

Les réseaux sociaux et la crise

Par Charles-Edouard ANFRAY, Total



Si Internet est un phénomène récent, les réseaux sociaux sont un phénomène plus récent encore. Depuis quelques années, les réseaux sociaux ont profondément modifié notre rapport à l'information, notre rapport aux autres, mais aussi et surtout ils sont en train de modifier fondamentalement notre rapport au temps et donc notre perception et notre rapport aux crises.

Ces changements sont fondamentaux, car c'est la définition même des crises qui est touchée. Dans le schéma théorique, une crise se développe dans le temps, même avec une cinétique rapide, en respectant un certain nombre d'étapes : pour simplifier, il y a traditionnellement le temps de l'alerte, le temps de la mobilisation, le temps de la réponse et le temps du retour d'expérience. Mais aujourd'hui ces schémas sont bousculés par la réalité. La crise se crée, se développe et meurt à la vitesse de la lumière, sans donner le temps aux organisations humaines de réagir en temps adapté.

Notre propos est de montrer comment les réseaux sociaux impactent fortement le développement des crises, ce qui nous amènera ensuite à étudier les dispositions à prendre, notamment par les grandes organisations humaines (administrations ou entreprises), pour y faire face.

1/ les caractéristiques des réseaux sociaux impactent notre rapport aux crises : les crises se développent plus rapidement, produisent des effets plus intenses, parfois pour des causes minimales ou infondées.

Le 11 septembre 2001, l'auteur de ces lignes, sans doute pour se détacher des images qui tournaient en boucle sur les télévisions, et aussi peut-être pour combattre une certaine incrédulité devant cet événement inimaginable, regardait l'actualité se créer sur les pages web de deux grands médias français. Un quotidien du matin et un quotidien du soir se livraient alors bataille pour gagner un nouveau public sur le net, à grands renforts de mises à jour et de changements de titres, plusieurs dans l'après-midi, alors que finalement nous ne savions rien de plus sur ce qui se jouait sous nos yeux.

« L'une des forces d'Internet est la rapidité, l'instantanéité quasi malade avec laquelle naît, circule et meurt l'information, plus vite encore que la réalité. »

C'est ainsi qu'il m'est apparu pour la première fois clairement l'une des forces de l'Internet, qui est la rapidité, l'instantanéité quasi malade avec laquelle naît, circule et meurt l'information, plus vite

encore que la réalité, même si celle-ci est en train de se dérouler devant nous.

Une des caractéristiques les plus importantes des réseaux sociaux est donc leur capacité à diffuser de manière très large et extrêmement rapide une information. Bien souvent d'ailleurs, l'information circule bien avant d'avoir pu être comprise ou vérifiée. Ce qui évidemment est la source de toutes les dérives.

Quelques exemples pris au hasard dans l'actualité récente démontrent à loisir comment des informations circulent trop vite et surtout comment ces informations incomplètes, mal digérées peuvent produire des conséquences incalculables et ingérables. Prenons ce banal message sur twitter le 30 septembre 2011 "Attention ! vendredi il ya blokus ! Sarko veut enlever 1 mois de vacances !!!! Donc stu fai pas tourner sa veu dire que tu kiff les cours ." (sic). Cette rumeur relayée sur Facebook et par SMS a été à l'origine de manifestations lycéennes, dans le nord de la France à Douai, Arras ou Béthune et d'incidents dans les Yvelines où des voitures ont été incendiées.

Le phénomène des rumeurs n'est pas nouveau, mais ce qui est nouveau ici est la capacité de mobilisation dans un temps très court. Les media traditionnels, même les plus réactifs comme les radios, sont encore trop lents pour faire face à ces rumeurs instantanées.

Quand aux grandes organisations, les administrations, les grandes entreprises, elles sont comme tétanisées par l'instantanéité et la rapidité des informations circulant dans les réseaux sociaux. Il y a quelques semaines, par un de ces concours de circonstances qui mêle comme chaque fois un incident de départ, puis un emballement lié en grande partie à la multiplication d'émetteurs et de récepteurs sur les réseaux sociaux, des centaines voire des milliers de britanniques sont descendus dans les rues et on a assisté à des scènes de pillage, d'incendie, et surtout à une effervescence inégalée sur BlackBerry messenger et sur twitter. Au même moment il a fallu à la police puis au gouvernement britannique plusieurs jours pour d'abord prendre la mesure de l'événement puis ensuite pour réagir, sans compter un certain décalage voire une disproportion dans la réaction notamment des tribunaux paraît-il.

