

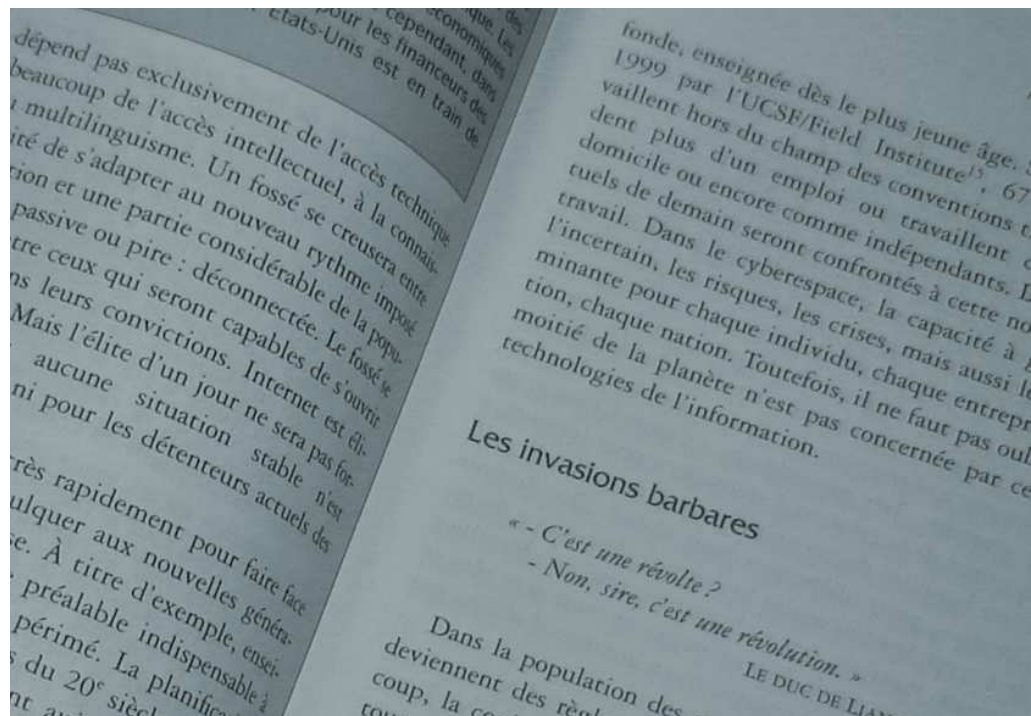
Didier HEIDERICH

« Un murmure assourdissant »

EXTRAIT, PREMIER CHAPITRE DU LIVRE :

Rumeur sur internet

Comprendre, anticiper et gérer une cybercrise



Editions Village Mondial

© 2004, Pearson Education France, Paris

ISBN 2-7440-6088-7

175 pages, 26 €

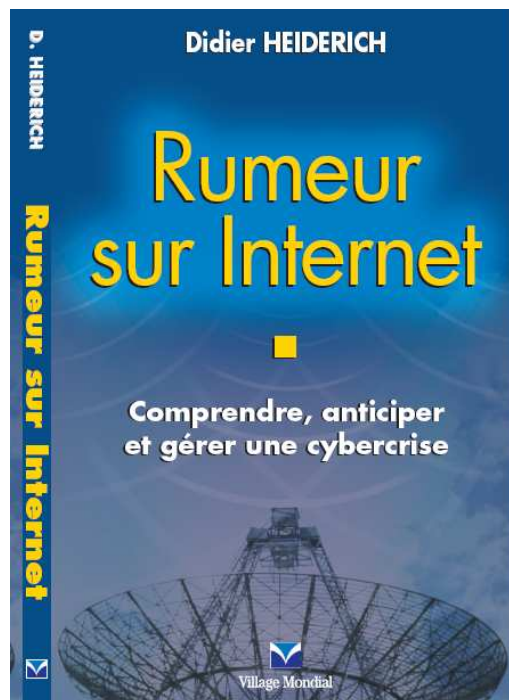
Document à télécharger depuis :

le Magazine de la Communication de Crise et Sensible

www.communication-sensible.com

*A mon frère jumeau, Marc, qui ne pourra pas lire ce livre,
mais m'a donné la force de le faire.*

*A Guy et Valérie, mes parents qui, dans ce petit village
d'Helstroff, ont éveillé ma conscience.*



Rumeur sur Internet Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises

Editions Village Mondial © 2004, Pearson Education France, Paris

ISBN 2-7440-6088-7

Document à télécharger depuis www.communication-sensible.com

Remerciements

Ce livre a pour origine un support de conférence à Sciences Po Formation sur la communication de crise. Je dois à Thierry Libaert, le maître de cette conférence biannuelle, d'avoir fait évoluer le document initial, par ses avis et les informations qu'il m'a fournis, jusqu'à en faire un ouvrage susceptible d'être publié. Sans lui ce livre n'aurait jamais existé, tant il fut à la genèse de mes travaux sur la communication de crise, un encouragement permanent et aussi un exemple qui m'a permis de progresser à travers nos multiples échanges par email. Mes remerciements vont également à Daniel Bouffet, pour sa relecture, sa disponibilité, sa sincérité et sa générosité dont j'ai souvent abusé afin d'apprendre de son esprit brillant et de ses avis particulièrement éclairés. Enfin, ce livre n'aurait pu être possible sans les efforts de Claudine Passet qui a passé de longs mois à m'aider par ses innombrables relectures et qui m'a assisté dans sa mise en forme, tout comme dans les choix parfois difficiles à réaliser.

