des éléments précis, afin de délivrer une communication à la fois informative et rassurante pour l'opinion publique.

Le point central sur lequel il insistait concernait les moyens et les efforts déployés par la protection civile pour prendre en charge la situation, protéger les biens et les sauver les vies. Il

valorisait également les interventions réalisées sur le terrain pour résoudre la crise. Ce discours était appuyé par des images fortes, venant illustrer et renforcer ses propos.

Le message du porte-parole, communiqué de cette manière, lui a permis de coordonner et de démontrer la présence et la cohérence des institutions de l'État. Le porte-parole a mené une communication qui rassurait le citoyen, car elle lui montrait que la protection civile, mais aussi les institutions de l'État, étaient présentes pour le sauver et le protéger. La communication et la médiatisation de l'envoi du renfort depuis l'aéroport militaire s'inscrit fortement dans cette logique de rassurer les populations, de montrer la cohérence et la présence des institutions, toutes unies pour préserver le bien-être du citoyen. Ajoutons à cela que le porte-parole a utilisé son message pour mettre en avant la cohésion et la solidarité sociétale pendant la crise. Tout cela avait pour objectif de créer un climat de confiance et d'unité dans un moment caractérisé par l'incertitude et l'inquiétude.

Le porte-parole avait également pour tâche d'incarner le principe de non-isolement et d'ouverture adopté par la protection civile durant les périodes de crise. Dans ce sens, il agissait comme un outil organisationnel visant à occuper les espaces, à s'ouvrir sur l'environnement externe et à attirer la collaboration des acteurs. Ainsi, dès le déclenchement de la crise, le porte-parole a adopté une attitude ouverte et transparente afin de positionner l'organisation comme un acteur principal et d'installer un climat de confiance avec les publics, notamment les médias. En réagissant rapidement et se montrant transparent vis-à-vis de l'extérieur, il a réussi à occuper, dès les premières heures de la crise, l'espace publico-médiatique en assurant une communication ininterrompue et instantanée avec les journalistes.

Ainsi, en s'inscrivant dans une culture médias établie au sein de l'organisation, le porte-parole a veillé à garantir une disponibilité et un accès étendu aux journalistes, leur permettant de se renseigner sur la situation et la politique de gestion adoptée par l'organisation. Pour répondre aux besoins des journalistes et faciliter leur travail, le porte-parole a d'abord mis en place un dispositif assurant une communication continue avec la presse. Cela a notamment impliqué la mise à disposition de canaux rapides tels qu'une ligne téléphonique et un groupe WhatsApp, alimenté en temps réel avec des informations. Ce dispositif a été renforcé par des points de presse, l'enregistrement des interviews, ainsi que des interventions en direct dans les journaux d'information et les émissions télévisées. De plus, l'animation de la page officielle

Facebook, en coordination avec le Community manager, a servi de canal indirect d'information pour les journalistes, notamment à travers la reprise de ses interviews dans une rubrique dédiée (à travers les médias).

Les conditions de travail du porte-parole durant cette crise ont également impliqué une grande vigilance et prudence dans sa mission médiatique. Cela s'est traduit par le souci de réussir ses interventions médiatiques et de transmettre son message de manière précise, en se préparant et en vérifiant l'exactitude des informations. Il a également mobilisé certaines tactiques d'interviews, comme éviter une posture défensive et faire passer son message, quelles que soient les questions posées.

Le porte-parole était ainsi l'outil par lequel l'organisation cherchait à assurer la cohérence du discours organisationnel, à conquérir l'espace médiatique, à gagner la confiance de l'environnement externe, à manifester la présence du corps, et à incarner à la fois l'acte de gestion de crise et le travail des équipes sur le terrain. L'objectif était de rassurer les citoyens et mais aussi défendre la politique de gestion menée par l'organisation.

- Dans quelle mesure le porte-parole a-t-il su répondre aux besoins et aux attentes des médias durant cette crise ?

Le porte-parole de la DGPC a su répondre aux besoins et aux attentes de la presse en adoptant une démarche fondée sur l'ouverture, la disponibilité, ainsi qu'une communication claire, complète, rapide et continue avec les journalistes. En facilitant ainsi le travail des médias, il est parvenu à instaurer un climat de confiance et de collaboration tout au long de la crise.

D'abord, le porte-parole a réussi à obtenir ce routeur grâce à l'accessibilité à l'information offerte aux journalistes. Assurer une disponibilité totale répond en effet au premier et principal besoin de tout journaliste en période de crise. Ainsi, les journalistes ont trouvé en lui une figure leur permettant de s'enquérir de la situation et donc d'accomplir leur travail journalistique. Cette disponibilité a été assurée tout au long de la crise : les journalistes ont non seulement obtenu des réponses à leurs questions et appels mais aussi bénéficié d'une communication instantanée, en temps réel, via le groupe WhatsApp ou à travers les points de presse organisés.

La disponibilité était assurée pour tous les médias nationaux. Chaque type de média a obtenu la matière par le canal de son choix : appel téléphonique, interview express, WhatsApp, intervention en direct dans un journal d'information ou télévisé, ou encore point de presse. Le porte-parole a répondu à ce besoin. S'ajoutent à cela la reprise de ses déclarations et interventions sur la page Facebook, ainsi que la préparation d'images et de vidéos provenant du terrain. Le journaliste disposait donc d'un accès large et facile au porte-parole et par conséquent à l'information sur la crise, ce qui a facilité son travail.

Ensuite, le porte-parole a renforcé sa réponse aux besoins des journalistes en leur offrant, lors de chaque échange, une information complète, claire et détaillée sur la crise et son processus de gestion par l'organisation. En adoptant une telle démarche, le porte-parole a su se positionner comme la première référence à consulter pour s'informer sur la crise. Ainsi, un statut de guide, d'expert, voire d'acteur principal et incontournable de la crise pour les médias, a été acquis par le porte-parole.