« Ce sont par exemple les "apprentis sorciers" ou les quarts d'heure de célébrité à la Andy Warhol.»

Outre la capacité d'amplification des réseaux sociaux, relativement bien connue et comprise de chacun, des phénomènes plus ou moins nouveaux apparaissent ou resurgissent sous de nouvelles formes : ce sont par exemple les "apprentis sorciers" ou les quarts d'heure de célébrité à la Andy Warhol. A ce sujet il faut souligner l'immaturation des réseaux et la facilité à y faire circuler une rumeur. On en a eu un exemple avec l'affaire DSK où les partisans du complot se sont jetés sur le Tweet d'un étudiant qui avait par hasard entendu parler le premier de l'arrestation de DSK. Cette histoire a été abondamment démontée par la suite, mais sur le moment elle a produit son effet. Dans le même ordre d'idée, j'ai été marqué cet été par cet inconnu absolu qui a délibérément créé la fausse rumeur du décès d'Anne Roumanoff, selon ses propres dires "car il y a trop de naïveté sur ce réseau". Trop de naïveté et trop d'irresponsabilité en effet. On peut le déplorer, on peut s'en plaindre, mais en tout cas cela existe et il faut faire avec.

2/ Face à ces caractéristiques plutôt déconcertantes des réseaux, comment une organisation complexe ou une grande entreprise peuvent-elles réagir ?

Les grandes organisations, administrations ou entreprises, on l'a vu, sont souvent surprises, voire tétanisées par des informations qui circulent trop vite. Pourtant, il existe des forces qu'elles peuvent tirer des réseaux sociaux en miroir de leurs faiblesses : il s'agit finalement d'utiliser les mêmes armes que l'adversaire, comme au judo où on dit que l'on peut déséquilibrer l'adversaire en utilisant sa propre force.

Dans ce domaine, ce qui est rassurant est que les fondamentaux de la gestion de crise restent les mêmes, quels que soient les moyens

techniques en jeu. Quels sont ces fondamentaux ? Nous en retiendrons cinq, qui sont les cinq points de vigilance sur lesquels une grande organisation doit porter son effort pour avoir une chance de résister à la fourmilière des réseaux sociaux :

- la veille

La veille est importante, car c'est ce qui permet de savoir ce que l'on dit de vous. La veille permet d'identifier un sujet, une thématique, une polémique potentielle. A la veille média traditionnelle au rythme quotidien de la presse écrite, il faut maintenant substituer une veille en continu avec des outils permettant des alertes par mots-clefs. D'autre part, la veille est traditionnellement organisée en « bottom-up » (dans le sens montant du bas vers le haut de l'organisation) pour l'information du management, mais il n'était pas habituel de réagir aux informations publiées, par respect pour la liberté de la presse. Or sur les réseaux sociaux, la réaction à une publication n'est plus un tabou, mais devient plutôt la règle. C'est un véritable renversement de la logique habituelle des services de presse.

- la réactivité

La réactivité est la capacité à répondre rapidement à un danger identifié, pour dénoncer une rumeur, répondre à une question, voire débattre avec des parties prenantes, comme une ONG. La réactivité permet le dialogue. C'est là encore une nouveauté absolue face à des organisations qui traditionnellement se cachent derrière une façade institutionnelle avec des sites Internet parfois peu ou mal mis à jour. Facebook ou Twitter sont en train de redonner une nouvelle jeunesse à ces organisations en leur permettant de développer un dialogue, se connecter les unes aux autres, diffuser des informations à leurs amis ou leurs « followers ». Quelques pratiques des réseaux aujourd'hui méritent d'être soulignées en ce qu'elles sont une aide précieuse en matière de crise. Il y a par exemple la multiplication des tweets en cas d'accident pour diffuser des informations à jour quasiment heure par heure. C'est par exemple ce qu'a fait Shell UK du 13 au 19 août pour une pollution en mer du nord : 37 tweets ont été envoyés dans la période – soit une moyenne de 5 par jour – dont un tiers spécifiquement adressés en réponse à une question d'internaute. Les réseaux offrent une plus grande réactivité et une possibilité de dialogue accrue par rapport au Communiqué de presse.