J'aimerais également remercier tous ceux qui m'ont permis de progresser dans mon approche des stratégies internet, par leur confiance et leur exigence, tout particulièrement Claire Corbel, Sandrine Bousquet et David Brugneaux.

A tous ceux qui m'ont supporté pendant toute la rédaction de ce livre, j'adresse mes pensées, au premier chef Gaétane, ma fille, mais aussi les amis fidèles de Naves qui se reconnaîtront.

Enfin, merci aux milliers de lecteurs à travers le monde de la revue numérique communication-sensible.com, pour leur confiance, leur fidélité, leur participation, leurs emails de sympathie et leur intérêt pour ce sujet, même lorsqu'il est traité par nos auteurs avec la profondeur qu'il mérite.

Sommaire

Un murmure assourdissant

1. Risques d'opinions multiples

Le monde dans toute sa complexité et ses contradictions

Les invasions barbares

Rumeurs et stratégies de guérilla

Etude d'un site contestataire : transnationale.org

Le pouvoir exacerbé des consommateurs

Entre transparence totale et totalitaire

Copyright et copyleft sont dans un bateau... et le bateau coule

AZF ou l'improvisation durable, étude de cas

2. Accélérateur ou conservateur de crise ?

Densification, globalisation et spécialisation des crises

Internet s'immisce dans les crises médiatiques

La relation au temps

Analyse des processus temporels

De la crise à la cybercrise : comprendre et agir

L'effet papillon

3. Nouvelles crises ?

Insidieuses rumeurs

Détournement de pub

Le parasitisme et le cannibalisme

Le piratage

Les virus, les spywares et la propagation d'informations confidentielles

De la cybercrise à la crise : comprendre et agir

4. Répondre en ligne ?

Avant de participer à la rumeur

40 questions à se poser pour construire une stratégie de communication de crise en ligne.

Stratégies

Utiliser les modèles en vigueur

Le langage

Les facteurs de crédibilité

Promouvoir

Les tentations fatales

Face à l'incertitude

Sortie de crise

Un exemple (presque) réussi : www.sante.bouyguestelecom.fr

Un site web de crise génétiquement modifié

5. Se préparer à la crise ?

Internet et la veille de crise

L'organisation

Les ressources techniques

Les prestataires

Connaître et utiliser les vecteurs d'information en ligne

6. Demain

Ne plus se connecter

La fusion de l'espace réel et du cyberspace

Improbable. Oui, mais.

Un avenir surprenant, fascinant, inquiétant, imprévisible

Notes

Bibliographie

Un murmure assourdissant

« Ce n'est pas étonnant qu'internet soit devenu assez puissant pour satisfaire tous les espoirs de ceux qui l'utilisent. Après tout il a été conçu pour résister à une guerre nucléaire, et pas simplement aux petits potins des hommes politiques. »

Denise Caruso, Extrait du journal New York Times (1)

Après les attaques du 11 Septembre 2001 aux États-Unis, 64% des Américains adultes ont utilisé internet pour s'informer sur les attentats (2). Ce chiffre n'est pas anecdotique : il signifie qu'aujourd'hui, il n'est plus possible de faire abstraction d'internet lorsque l'on évoque la communication. Toutes les entreprises, toutes les administrations, tous les syndicats le savent. Pourtant ce vecteur reste encore sous-estimé lorsqu'il n'est pas purement et simplement sacrifié par les entreprises, voire les services de l'État, en situation de crise. Pourquoi est-il si difficile pour l'establishment de s'exprimer sur internet alors que les individus se sont appropriés, avec une célérité sans égal dans l'histoire de l'humanité, ce nouveau moyen de communiquer ? Nous ne saurons pas quelles informations les américains ont pu trouver dans le foisonnement d'internet après les attentats. Nous ne saurons jamais ce qu'ils ont pu se dire à travers les millions d'emails qu'ils ont échangés suite à cette tragédie. Ces questions ne trouveront pas de réponse car cette liberté de choix et d'action est le propre du réseau des réseaux. C'est peut-être parce qu'il n'est pas possible de contingerer, maîtriser, contrôler internet que certains l'appellent « les autoroutes de la désinformation », prenant le contre-pied de son appellation usuelle. Mais souvenez-vous : dès 1998, le réseau d'espionnage anglo-saxon « Echelon » (3) était dénoncé sur le web alors que les États niaient son existence. Sur internet règne un bruit de fond, un murmure qui s'amplifie dès qu'une crise éclate. D'abord léger, en apparence anodin, le bruit s'écoule en permanence sur le réseau, prend des chemins insoupçonnés, se fige parfois et se cristallise pour devenir hurlement. Dans le brouhaha d'internet des cris se font entendre jusque dans le monde réel et ceux qui tentent de canaliser cette rumeur ne font généralement que l'amplifier en lui donnant le crédit qui manque encore au réseau. Internet est le lieu où circulent les persiflages les plus fous, mais aussi les plus effroyables et insoutenables vérités, le murmure du cyberspace devient assourdissant pour les tenants du pouvoir. De la rumeur d'internet peuvent s'échapper des cris stridents capables de briser les cathédrales de verre des multinationales, comme ce fut le cas pour Emulex qui a vu fondre 2,1 milliards d'euros de capitalisation en raison d'un faux communiqué de presse diffusé en ligne, nous verrons plus loin comment.