Cela se constate également dans le recours à cet outil (le porte-parole) par les journalistes afin de vérifier les informations après avoir entendu ou remarqué la circulation des rumeurs sur la crise. De plus le porte-parole était, pour la presse, comme l'accompagnateur sur le terrain, les aidant à trouver d'autres détails (faciliter l'accès aux hôpitaux), à s'approcher des citoyens, à observer de près l'opération d'envoi de renfort depuis d'autres structures (aéroport militaire). Tout cela était apprécié par les journalistes qui ont trouvé en lui une personne leur offrant un accès facile à l'information sur la crise.

Ainsi, le porte-parole a réussi à répondre aux besoins et aux attentes des médias en instaurant un climat caractérisé par un sens du partenariat, de la collaboration et de la complémentarité sur le terrain. Ils ont trouvé en lui l'interlocuteur fiable, crédible et digne de confiance pour effectuer leur travail dans les meilleures conditions.

De ce point de vue, en répondant aux besoins et aux attentes de la presse, le porte-parole a réussi à positionner la protection civile comme un acteur principal et fiable durant cette crise. En adoptant une démarche à la fois réactive et proactive, il a su occuper le terrain, démontrant que l'organisation maîtrisait la situation et assumait ses responsabilités vis-à-vis de l'environnement externe. De surcroît, le porte-parole a mis en évidence la cohérence de l'organisation, tout en offrant un visage, une voix et une visibilité aux équipes en charge de la crise.

Cela a été rendu possible grâce à la politique de désignation adoptée par la protection civile. Comme nous l'avons expliqué, le porte-parole doit avant tout être une personne digne de confiance, crédible et reconnue, avec de bonnes relations avec la presse. En outre, le porte-parole doit être une personne expérimentée et formée à la fois dans le domaine de la protection civile, dans la communication de crise et dans la prise de parole devant les médias. Cette approche explique également pourquoi la Protection civile confie cette mission à des individus occupant des postes de responsabilité au sein de l'organisation, et issus de grades hiérarchiques élevés.

3.2.2.2. Articulation entre résultats et cadre théorique :

Le tableau suivant met en parallèle certains constats majeurs issus du terrain avec des références théoriques, afin de démontrer comment les résultats obtenus s'articulent avec les concepts étudiés :

Tableau 11 : articulation entre les résultats et le cadre théorique

| Constat du terrain | Lien avec la théorie |
|--|---|
| <p>Le porte-parole est une personne :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crédible ; 2. Issue d'un niveau hiérarchique élevé ; 3. Directeur de l'information ; 4. Formée au média training ; | <ol style="list-style-type: none"> 1. Les recherches faites sur la crédibilité des sources ont montré que les porte-parole perçues comme crédibles, dignes de confiance et experts dans leur domaine sont les plus efficaces dans la gestion d'une crise car les publics seront convaincus par le message de l'organisation³⁶⁷ ; 2. Le rang du porte-parole a un impact sur la diminution de l'attribution de la responsabilité de la crise par le public³⁶⁸ 3. L'organisation peut opter pour le président, un expert ou le responsable de la communication³⁶⁹ 4. Des chercheuses aux Etats-Unis ont indiqué que 70% des organisations organisent au moins une fois par an des formations aux médias pour leurs porte-paroles. Ce genre de formation est la forme la plus répandue dans le cadre de la préparation aux crises³⁷⁰ |
| <p>Le porte-parole est appuyé par une équipe qui l'aide dans sa mission médiatique</p> | <p>Le porte-parole doit avoir un adjoint. La cellule de crise doit comporter un porte-parole et du personnel de soutien pour assurer les communications avec les médias³⁷¹.</p> <p>Lors de la tempête de verglas de janvier 1998, Hydro-Québec avait installé plus d'une douzaine de porte-parole étaient disponibles pour répondre aux demandes des médias³⁷²</p> |

³⁶⁷ Jieun Lee, Sora Kim et Emma K, Wertz : How spokesperson rank and selected media channels impact perceptions in crisis communication, public relations journal, 2014, V.8, 2, p.3-5.

³⁶⁸ Ibid. p.10.

³⁶⁹ Thierry Libaert, la communication de crise, 5^e édition, Dunod, 2020, p.42.

³⁷⁰ Aurélie De Waele, An-Sofie Claeys et Michael Opgenhaffen, preparing to face the medias in times of crisis: training spokespersons' verbal and nonverbal cues, Public Realtion Review, V.46, Issue.2, 101871.

³⁷¹ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p : 166.

³⁷² Steve Flanagan, *réussir ses relations de presse en situation d'urgence*, dans : *Communications en temps de crise*, dir, Danielle Maisonneuve, Catherine Saouter et Antoine Char, Québec, Presses de l'université du Québec, 2001, p.43

| | |
|---|--|
| Le porte-parole est un membre de la cellule de crise | Parmi les membres les plus importants, figure le porte-parole dont la mission est d'assurer la communication avec les interlocuteurs ³⁷³ . |
| Le contenu de message est technique et opérationnel : des faits | L'école des rationalistes (technicienne) affirme qu'en période de crise il faut communiquer sur des faits précis : dates, quantité, volume, mesures etc. ³⁷⁴ |
| Le message du porte-parole vise à rassurer les publics | Ce climat exige que l'organisation rassure en permanence ses publics en affirmant sa solidarité et son empathie envers eux. L'affirmation de son engagement et son implication sérieuse dans la prise en charge de la situation permet d'atteindre cet objectif, jugé majeur dans la communication de crise ³⁷⁵ . |
| Le porte-parole a riposté rapidement suite au déclenchement de la crise | Les premières heures d'une crise sont déterminantes. L'organisation doit maîtriser dès le début le processus de communication. Lors d'une crise il y a une nécessité d'une réaction rapide ³⁷⁶ |
| Le porte-parole était très accessible vis-à-vis des médias ; Ainsi il a réussi à installer une relation de confiance avec les journalistes | Il faut pouvoir au maximum être disponible tout en sachant que certains supports seront à privilégier ³⁷⁷ ; L'étude menée par certains chercheurs a effectivement montré que l'une des caractéristiques essentielles qu'un porte-parole doit posséder en temps de crise est bien la connaissance du paysage médiatique et une bonne interaction avec les médias ³⁷⁸ . |

³⁷³ Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, op. cit. p.166.