- la souplesse

La souplesse est la capacité à changer rapidement de posture, c'est-à-dire la capacité à répondre à des interlocuteurs multiples de nature différente. Un internaute peut ne représenter que lui-même, mais il peut aussi être le contact avancé d'une ONG, d'une association ou de toute organisation plus ou moins structurée. Pour obtenir davantage de

souplesse, les grandes organisations doivent impérativement s'affranchir des circuits de validation complexes qui caractérisent toutes les structures fortement hiérarchisées. L'existence des réseaux sociaux contraint les organisations à fonctionner de manière décentralisée et transversale. Cela libère la parole, mais bien sûr cela nécessite d'admettre un certain droit à l'erreur.

- la maîtrise

Même si le silence est d'or, un émetteur est d'abord et avant tout jugé sur ce qu'il dit. L'actualité nous fournit des exemples de messages publiés un peu trop tôt ou par erreur par les internautes. Certains parlementaires s'en souviennent, de ce côté-ci (Eric Besson) ou de l'autre de l'Atlantique. Les organisations ont en revanche l'historique et l'expérience, elles sont certes moins réactives que les émetteurs particuliers, mais sont beaucoup plus vigilantes sur la nature des informations publiées. Autrement dit, ce qui est perdu en termes de réactivité peut être regagné par la validité et le sérieux des informations publiées, même si c'est fait avec un temps de retard. En matière de gestion de crise, il faut gérer ces deux paramètres, rapidité et fiabilité en essayant d'être le premier à raconter son histoire. Les réseaux sociaux sont l'outil idéal pour essayer d'atteindre cet objectif.

- le ciblage

Par nature, les réseaux sociaux sont multiples. Il y a un grand nombre de réseaux, tellement que prétendre tous les connaître semblerait un peu prétentieux aujourd'hui. Certains naissent et meurent chaque jour. L'intérêt de tous ces réseaux est qu'ils sont souvent spécialisés. On peut donc cibler une communication en choisissant les réseaux sur lesquels un message sera diffusé. Pour faire simple, Twitter s'adresse en priorité aux journalistes et au monde politique, Facebook est davantage grand public, Tumblr pour le monde de la mode et des photographes. En outre, les entreprises peuvent décider de créer leur propre réseau ou portail d'entreprise afin de canaliser en interne ou de tenter d'organiser l'expression des salariés. Pour la gestion de crise, les réseaux sont très utiles dans la mesure où ils permettent de s'adresser à des publics spécifiques et surtout de les toucher plus rapidement que par les médias traditionnels.

Conclusion

On sait qu'il ne faut pas essayer d'écraser une fourmi avec un marteau. Pourtant, l'analogie est proche avec d'une part les grandes organisations qui sont organisées pour communiquer avec un marteau, à savoir des procédures bien rodées, des communiqués de presse bien ciblés, et d'autre part les réseaux sociaux dont la structure s'apparente

davantage à celle d'un fourmilière, composée de multiples acteurs plus ou moins coordonnées entre eux.

Dans tous les cas il est important que le manager garde raison face à la crise et ne perde pas un certain nombre de réflexes face à l'effervescence qui caractérise souvent les réseaux avec des prises de position multiples, souvent contradictoires, irrationnelles et parfois immatures. Les grandes organisations sont moins souples mais peuvent trouver en elles-mêmes les ressources pour s'adapter à l'environnement

« Des prises de position multiples, souvent contradictoires, irrationnelles et parfois immatures. »

actuel qui est de plus en plus mouvant, caractérisé par la mobilité et la diversité des émetteurs.

Au fond, les réseaux sociaux, plutôt que d'être une jungle qui fait peur, offrent davantage d'opportunités, de possibilités d'atteindre plusieurs publics différents avec des messages mieux pensés que ce que les médias traditionnels offraient. Il ne faut donc pas hésiter à utiliser les réseaux sociaux et les nouvelles technologies, c'est aussi une question d'adaptation et peut-être de survie dans le monde actuel.

Charles-Edouard Anfray est délégué « gestion de crise » du groupe Total