De nombreuses forces s'affrontent dans le cyberspace, entre celles qui sont à l'origine des tempêtes et celles qui tentent de s'en protéger. Les rumeurs qui circulent sur internet, les informations tronquées, les sites Web protestataires, le *cyberactivisme*, les manipulations orchestrées en ligne, les attaques de pirates informatiques, les assauts de concurrents, les sites Web de crise ou de lobbying se sont multipliés ces dernières années. Internet est devenu le lieu où naissent et s'amplifient des crises multiples, simples remous ou déferlantes dévastatrices, qui dépassent les frontières et prennent des dimensions et des formes parfois surprenantes. Aujourd'hui, une guerre est ouverte sur le réseau et de nombreux acteurs se bousculent pour soutenir les entreprises et les institutions face aux nouveaux risques engendrés par internet. Les consultants proposent des services spécialisés construits autour d'un vocabulaire opaque. On parle de « *cybercrise* », d'« *intelligence sur internet* », de « *Web invisible* », de « *dark sites* », de méthode « *Safe* » ou encore aux États-Unis de « *boax tracking* » : le rayon du prêt-à-penser de la gestion de crise en ligne gagne chaque jour en volume faisant peu de cas des incroyables conséquences induites sur notre société par les forces qui s'entrechoquent sur le réseau. Internet introduit de nouveaux rapports de force, modifie notre relation avec l'espace et le temps, centre les pratiques sur l'individu à qui il donne un pouvoir inédit. La société s'en trouve bousculée dans ses principes, dans ses règles et sa structure. Évaluer les risques générés par la société en réseau, déterminer les opportunités offertes par internet dans la gestion et la communication de crise exigent d'en comprendre la nature profonde, de s'en être emparé, d'en connaître les ressorts, de le vivre.

Car internet est incontestablement une révolution, tant le « réseau des réseaux » redessine les contours du pouvoir, de la société, des territoires, du temps. Pour tous ceux qui s'intéressent à la genèse des crises, le cyberspace est une source potentielle de danger. Pour ceux qui se préoccupent de sociologie, internet est un lieu où naissent et meurent sans cesse de nouvelles communautés d'intérêts, d'idées et d'échanges dont les centres physiques ont peu d'importance, où les propos se propagent à vive allure, dont le modèle hiérarchique est supplanté par la logique de réseau centrée sur l'individu. Pour les médias, internet est un redoutable concurrent, capable de distiller rapidement de l'information pointue et gratuite. Pour l'économiste, internet ouvre en grand le champ de perspectives nouvelles et incommensurables, comme ce fut le cas dans l'histoire de l'humanité à chaque fois que de nouvelles voies de communication se sont ouvertes. En ce début du 21^e siècle, l'économie de l'information, du savoir et de la gestion des connaissances fait un bond prodigieux avec internet qui abolit, en partie, les frontières physiques et sociales de l'accès aux savoirs. Qui aurait imaginé il y a encore dix ans qu'il serait possible d'accéder à une formation diplômante comme le MBA (Master of Business Administration) de l'Université de Liverpool entièrement réalisé à distance sur internet ? Que l'École de Management de Lyon ouvrirait un campus virtuel ? Que les journaux du monde entier se vendraient en ligne ? Que la Bibliothèque Nationale de France proposerait gratuitement l'accès à 70 000 ouvrages numérisés depuis internet ? Que les documents administratifs de nombreux pays

Comprendre, anticiper et gérer une cybercrise

avancés seraient disponibles en ligne ? Que des milliers d'individus livreraient leurs savoirs sur le web ? Pour les pouvoirs politiques, internet est un danger immense car il met fin au contrôle de l'information et permet aux personnes de s'organiser à grande échelle. Pour l'individu, internet est un objet surprenant tant il lui donne un pouvoir démesuré auquel il n'est pas préparé, tant il éprouve des difficultés à se situer dans l'incroyable foisonnement du cyberspace.