³⁷⁴ Thierry Libaert, *la communication de crise*, 5^e édition, Dunod, 2020, p12.

³⁷⁵ Assael Adary, Céline Mas et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*, op. Cit. P.432.

³⁷⁶ Ibid. p.421.

³⁷⁷ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, *toute la fonction de la communication*, op. cit. p337.

³⁷⁸ Shu-Yu Lyu et al, *Perception of spokespersons performance and characteristics in crisis communication: experience of the 2003 severe acute respiratory syndrome outbreak in Taiwan*, op.cit , p.600-607.

Les correspondances établies entre les éléments observés sur le terrain et les apports théoriques, confirment l'existence d'une culture de la communication de crise au sein de la Protection civile. Elles soulignent l'importance accordée à la formation du personnel, en particulier en matière de communication de crise et de porte-parolat. Par ailleurs, cette convergence met en lumière l'intérêt que porte la protection civile (institution habituée à gérer les risques et les situations de crise) aux travaux scientifiques menés dans le domaine de la gestion de crise. À cela s'ajoute une volonté affirmée de maintenir un haut niveau de préparation, notamment par l'organisation régulière d'exercices de simulation. Enfin, la formation dispensée repose sur des fondements à la fois théorique, pratique, et enrichis par les enseignements tirés des expériences passées.

3.2.2.3. Implications de l'étude :

Cette étude met en lumière un point crucial dans le domaine de la communication, et plus particulièrement dans la communication de crise. En démontrant l'importance du porte-parole dans la gestion de crise, notre analyse révèle également la place centrale du facteur humain dans ce processus.

À une époque marquée par l'omniprésence des technologies de l'information et de la communication, et leur utilisation massive dans les stratégies de communication, cette étude remet en avant l'aspect humain de la communication.

En effet, une communication menée par un être humain, s'adressant à d'autres humains lors d'un moment critique, vise à informer et rassurer. Elle permet également d'unifier, d'incarner et d'humaniser l'institution et le processus de gestion.

De plus, cette communication contribue à gagner la confiance et à favoriser la collaboration des médias, acteurs clés dans les périodes de crise. L'objectif est de créer un environnement de travail plus serein et propice à une gestion efficace, tout en envoyant un message rassurant aux interlocuteurs externes : la situation est prise en charge, l'institution est présente, elle a un visage, une voix, et elle communique.

L'étude du rôle du porte-parole dans la communication de crise met en évidence l'importance que les organisations doivent accorder à l'aspect humain dans leur stratégie de communication. Lors d'une crise, tant l'organisation que les publics ont besoin d'une présence humaine sur la scène publique. L'organisation doit se présenter comme unifiée et humaine, capable de parler, de réagir, de rassurer. Les publics, quant à eux, ont besoin de percevoir que la situation est sous contrôle, que l'institution assume ses responsabilités et leur parle d'une manière à rassurer et répondre à leurs inquiétudes.

Pour les médias, l'accès à l'information est primordial. Les journalistes ont besoin de comprendre ce qui se passe afin de remplir leur mission. Ils nécessitent un accompagnement et une collaboration de la part de l'organisation. Cela implique qu'ils aient une personne à qui s'adresser, capable de répondre à leurs besoins et leur fournir les informations nécessaires, de manière fiable.

Ainsi la présence d'un porte-parole crédible, bien formé aux médias et à la communication de crise, joue un rôle essentiel dans la réussite de la gestion de crise. Mais cet aspect humain, incarné par le porte-parole, exige également une formation continue. Cette étude met en évidence l'importance de la formation des ressources humaines dans ce domaine.

Pour assumer correctement son rôle, tant en interne qu'en externe, le porte-parole doit être formé. La formation continue permet de comprendre les enjeux de la communication de crise, de connaître le fonctionnement des médias et leurs attentes, ainsi que la sensibilité particulière de la parole publique en période de crise. Elle permet également au porte-parole d'accomplir sa mission dans les meilleures conditions, en utilisant les outils adéquats et en communiquant au moment et avec les interlocuteurs appropriés. Le porte-parole est avant tout un acteur clé des relations presse visant à instaurer un climat de confiance et de collaboration avec les différents publics de l'organisation.

En conclusion, cette étude met en évidence que l'aspect humain, incarné par le porte-parole, et la formation continue sont des éléments fondamentaux pour une gestion de crise réussie. Le porte-parole joue un rôle crucial dans la communication, car il incarne l'organisation et établit la confiance avec le public. La formation assure sa préparation à répondre aux besoins des médias et du public, garantissant ainsi une gestion de crise efficace, cohérente et rassurante.

De plus, l'aspect humain, renforcé par la formation, permet aux organisations non seulement d'avoir une présence physique lors d'un moment critique, mais aussi d'occuper l'espace médiatique, d'influencer les perceptions et d'élargir le réseau de collaborateurs. L'importance du porte-parole réside dans la visibilité qu'il offre à l'acte de gestion, dans sa capacité à instaurer un climat de confiance avec les publics et à démontrer que la crise est sous contrôle, avec une organisation unifiée. Grâce à cet outil stratégique, l'organisation peut se positionner comme un acteur clé de la crise et la première source d'information et d'explication sur l'événement.

3.2.2.4. Limites de l'étude :

Cette étude se concentre exclusivement sur une situation de crise liée à une catastrophe naturelle, et non sur une crise organisationnelle interne à la Protection civile. Cette précision est essentielle, car le type de crise peut influencer les dynamiques de la communication, les attentes des publics et les enjeux auxquels le porte-parole est confronté.

L'étude se concentre sur le rôle du porte-parole principale de la DGPC, tout en mentionnant l'assistance et la coordination avec les autres communicants au niveau central et des wilayas, mais sans inclure une analyse approfondie de leur rôle durant cette crise.

L'étude se concentre sur le rôle du porte-parole en interne et dans ses interactions avec les médias mais ne prend pas en compte la perception du public, ce qui constitue une limite dans l'analyse complète du rôle du porte-parole dans la gestion de crise.

L'étude, dans sa partie consacrée à l'analyse du retour des journalistes, a porté uniquement sur la presse nationale. La presse internationale, bien qu'ayant couvert la crise, n'a pas été incluse dans cette analyse.

3.2.2.5. Perceptives de recherche future :

Les limites évoquées ouvrant des perspectives intéressantes pour des recherches futures, permettant d'approfondir l'analyse du rôle du porte-parole et de mieux comprendre les dynamiques dans lesquelles il évolue.

- ✓ Une étude future pourrait explorer la mission du porte-parole dans d'autres types de crises, comme, une crise interne qui touche le fonctionnement d'une organisation. Ce type d'étude offrirait une vision plus large du rôle et des responsabilités du porte-parole dans un processus de gestion de crise.
- ✓ Analyser la collaboration entre le porte-parole et les autres communicants : une recherche future pourrait également s'intéresser plus en détail à la coordination entre le porte-parole principal et les autres communicants, tant au niveau central qu'au local. Une telle analyse permettrait de mieux comprendre comment l'ensemble du dispositif de communication est articulé pendant une crise.
- ✓ Étudier le rôle du porte-parole en lien avec le public : une piste intéressante serait d'examiner comment la perception du public peut influencer l'efficacité de la communication menée par le porte-parole.
- ✓ Examiner l'impact de la presse internationale : une autre voie de recherche pourrait consister à analyser le rôle du porte-parole face à la presse internationale. Une étude comparative avec la presse nationale permettrait de mieux comprendre comment les différents médias abordent la figure du porte-parole et ses interventions.

Ces perspectives permettent d'approfondir la compréhension du rôle du porte-parole, en mettant en lumière des aspects de son travail qui n'ont pas été couverts par cette étude. Elles ouvrent également la voie à de nouvelles recherches qui pourraient enrichir la pratique et la formation des porte-parole dans la gestion de crise.

Conclusion :

Cette étude nous a permis d'analyser le rôle du porte-parole de la direction générale de la protection civile lors de la crise des inondations survenues dans quelques wilayas du sud algérien en septembre 2024.

Nous avons pu répondre à notre problématique et à nos questions de recherche de la manière suivante :

D'abord monsieur Bernaoui Nassim était le porte-parole principal de la Protection civile car il répondait à une politique organisationnelle de désignation des porte-paroles. Cela inclut le fait que, grâce à une grande expérience au sein de la protection civile, cette personne a réussi à être acceptée par l'environnement interne et externe. Il a réussi à gagner la confiance de son organisation, à prouver sa crédibilité et sa loyauté envers elle. De plus son expérience au sein du service de communication lui permettait d'élargir cette reconnaissance de crédibilité à l'environnement externe, notamment auprès des médias. Il a donc, grâce à son expérience, réussi à construire une réputation et de bonnes relations avec la presse. À l'expérience s'ajoute l'aspect formation, car, ce porte-parole a bénéficié d'un système de formation local et international qui lui a permis d'acquérir un savoir-faire dans le domaine de la protection civile, de la communication de crise, ainsi que de la prise de parole devant les médias et le public.

L'expérience et la formation ont permis à cette personne de rejoindre le rang des officiers supérieurs avec le grade de commandant et d'occuper un poste de responsabilité hiérarchique en devenant le sous-directeur de l'information et de la sensibilisation à direction générale de la protection civile. Ainsi, le porte-parole principal de la DGPC est un haut gradé, responsable des affaires relatives à la communication et l'information au niveau de la direction générale.

Ensuite, le porte-parole, Bernaoui Nassim, est un membre permanent de l'état-major, ce qui fait de lui cadre gestionnaire de la crise, chargé du volet communication, tant avec le réseau interne des communicants qu'avec l'extérieur, en tant qu'interlocuteur principal de l'institution auprès des médias. Dans ce cadre, le porte-parole était le chef d'équipe, veillant à : partager l'information, maintenir la cohérence du discours et organiser le travail, notamment en ce qui concerne les techniques de communication et le choix des personnes l'assistant dans sa mission médiatique. À cet égard, il était soutenu, dans sa communication avec les médias, par les membres de l'équipe de l'information ainsi que par son prédécesseur, qui occupe la

fonction d'inspecteur. Cela lui permettait d'assurer une communication continue et rapide avec les médias dont la sollicitation était intense.

De plus, le porte-parole agissait en tant que coordinateur intra-organisationnel, en assurant la coordination avec et entre les communicants situés au niveau des wilayas touchées par la crise. Pour cela, il mettait en place une communication numérisée couvrant l'ensemble du réseau des communicants locaux, ce qui lui permettait de mieux gérer, superviser et s'informer. Il était également un coordinateur intra-organisationnel en recevant des informations provenant du centre national d'information (CNI), spécialisé dans la veille informationnelle.

De plus, durant cette crise, le porte-parole était informé en temps réel et instantanément depuis le centre national de coordination (CENAC), qui dispose d'une plateforme numérique permettant de suivre la situation en temps réel. Ce centre se trouve également au niveau de la salle de gestion de crise. Sur la base de ce processus d'information provenant du terrain, le porte-parole a mené une communication technique et opérationnelle, fondée sur les interventions effectuées par les équipes sur le terrain. En mobilisant son expertise et son expérience, le porte-parole a utilisé ce message pour rassurer l'opinion publique, en mettant particulièrement l'accent sur certains aspects clés tels que les efforts déployés, les mesures prises, les interventions sur le terrain et les ressources mobilisées pour prendre en charge la situation. Cela a été renforcé par une communication visuelle, avec des images fortes accompagnant ses déclarations. Ainsi, dans sa mission de préserver l'image de l'organisation et de l'État, le porte-parole a cherché à rassurer en mettant en évidence la coordination, la cohérence et la présence de l'État pour sauver et protéger les vies et les biens des citoyens. Le contenu du message démontre également qu'il jouait un rôle de coordinateur institutionnel.