Internet est une révolution parce qu'il change l'armature du fonctionnement d'une partie du monde. Internet est intolérable car il modifie les rapports hiérarchiques dans nos sociétés. Internet est incontrôlable car il a été initialement construit par les militaires dans l'objectif d'être indestructible. Son ancêtre, l'Arpanet, fut créé en 1969 en pleine guerre froide afin de relier entre elles les principales bases militaires des États Unis ainsi que certaines universités. C'était un réseau d'ordinateurs connectés à distance qui permettait aux savants d'échanger des informations. Avec un système d'interconnexion qui véhicule l'information par différents chemins, Arpanet pouvait résister à une attaque nucléaire : si une des liaisons était détruite, l'information pouvait trouver un autre chemin. Internet a hérité de cette caractéristique. Essayez de vous défaire d'une partie d'internet, tant que le réseau existe, il fonctionnera. Avec la puissance des ordinateurs individuels de 2004, pour maîtriser internet, c'est l'ensemble des lignes de communication et des ordinateurs de la planète qu'il faudrait détruire car chacun d'entre eux peut jouer le rôle de serveur ! Internet est incertain car il est la partie visible d'un monde en mutation, que l'on appelle déjà la « société en réseau ».

L'avènement d'internet peut être considéré comme un événement majeur dans l'histoire, à l'échelle d'autres événements comme la révolution industrielle ou même l'invention de l'imprimerie, comme aime le répéter le sociologue Manuel Castells (4). Cette rupture sociale autant que technologique, internet en est à la fois le fruit et l'origine. Il en est le fruit, car sans l'évolution permanente des niveaux d'éducation, sans les échanges incessants entre individus distants imposés par les mondialisations, sans la télévision qui a aboli les frontières géographiques de l'image, sans les déplacements de masse, internet n'aurait pas lieu d'être. Il en est l'origine, car internet est un incroyable facteur de libération des tensions contenues depuis la fin de la seconde guerre mondiale dans le cristal des méta structures de notre société, dans la ligne des événements de 1968 ou encore de la chute du mur de Berlin.

Internet modifie l'essence de l'espace qui relie les hommes. Echanger par email avec un destinataire à l'autre bout du monde, consulter un forum pour connaître l'avis d'autres consommateurs sur un produit, créer un site web de pétition, se procurer un livre rare en Italien, trouver l'âme soeur sur internet sont devenus des actes d'une banalité affligeante. Qui l'aurait imaginé il y a encore dix ans ? Qui aurait pensé qu'internet deviendrait une des principales sources d'information pour les journalistes, que des activistes allaient constituer d'énormes réseaux de solidarité dans lesquels les savoirs, les idées, les savoir-faire s'échangent à l'échelle mondiale, que des leaders d'opinions allaient voir le jour en ligne, qu'un logiciel libre appelé Linux allait ébranler

l'incroyable puissance de Microsoft, qu'aucune information, de quelque nature que ce soit, pourrait être longuement confisquée sans paraître sur internet, à l'image de cette information sur la sous-estimation des réserves mondiales de pétroles qui transpire aujourd'hui sur la toile (5) ? Outil de communication à la fois individuel et collectif, synchrone et asynchrone, accessible à bas prix dans les pays occidentaux, internet offre aux individus plus que la possibilité de communiquer : celle de s'organiser en réseau, hors des frontières géographiques conventionnelles et, en grande partie, du champ juridique.

Car il est fondamental de s'en souvenir et de le rappeler en permanence : internet signifie le réseau. Derrière cette évidence se cache la véritable révolution. Sans comprendre cette nature profonde d'internet qui lui donne sa force, il n'est pas imaginable d'anticiper les cybercrises, ni même d'imaginer utiliser le web en situation de crise. Le fonctionnement hiérarchique de notre société se veut séquentiel, s'appuie sur une spécialisation des tâches, sur une gestion linéaire du temps. Cette logique fonctionne parfaitement dans des univers stables, planifiés, rigides mais se révèle incapable de réagir face à des événements incertains, turbulents. Il suffit qu'un maillon de la chaîne hiérarchique connaisse des dysfonctionnements pour que l'ensemble du système soit mis en difficulté. Il suffit que la direction d'un groupe industriel décide d'une stratégie erronée pour que l'inertie de l'ensemble interdise tout changement rapide de cap. Dans la logique de réseau, les chemins critiques sont bannis, chaque élément du réseau possède en son sein, à l'instar de l'ADN, une représentation de l'ensemble et chaque connexion du réseau peut instantanément être modifiée pour s'adapter à une situation nouvelle. Le réseau se reconfigure en temps réel face aux événements ce qui le rend particulièrement puissant et plus réactif face aux situations inédites. La logique de réseau supprime le fonctionnement hiérarchique car elle est en mesure de s'adapter très rapidement à des situations imprévues, non planifiées, de crise. Enfin, elle crée une intelligence globale au réseau plus affinée que dans les systèmes hiérarchiques dont nous connaissons la déperdition, lorsque chaque individu contingenté dans un rôle spécifique, ne peut se permettre d'autres propositions que celles qui correspondent à sa place dans le processus.

Pour comprendre cette affirmation, il suffit de se souvenir de l'organisation en villages. Certes, chacun avait sa spécialité, mais de nombreuses personnes participaient à des tâches collectives de sorte qu'elles pouvaient s'exécuter même en l'absence d'un individu. Tout en étant autonome, chaque personne à l'intérieur du village était un représentant du village et participait par cooptation à des processus de co-développement. Il n'en demeure pas moins qu'au-delà d'un seuil critique, il n'est plus possible de coordonner ces réseaux. En effet, comment gérer efficacement des milliers d'individus qui ne se connaissent pas ? Comment subvenir à leurs besoins sans les avoir préalablement déterminés et sans mettre en face de ces besoins une organisation capable d'y répondre ? C'est ainsi que dans les villes, puis dans l'industrie, la hiérarchie et la spécialisation des tâches ont supplanté efficacement la cooptation. Avec l'avènement d'internet, cet effet de seuil s'efface. Le réseau des réseaux fournit selon

Comprendre, anticiper et gérer une cybercrise

Manuel Castells « *les moyens de largement dépasser ce seuil critique, fournissant aux entreprises, aux États, aux organisations, mais surtout aux individus, la possibilité de fonctionner en réseaux à dimensions variables et à grande échelle. Particulièrement souples et capables de s'auto organiser, les réseaux peuvent se déconnecter et se reconnecter sans perdre leurs capacités et leurs performances ni même leurs logiques fondamentales* ». C'est le propre d'internet. Un individu (vous) rentre chez lui, se connecte et dans l'espace durant lequel il est en ligne, il fait partie du réseau mondial : que ce soit pour travailler, se distraire, aimer, ou militer, chacun d'entre nous va recevoir et envoyer des emails, visiter plusieurs sites Web, s'informer ou se désinformer, participer à l'information ou à la désinformation à travers des forums, des groupes de discussion ou des « *blogs* », ces journaux intimes que de plus en plus d'entre nous jettent dans l'océan internet, avec leurs espoirs, leurs fêlures, leurs quêtes de sens.

Il existe pourtant une hiérarchie sur le réseau. Avec internet qui est devenu une source d'information, un relais d'opinion et un lieu d'expression publique, cette hiérarchie prend toute son importance dans la formation et le management de crise. Jacques Attali déclarait dans Libération du 5 Mai 2000 qu'internet « *représente une menace pour ceux qui savent et qui décident. Parce qu'il donne accès au savoir autrement que par le cursus hiérarchique.* ». J'aimerais ajouter une dimension à cette analyse : internet donne accès au pouvoir autrement que par le cursus hiérarchique. Le premier pouvoir que l'on peut considérer est celui d'influencer un public. Il est suffisamment important pour que Burson-Marsteller, la première agence mondiale de relations publiques, lui consacre un site web « *efluentials.com* » afin de convaincre ses clients de l'importance de ce nouveau pouvoir. Le propos est simple « *Un américain sur dix dit aux neuf autres comment voter, où manger, quoi acheter. Ce sont les Influentials* », du titre d'un livre de Jon Berry et Ed Keller paru chez Hardcover, qui explique que la capacité des *Influentials* à constituer des réseaux joue un rôle majeur dans ce jeu d'influence. Or, on constate également que la capacité d'influencer le cyberspace profite plus aux nouveaux venus qu'aux institutions. L'objectif de toute organisation, de tout individu qui veut détenir du pouvoir en ligne et éventuellement peser sur l'opinion est de devenir un passage obligé dans le réseau pour un propos déterminé. Nous avons vu naître ainsi des référents, issus de nulle part, qui par leur capacité à fédérer une communauté ou plus simplement à partager de l'information sont devenus incontournables. Dans le cyberspace, la légitimité n'est plus liée à un cursus, à un diplôme, une fonction, un chiffre d'affaires, mais à la valeur de sa contribution estimée par le réseau, sans que personne ne décide de cette valeur. Cette valeur s'estime par l'importance

Comprendre - Hackers

Il est nécessaire de faire la distinction entre les « hackers » et les pirates informatiques ou encore « crackers » qui brisent les clés de protection des logiciels ou des DVD. Les hackers sont à l'origine des programmeurs géniaux qui produisent des programmes collectifs comme ce fut le cas pour Linux. Ce sont des adeptes du partage des savoirs, du logiciel libre, du droit de copie de leurs propres œuvres.

que l'on a dans le réseau et cette importance dépend du nombre et de la force des relations, des liens que l'on crée. C'est ce que l'on appelle un nœud fort du réseau.