Puisque le porte-parole était le principal interlocuteur de son organisation auprès des médias, il veillait à assurer une communication, rapide et efficace avec les journalistes. Dans le but de gagner leur confiance, d'établir un climat de collaboration et d'atteindre les populations, il a pris en charge les besoins des journalistes en mettant en place tout un dispositif leur permettant de s'enquérir de la situation. Cela a été assuré d'abord par la mise en place d'un lien numérisé avec les médias, à travers un groupe WhatsApp, une ligne téléphonique et une page Facebook qui servaient tous de sources d'informations instantanée pour les journalistes. En complément, le porte-parole a répondu à leurs besoins en organisant des points de presse,

en accordant des interviews, notamment par des interventions en direct dans les journaux d'information et les émissions télévisées, chaque fois qu'un journaliste en faisait la demande.

Ainsi, le porte-parole a répondu aux besoins et aux attentes des journalistes durant cette crise, en facilitant leur mission. Cela s'est d'abord traduit par une disponibilité constante tout au long de la crise et par un accompagnement sur le terrain. Cette disponibilité s'est également manifestée par la fourniture d'une information instantanée, en temps réel, complète et détaillée, permettant à chacun de comprendre clairement ce qui se passe sur le terrain, ainsi que le déroulement de la gestion de la situation. Cet engagement a permis d'instaurer un climat de confiance et de collaboration réciproque entre les journalistes et le porte-parole. En adoptant une démarche d'ouverture et de transparence avec les médias, ce dernier a réussi à faire de cet acteur de véritable partenaire durant cette période critique.

Cette politique relationnelle réussie, a permis au porte-parole et à la Protection civile d'occuper l'espace médiatique, de se positionner comme un acteur principal, et comme une référence lors de cette crise.

Nous avons également montré que cette étude révèle l'importance de l'aspect humain et de la formation de cette ressource humaine dans le domaine de la communication de crise. À une époque où l'attention est portée sur l'utilisation massive des technologies de la communication et l'information, l'étude du porte-parole remet en avant l'importance de l'être humain communicant, et de sa formation dans les processus de gestion de crise. Une situation de crise est un moment qui exige une présence humaine, tant pour l'organisation que pour les interlocuteurs externes. L'organisation se trouve plus que jamais dans la nécessité de se présenter comme une personne physique, ayant un visage, une voix et la capacité d'occuper l'espace, de s'exprimer, de convaincre et d'exister comme un ensemble unifié et cohérent. Quant aux interlocuteurs externes, ils ont besoin, lors d'un moment marqué par l'émotion, d'entendre et de voir l'organisation les informer, les rassurer et leur montre comment la crise est sous contrôle. Les publics externes ont besoins de recevoir cela d'une source qui leur ressemble : un être humain.

En somme, cette étude invite à poursuivre la réflexion sur le rôle des acteurs humains dans la communication institutionnelle en contexte de crise et à explorer d'autres contextes ou institutions pour enrichir la compréhension de ces dynamiques

Bibliographie :

Amokrane Mohamed Cherif, Hemissi Omar et Versailles Guy. *Gestion et communication de crise : les outils clés et les attitudes gagnantes*. Alger, El Othmania, 2022.

Adary Assael, Mas Céline et Marie-Hélène Westphalen. *Communicator : toute la communication pour un monde responsable*. Paris, Dunod, 2020

Barbillon Enrick et Le Roy Jeanne. *Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche : de la problématique à l'analyse*. Paris, Enrick Editions, [s.d].

Barrett M.Scott et al. *The role of spokesperson in ambiguous and complex crises: the CDC and Anthrax*, in Speaker & Gavel. 2004, V.41, Issue.1, p.63-70.

Benoit-Barné Chantal et Zoghلامي Khaoula. *La notion de porte-parole à la croisée de la rhétorique : enjeux de représentation et communication*. Symposium, vol22, no1, p.83-101

« Béchar : des pluies torrentielles ont provoqué quelques inondations », Radio Algérienne 08-09-2024 :

<https://news.radioalgerie.dz/fr/node/51666#:~:text=B%C3%A9char%20des%20pluies%20torrentielles%20ont%20provoqu%C3%A9%20quelques%20inondations,-Soci%C3%A9t%C3%A9&text=Les%20pluies%20torrentielles%20qui%20continuent,des%20services%20de%20la%20wilaya>. Consulté en avril 2025.

Capurro Gabriela et al. *The spokesperson matters: evaluating the crisis communication style of primary spokespersons when presenting COVID19 modeling data across three jurisdictions in Canada*. Journal of Risk Research, 2022, V.25, N.11-12 p.1395-1412.

Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Crisis and Emergency Risk communication (CERC). *Spokesperson*. Atlanta, US, Department of Health and Human services, 2014. [En ligne] : https://www.cdc.gov/cerc/media/pdfs/CERC_Spokesperson.pdf, consulté en mars 2025.

Constantin Andrei et Petruca Irina. *the role of the spokesperson in the process of public relations*. international journal of communication research,2019, V.9, I.3, p.261-265.

Devirieux Claude Jean. *Pour une communication efficace*. Québec, Presses de l'université du Québec, 2008.

De Waele Aurélie, An-Sofie Claeys et Opgenhaffen Michael. *Preparing to face the media in times of crisis: training spokespersons' verbal and nonverbal cues*. *Public Relations Review*, 2020, V.46, Issue.2, 101871.

Direction générale de la protection civile. Historique de la protection civile. [En ligne] : <https://dgpc.dz/historique-de-la-protection-civile/>, consulté en mai 2025.

El Kortbi Imane et al, Covid -19 au Maroc. *Le rôle du porte-parole médiatique dans la communication de crise*. *Journal des sciences de l'information et de la communication*, 2024, V1, N1, p.125-134.

Gérard Philippe et Jézéquel Bernadette. *La boîte à outils de la communication*. 4^e édition, Paris, Dunod, 2019.

Haderbache Bachir, *les principales théories sociologiques de l'organisation*, *Revue Cahiers du laboratoire*, 2021, V.16, N.2, p.487-508.