Mais il n'est pas concevable de transcender tous les savoirs, toutes les opinions, tous les clivages d'internet, quels que soient les moyens d'un État ou d'une entreprise. Il est uniquement possible d'imaginer être un passage obligé pour des sujets d'une précision extrême et ceci pour un temps probablement limité. Sur internet, les nœuds forts apportent une valeur ajoutée conséquente, soit parce qu'ils proposent des outils inédits à l'image de certains moteurs de recherche, soit parce qu'ils fournissent une information haut de gamme et documentée, soit parce qu'ils proposent des services innovants, soit parce qu'ils sont au centre d'une communauté d'idées. Internet fonctionne exclusivement par compétition, comme l'explique Manuel Castells « *par essence, il élimine, à l'image du fonctionnement cellulaire du corps humain, les nœuds du réseau faibles ou incapables de s'adapter à une situation nouvelle au profit d'autres nœuds* ». Sur internet, la médiocrité et le consensus mou ne permettent pas d'exister. La valeur dans le cyberspace s'estime dans la capacité d'innover, de proposer, de partager mais aussi de prendre partie. C'est pourquoi les institutions, surtout dans la prudence qu'imposent les situations de crise, s'égarent dans les dédales de leur propre fonctionnement car leur essence diffère de l'esprit né de la culture des « *hackers* » et qui régit le réseau : le partage et le don ! De ce point de vue, internet procède selon des modalités différentes des autres médias. Internet n'est pas exclusivement un moyen de communication mais également d'organisation qui modifie la façon dont se dessinent les rapports de force en privilégiant la coopération (fig. 1). Manuel Castells explique que les nœuds faibles (qui n'établissent plus de connexion) ou incapables de s'adapter sont éliminés du réseau : la concurrence à but hégémonique, l'individualisme et la rigidité sont mécaniquement bannis d'internet. En cela, le réseau des réseaux ouvre en grand la porte des alternatives à l'organisation millénaire de notre société.

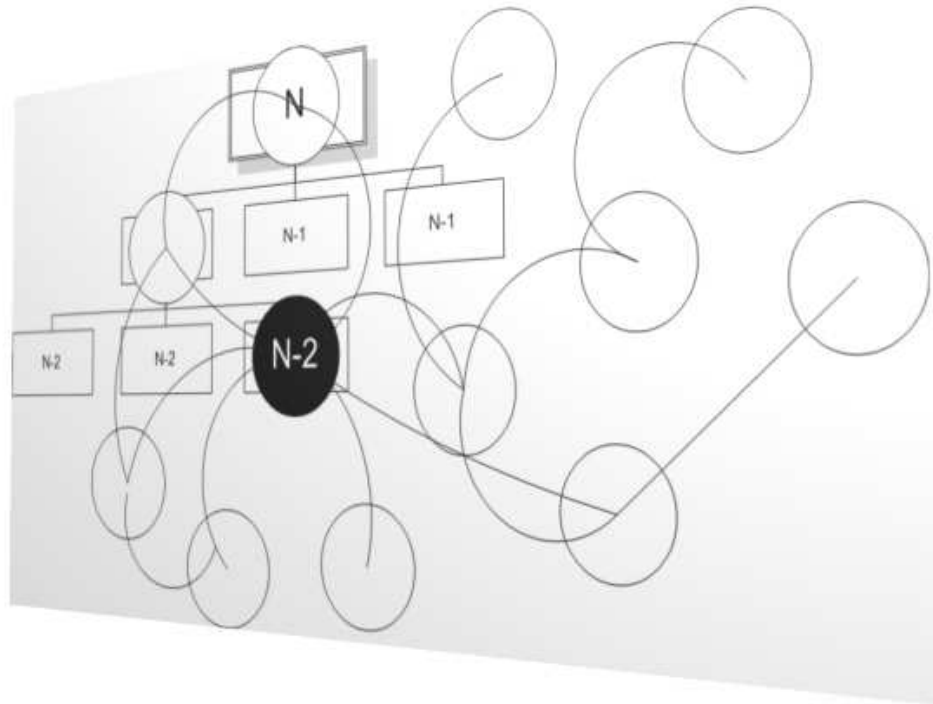


Fig. 1. Les réseaux se juxtaposent aux organisations hiérarchiques. L'importance d'un nœud du réseau dépend de sa capacité à réaliser des connexions ce qui n'est pas forcément le cas de celui qui est au sommet de la pyramide. Michel Crozier et Erhard Friedberg dans « L'acteur et le système », Editions du Seuil, 1977, expliquait déjà que le pouvoir relève de l'expertise. Les modèles hiérarchiques sont supplantés dans les organisations par des personnes qui deviennent des acteurs clés d'un système, par exemple, parce qu'ils possèdent un savoir unique dans l'organisation qui leur permet de maîtriser des « zones d'incertitude », c'est-à-dire les marges de manœuvre, où s'exerce réellement le pouvoir.