Hayat Samuel, Kaciaf Nicolas et Passard Cédric (dirs). *Le porte-parole : fondements et métamorphoses d'un rôle politique*. Villeneuve d'Ascq, presses universitaires du Septentrion, 2020.

Kaciaf Nicolas et Passard Cédric. *Porte-parole*. *Publictionnaire, Dictionnaire encyclopédique et critique des médias*, 2015, [en ligne] : <https://publictionnaire.huma-num.fr/notice/porte-parole>, consulté en février 2025.

Kalika Michel, Mouricou Philipe et Garreau Lionel. *Le mémoire de master : piloter un mémoire ; rédiger un rapport ; préparer une soutenance*. 5^e édition, Paris, Dunod, 2021.

Kieun Lee, Sora Kim et Emma K.Wertz. *How spokesperson rank and selected media channels impact perceptions in crisis communication*. *Public Relations Journal*, 2014, V.8, N.2, p.1-21.

Libaert Thiery. *La communication de crise*. 5^e édition, Paris, Dunod, 2020.

Littefield Robert S., PH.D et Kimberly Cowden, M.A. *rethinking the single spokesperson model of crises communication: recognizing the need to address multiple publics*.

ResearchGate, 2006, [en ligne]:

https://www.researchgate.net/publication/228418318_Rethinking_the_single_spokesperson_model_of_crisis_communication_Recognizing_the_need_to_address_multiple_publics?enrichId=rgreq-8b475ad8d4f2fb12cc1258f86e37ae8e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIyODQxODMxODtBUzo5OTAzMjI1MjgxMzMx

[NUAxNDAwNjIyNTM3Mjg5&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf](#), consulté en mars 2025.

Marker Andy. *Modèles et théories pour améliorer la gestion de crise*. Smartsheet, site institutionnel, [en ligne] : [https://fr.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories#:~:text=demander%20le%20pardon\).-.Th%C3%A9orie%20structuro%2Dfonctionnelle%20dans%20la%20gestion%20de%20crise, personnes%20qui%20g%C3%A8rent%20le%20processus](https://fr.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories#:~:text=demander%20le%20pardon).-.Th%C3%A9orie%20structuro%2Dfonctionnelle%20dans%20la%20gestion%20de%20crise, personnes%20qui%20g%C3%A8rent%20le%20processus), consulté en février 2025.

Maisonneuve Danielle, Saouter Catherine et Char Antoine (dirs). *Communication en temps de crise*. Québec, presses de l'université de Québec, 2001.

Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS), COM L02-. *Rôle et responsabilités du porte-parole auprès des médias*. Programme de formation. 2006. [en ligne] : https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/formation-pandemie/COM-L02_role_et_responsabilites_des_porte-parole_aupres_des_medias.pdf, consulté en mars 2025.

Riom Aude, Libaert Thierry et Adary Assael. *Toute la fonction de la communication*. Paris, Dunod, 2010.

رفعت الضبع المتحدث الرسمي. مصر الجديدة. شركة ليدرز للنشر والتوزيع. 2013

Shu-Yu et al. *Perception of spokesperson performance and characteristics in crisis communication: experience of the 2003 severe acute respiratory syndrome outbreak in Taiwan*. Journal of the Formosan medical association, 2013, 112, p.600-607.

Zine Eddine Gharbi « Commandant Nassim Bernaoui, de la protection civile : « 170 personnes ont été sauvées », El Moudjahid, 09-09-2024, [en ligne] : <https://www.elmoudjahid.dz/fr/dossier/commandant-nassim-bernaoui-de-la-protection-civile-170-personnes-ont-ete-sauvees-223439>, consulté en avril 2025.

Liste des tableaux :

| Numéro du tableau | Titre | Page |
|-------------------|--|---------|
| Tableau n°1 | Typologie des crises | 30 |
| Tableau n°2 | Equipement d'une salle de gestion de crise | 39 |
| Tableau n°3 | Exemple d'une main-courante | 40 |
| Tableau n°4 | La fiche d'argumentaire | 44 |
| Tableau n°5 | Trois styles de communication de crise | 55 |
| Tableau n°6 | Les exigences techniques pour une communication percutante | 59 |
| Tableau n°7 | Les recommandations des formateurs aux médias pour les porte-paroles en gestion de crise | 81-82 |
| Tableau n°8 | Taches et compétences du porte-parole en interview | 87-88 |
| Tableau n°9 | Codage de la source documentaire | 102 |
| Tableau n°10 | Liste des entretiens réalisés | 103 |
| Tableau n°11 | Articulation entre les résultats et le cadre théorique | 159-160 |

Liste des figures :

| Numéro de la figure | Titre | Page |
|---------------------|---|------|
| Figure n°1 | La matrice d'indentification des interlocuteurs clés | 45 |
| Figure n°2 | L'organigramme de la direction générale de la protection civile | 95 |
| Figure n°3 | Le cheminement de l'information au sein de la protection civile | 97 |
| Figure n°4 | Positionnement de centre national de coordination | 98 |
| Figure n°5 | La mise en place de l'état-major lors d'une catastrophe naturelle | 100 |

Table des matières :

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction générale..... | 7 |
| Première Partie : bases conceptuelles et méthodologiques de l'étude..... | 3 |
| Introduction et problématisation..... | 4 |
| 1.1 Importance de l'étude : | 5 |
| 1.2 Objectifs de l'étude : | 5 |
| 1.3 Motivations du choix du sujet : | 6 |
| 1.4 Définition des concepts clés : | 6 |
| 1.5 Etudes antérieures : | 9 |
| 1.6 Démarche méthodologique : | 15 |
| 1.6.1 Méthode de l'étude : | 15 |
| 1.6.2 Échantillon de l'étude : | 15 |
| 1.6.3 Outils de collecte de données : | 17 |
| 1.6.4 Méthode d'analyse : | 18 |
| 1.7 Positionnement théorique : | 18 |
| Deuxième Partie : le porte-parole, un acteur clé dans un processus de communication de crise..... | 21 |
| 2.1. La communication comme outil de gestion de crise | 23 |
| 2.1.1 Qu'est-ce qu'une crise..... | 24 |
| 2.1.1.1 Définitions de la crise : | 24 |
| 2.1.1.2. Les caractéristiques de la crise : | 27 |
| 2.1.1.3. La typologie des crises : | 29 |
| 2.1.2. Préparation et lancement d'une campagne de communication de crise | 31 |
| 2.1.2.1. Généralités sur la communication de crise : | 31 |
| 2.1.2.2. La cellule de crise : | 34 |
| 2.1.2.3. Les mesures préventives : | 41 |
| 2.1.2.4. Lancement d'une campagne de communication de crise : | 49 |
| 2.2. Le porte-parole en gestion de crise : | 62 |
| 2.2.1. Qu'est-ce qu'un porte-parole..... | 63 |
| 2.2.1.1. Définitions du porte-parolat : | 63 |
| 2.2.1.2. Matrice historique de porte-parolat : | 67 |
| 2.2.1.3. Typologie des porte-paroles : | 70 |
| 2.2.2. Le porte-parole comme outil stratégique de communication de crise..... | 74 |
| 2.2.2.1. Explication du rôle : | 74 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.2.2. Formation des porte-parole (le média training) :..... | 78 |
| 2.2.2.3. Le porte-parole face aux journalistes : | 83 |
| Troisième Partie : le porte-parole de la Protection Civile lors de la crise des inondations dans le grand Sud algérien (septembre 2024)..... | 91 |
| 3.1. Présentation de la direction générale de la protection civile | 93 |
| 3.1.1. Présentation de l'organisation | 93 |
| 3.1.2. Organisation de la communication au sein de la Protection Civile : | 96 |
| 3.2. Analyse et discussion des résultats | 101 |
| 3.2.1. Présentation et analyse des résultats : | 101 |
| 3.2.2. Discussion des résultats | 151 |
| 3.2.2.1. Éléments de réponse à la problématique : | 151 |
| 3.2.2.2. Articulation entre résultats et cadre théorique : | 158 |
| 3.2.2.3. Implications de l'étude : | 161 |
| 3.2.2.4. Limites de l'étude : | 163 |
| 3.2.2.5. Perceptives de recherche future : | 164 |
| Conclusion : | 165 |
| Bibliographie : | 168 |
| Liste des tableaux : | 171 |
| Liste des figures : | 172 |
| Table des matières : | 173 |
| Annexes : | 175 |

Annexes :

Annexe n°1 : le guide d'entretien destiné au Porte-parole :

Introduction

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de Master 2 à l'École Nationale Supérieure de Journalisme et des Sciences de l'Information, portant sur le thème "*Le rôle du porte-parole dans la communication de crise : étude de cas de la Protection Civile*", je vous sollicite pour obtenir votre contribution, afin de mieux comprendre et traiter le sujet en question.

Concernant la confidentialité des données, je vous assure que toutes les informations divulguées lors de cet entretien seront utilisées exclusivement dans un cadre académique, dans le but d'enrichir cette recherche scientifique.

Je tiens également à vous informer que cet entretien sera enregistré afin de garantir la précision de chaque réponse, qui sera par la suite analysée dans le cadre de cette étude. Les enregistrements resteront confidentiels et ne seront utilisés que pour cette recherche.

Il est à noter que cette étude qui porte sur le rôle du porte-parole dans communication de crise, prend pour contexte les inondations survenues dans le grand sud algérien en septembre 2024.

Données personnelles :

Nom et prénom :

Fonction :

- En tant que porte-parole de la Protection civile lors de cette crise, comment définissez-vous ce rôle ?
- En quoi le média training vous a-t-il aidé dans votre mission concrète ?
- Au sein de la cellule de crise (État-major), en quoi consiste précisément votre travail et

comment se fait la coordination entre vous et les autres membres ? Comment vous étiez alimenté en messages en fonction de l'évolution de la situation ?

- Comment la collaboration entre vous et le bureau de l'information s'est-elle organisée durant cette crise ? Y avait-il une coordination avec les porte-parole des wilayas ?
- Quelle a été la coordination entre vous et le Community manager pendant cette crise ?
- Quel était le contenu du message à communiquer aux médias ?
- Quels sont les objectifs de communication que vous cherchez à atteindre pendant cette crise ?
- Avant de transmettre les messages aux médias, comment se déroule le processus de validation du message ?
- Lors d'une entrevue médiatique, votre message est-il rédigé sur un support spécifique pour vous aider à rester sur le fil conducteur ?
- Quelle méthode adoptez-vous pour bien gérer vos entrevues médiatiques ?
- Quels sont les outils médiatiques utilisés (point de presse, conférence, téléphone, réseaux sociaux, etc.) ?
- Avez-vous détecté des rumeurs circulant sur la crise ? Comment en avez-vous été informé et préparé pour riposter, et avec quels moyens ?
- Avez-vous eu recours à l'espace numérique pour transmettre vos messages au public ?
- Combien d'interventions médiatiques avez-vous effectuées, et quel a été le délai entre le déclenchement de la crise et votre première communication ?
- Comment vous décrivez le rapport entre vous et les médias pendant cette crise ?
- Quels ont été les principaux défis que vous avez rencontrés durant cette crise ?

Avant de conclure, y a-t-il des éléments ou des points que vous souhaitez ajouter, qui n'ont pas été abordés dans les questions précédentes ?

Conclusion

Je vous remercie sincèrement d'avoir pris le temps de répondre à ces questions. Vos réponses sont précieuses et contribueront grandement à la réussite de cette étude.

Annexe n°2 : le guide d'entretien destiné au chef du bureau de l'information :

Introduction :

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de Master 2 à l'École Nationale Supérieure de Journalisme et des Sciences de l'Information, portant sur le thème "*Le rôle du porte-parole dans la communication de crise : étude de cas de la Protection Civile*", je vous sollicite pour obtenir votre contribution, afin de mieux comprendre et traiter le sujet en question.