Dans l'espace dématérialisé, des maîtres du jeu virtuel issus de nulle part, viennent troubler l'ordre établi et bafouer la hiérarchie jusque dans le monde réel. Sur internet tout le monde peut potentiellement diffuser de l'information à peu de frais, s'emparer d'une crise et la faire sienne, semer le doute, créer l'événement ou transcender la pyramide sociale, volontairement ou non. Au risque médiatique qui découle de la société en réseau, s'ajoute le risque communautariste. Chaque Individu a le choix d'appartenir à une ou plusieurs communautés virtuelles dans lesquelles il est possible de s'enfermer. Dans ces communautés de nouvelles valeurs apparaissent *ex-nihilo* et internet en est le refuge privilégié, aux frontières parfois imperméables, prémisses d'une société fragmentée à laquelle il faudra s'adresser en situation de crise lorsqu'elle

ne sera pas à l'origine de la crise. La tentation des institutions est d'en faire pour l'essentiel un canal contrôlé de leurs contenus, ce qui est contraire à la logique de réseau, à la nature profonde d'internet.

Jusqu'à l'arrivée d'internet, le temps médiatique se découpait selon des rythmes imposés par nos horaires de travail, du journal du matin à la grande messe télévisée du 20 heures. Seuls quelques nantis avaient accès à la presse étrangère et il fallait attendre qu'un grand média se soit emparé d'un événement pour que celui-ci soit connu du public. De même, à l'exception de quelques empires à l'image de Microsoft, suffisamment importants pour produire leur propre magazine d'entreprise, seule la presse possédait les moyens de diffuser des informations tant les coûts de production et de diffusion étaient élevés. L'information était filtrée, vérifiée et parfois manipulée par les pouvoirs et les lobbys. Dans tous les cas, l'information était mise en scène, argumentée, contingentée dans un temps d'antenne ou un nombre limité de caractères. Des journalistes vedettes, figures de proue, donnaient du crédit à l'information, mais également une âme. Les crises médiatiques dépendaient des événements, de leur importance et de l'audimat. Une entreprise capable de parfaitement gérer les relations avec la presse, mais également ses accointances avec les pouvoirs, pouvait dans une certaine limite faire taire les médias ou réduire le risque médiatique. Cette frontière de l'impunité médiatique s'arrêtait néanmoins aux crises politiques majeures comme le Watergate aux États-Unis, les catastrophes à l'image de l'explosion de l'usine chimique Union Carbide à Bhopal (Inde) qui fit 3000 morts en 1984 (6) et des scandales comme celui du sang contaminé par le virus HIV en France. Le droit à la parole dépendait pour beaucoup du bon vouloir des pouvoirs en place, des structures hiérarchiques et des lobbys politiques, syndicaux et financiers : de nombreux scandales échappaient à la vindicte populaire. C'est encore le cas aujourd'hui sur les médias de masse : nous savons à quel point il est difficile pour la presse d'émettre une critique vers un important annonceur ou un pouvoir politique en place. Les pouvoirs financiers et politiques règnent toujours sur le monde mais beaucoup plus difficilement sur le cyberspace qu'ils voudraient façonner, en préservant la synarchie qui prévaut, par la maîtrise sans partage de l'information qui circule sur le net.

Pour tous ceux qui veulent s'appropriier le cyberspace, c'est une erreur de penser qu'internet est ou sera un simple canal contrôlable de diffusion multimédia. Vivendi Universal et AOL Time Warner l'ont appris à leurs dépens en imaginant qu'internet ne serait qu'un véhicule de données numérisées qu'ils produiraient et distribueraient. Malgré les moyens considérables de ces deux multinationales, leurs tentatives de faire converger les médias furent des échecs cuisants (7). Ces échecs ont participé à la prise de conscience de la nature d'internet par les grandes entreprises. Mais l'idée de la convergence et du contrôle revient régulièrement hanter les esprits sous d'autres formes. Lors de crises, les cabinets de conseil en communication rassurent souvent leurs clients en comparant internet et les autres médias en terme d'audience. Ils tendent à démontrer la faible influence du net en comparaison du journal télévisé de vingt heures capable d'atteindre avec la force de l'image des millions de personnes. C'est vrai