Concernant la confidentialité des données, je vous assure que toutes les informations divulguées lors de cet entretien seront utilisées exclusivement dans un cadre académique, dans le but d'enrichir cette recherche scientifique.

Je tiens également à vous informer que cet entretien sera enregistré afin de garantir la précision de chaque réponse, qui sera par la suite analysée dans le cadre de cette étude. Les enregistrements resteront confidentiels et ne seront utilisés que pour cette recherche.

Il est à noter que cette étude qui porte sur le rôle du porte-parole dans la communication de crise, prend pour contexte les inondations survenues dans le grand sud algérien en septembre 2024

Données personnelles :

Nom et prénom :

Fonction :

1. Comment et en fonction de quoi le choix et la désignation d'un porte-parole a-t-il été fait durant cette crise ?
2. Votre organisation assure-t-elle des formations de média training pour le porte-parole ?
3. Quelle a été la méthodologie et l'encadrement des sessions de média training destinées au porte-parole ?
4. Comment le choix et l'élaboration des éléments de langage à communiquer par le porte-parole sont-ils réalisés ?
5. Comment se déroule la mise à jour des messages en fonction de l'évolution de la situation ? Et comment assurez-vous la coordination entre la direction (ou la cellule de crise) et le porte-parole ?

6. Les messages sont-ils rédigés sur des supports spécifiques accessibles au porte-parole (par exemple, documents, guides, outils numériques) ? et existe-il un processus de validation de ces messages avant leur communication ?
7. En cas de rumeurs, ou de fake-news, circulant sur la crise, comment le porte-parole est-il informé et préparé pour riposter ?
8. Comment et en fonction de quoi faites-vous le choix des outils médiatiques pour un porte-parole (point de presse, interview, médias sociaux, téléphone) ?
9. Quel a été le délai entre le déclenchement de cette crise et la première intervention médiatique du porte-parole ?
10. Mettez-vous en place un plan média pour les interventions du porte-parole ? Si oui, sur quels critères ce plan est-il élaboré ?
11. Le porte-parole était-il assisté par d'autres membres dans l'exercice de sa mission médiatique ? si oui, avaient-ils des messages spécifiques à transmettre ou suivaient-ils un seul fil conducteur ? et comment étaient-ils répartis sur la scène médiatique ?
12. Combien d'intervention médiatiques ont été réalisés pendant cette crise ?
13. Comment le bureau de l'information a-t-il organisé et mené sa communication durant cette crise ?
14. Évaluez-vous les retombées média des interventions du porte-parole ?

Avant de conclure, y a-t-il des éléments ou des points que vous souhaitez ajouter, qui n'ont pas été abordés dans les questions précédentes ?

Conclusion

Je vous remercie sincèrement d'avoir pris le temps de répondre à ces questions. Vos réponses sont précieuses et contribueront grandement à la réussite de cette étude.

Annexe n°3 : le guide d'entretien destiné aux journalistes :

Introduction :

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de Master 2 à l'École Nationale Supérieure de Journalisme et des Sciences de l'Information, portant sur le thème "**Le rôle du porte-parole dans la communication de crise : étude de cas de la direction générale de la Protection Civile (DGPC)**", je sollicite votre contribution afin de mieux comprendre et traiter le sujet en question.

Concernant la confidentialité des données, je vous assure que toutes les informations divulguées lors de cet entretien seront utilisées exclusivement dans un cadre académique, dans le but d'enrichir cette recherche scientifique.

Je tiens également à vous informer que cet entretien sera enregistré afin de garantir la précision de chaque réponse, qui sera par la suite analysée dans le cadre de cette étude. Les enregistrements resteront confidentiels et ne seront utilisés que pour cette recherche.

Il est à noter que cette étude, qui porte sur le rôle du porte-parole dans la communication de crise menée par la DGPC, prend pour contexte les inondations survenues dans le Grand Sud algérien en septembre 2024.

A noter également que le porte-parole en question est le commandant Bernaoui Nassim, sous-directeur de l'information et des statistiques à la DGPC.

Données personnelles :

Nom et prénom :

Fonction :

1. Le porte-parole de la DGPC était-il facilement accessible pour répondre à vos sollicitations concernant la crise des inondations survenues dans le Grand Sud ?
2. Avec quel moyen avez-vous récolté les informations relatives à la crise auprès du porte-parole (par exemple : interview, rencontre, points de presse, téléphone, réseaux) ?

3. Y avait-il un lien entre les déclarations du porte-parole et les besoins de votre média durant cette crise ?
4. Comment évaluez-vous la clarté et la pertinence des informations communiquées par le porte-parole ?
5. Avez-vous constaté l'existence de rumeurs autour de la crise ? si oui, êtes-vous retourné (e) vers le porte-parole pour obtenir les réponses nécessaires ?
6. Quel rôle l'échange avec le porte-parole a-t-il joué dans votre couverture médiatique de la crise ?
7. Comment décririez-vous le rapport entre vous en tant que journaliste travaillant sur cette crise et le porte-parole de la DGPC ?
8. Combien de fois avez-vous contacté ou rencontré ce porte-parole durant cette période ? Où ces échanges ont-ils eu lieu ?
9. Y a-t-il eu des défis à surmonter durant cette crise en lien avec le porte-parole de la DGPC ?

Avant de conclure, y a-t-il des éléments ou des points que vous souhaitez ajouter, qui n'ont pas été abordés dans les questions précédentes ?

Conclusion

Je vous remercie sincèrement d'avoir pris le temps de répondre à ces questions. Vos réponses sont précieuses et contribueront grandement à la réussite de cette étude.



Source : page Facebook officielle de la Protection civile

Annexe n°6 : le porte-parole dans de la salle de suivi des opérations :



Source : page Facebook officielle de la Protection civile

Annexe n°7 : exemple de la rubrique « *à travers les médias* » sur la page Facebook officielle, qui reprend les déclarations médiatiques du porte-parole.



Source : page Facebook officielle de la Protection civile