pendant la durée du journal, au moment de l'impact, lorsque l'opinion se forme face à une crise. Mais c'est faire abstraction du reste du temps pendant lequel le web continue de relayer médiatiquement la crise. Cette approche qui consiste à comparer des audiences démontre à quel point le réseau n'est pas compris par ceux qui effectuent cette comparaison. Car internet est fondamentalement différent des autres médias : son interactivité incite à l'action et à l'échange plutôt qu'à la passivité. Contrairement au téléspectateur, l'internaute ne se contente pas de recevoir, il participe et contribue à consolider l'opinion constituée lors du vingt heures ou au contraire à l'effriter. Cette erreur d'appréciation conduit à minimiser le rôle et le fonctionnement d'internet en situation de crise, de mal appréhender le web et en final d'aboutir à des solutions de communication sur internet qui n'auront aucun impact positif sur l'opinion. Car, nous l'avons vu internet est bien plus qu'un véhicule de l'information, c'est avant tout un incroyable outil de réseautage, d'organisation et l'instrument d'une nouvelle façon d'exercer le pouvoir. Or, en période de crise, internet est généralement traité comme un canal de diffusion plus ou moins ciblé par les institutionnels. Hiérarchisés, contraints par les rapports économiques et sociaux, les institutions (gouvernements, compagnies, acteurs économiques) éprouvent des difficultés - en raison de la nature verticale de leurs fonctionnements - à utiliser internet en situation de crise car ils n'obéissent pas à la géométrie du réseau. Même les entreprises qui savent habituellement utiliser internet pour communiquer, vendre et constituer des réseaux perdent leur savoir-faire dans le stress d'une crise. Comme le répètent nombre de spécialistes du management, il existe un effet de sidération lors d'une crise. Ceci s'explique simplement car dans la plupart des crises, il réside une part d'imprévu, un facteur qui n'est pas maîtrisé parce qu'en dehors du champ de toute préparation, de toute hypothèse préalable. Or, en situation de crise, la part d'imprévisible vient bouleverser les prévisions, les plans et les entraînements les plus rassurants. La situation de crise est intense, épuisante, difficile à vivre par les dirigeants assaillis de toute part. Très naturellement, internet passe alors au second rang aux yeux des dirigeants car ce socle de communication paraît encore trop immatériel face à l'assaut des victimes, des journalistes et des pouvoirs publics. Or, la perception du dirigeant situé au cœur de la crise est exacerbée et biaisée par le stress. De fait, en période sensible, le réflexe naturel de l'establishment est un retour aux fondamentaux des processus qui l'animent : renforcement des liens hiérarchiques, utilisation des canaux familiers de communication, renfermement sur soi, actions judiciaires, associés à quelques réflexes standardisés par les consultants, comme d'exprimer avant toute chose sa compassion envers les victimes.

« *Le renard sait beaucoup de choses, mais le hérisson sait quelque chose d'important.* » énonce l'aphorisme attribué à Archiloque, ce que rappelle l'ouvrage de Stephen Jay Gould, « *Un hérisson dans la tempête* », consacré à l'histoire de la vie. L'internaute et les activistes, tout comme le renard, incarnent la souplesse et l'adaptation dans la diversité du *cybermonde* et à l'instar du hérisson, les entreprises et les États personnifient la cohérence qu'elles tentent de conserver dans la société en réseau. Ces deux

comportements face à internet sont particulièrement exacerbés et s'opposent en situation de crise. Nous allons tenter dans cet ouvrage d'en découvrir les différentes facettes, d'en saisir les détours, de proposer des stratégies en ayant pris le soin de se replacer dans la perspective de ce média si différent des autres. Après la compréhension du substrat, nous verrons comment internet s'empare des crises pour les amplifier avant d'aborder les cybercrises, l'objet actuel d'un curieux mélange de phantasmes et de réalités. Dans la mécanique qui anime la médiatisation des crises, nous analyserons comment internet peut s'immiscer à bon escient, notamment par l'analyse d'exemples phares. Enfin, notre progression nous permettra de comprendre que l'espace réel et le cyberspace peuvent non seulement cohabiter, mais aussi fusionner. Dans un futur proche, cet amalgame sensoriel modifiera notre vision du monde, avec tous les risques que cela comporte.

FIN DU PREMIER CHAPITRE

4^{ème} de couverture

Des rumeurs aux sites web protestataires, en passant par le cyberactivisme, les attaques de pirates informatiques, les assauts de concurrents, les sites de lobbying, Internet est devenu le lieu où naissent et s'amplifient des crises aux dimensions et aux formes inédites. C'est pourquoi les entreprises tout comme les institutions restent désemparées quand elles s'y trouvent confrontées. Minimisant le rôle spécifique du web, elles mettent alors en place des solutions inadaptées. Ecrit par l'un des meilleurs spécialistes des crises médiatiques sur Internet, ce livre a pour but de les aider à s'approprier et à investir efficacement la toile. Après avoir fait le tour des nouveaux risques de communication induits par le "réseau des réseaux", Didier Heiderich analyse les mécanismes de diffusion des crises par le web, leur impact sur le monde réel, l'"effet papillon" à l'origine de crises foudroyantes et l'influence de la mémoire d'Internet sur la réputation des organisations. Il propose ensuite une méthode de diagnostic qui permettra aux entreprises de définir une stratégie appropriée à la situation en se posant les bonnes questions : répondre ou non en ligne ? Mettre en place un site de crise ? Sous quelle forme etc.. Abondamment illustré d'exemples puisés dans l'actualité, ce livre conjugue à la fois une réflexion passionnante sur la révolution Internet et une véritable méthode d'action en cas de crise.

Lectorat : Directeurs et responsables de communication, consultants.

Biographie de l'auteur

Didier Heiderich - Ingénieur du Centre d'Etudes Supérieures Industrielles, D. Heiderich a d'abord exercé des fonctions dans l'industrie avant de devenir consultant en stratégie de communication, R.P, marketing, développement & TIC. Il fonde en 2000 le Magazine de la communication de crise et sensible (<http://communication-sensible.com>). Il est l'auteur de nombreux articles sur la communication et le management. Président de l'Observatoire International des Crises, D. Heiderich, est intervenant professionnel à l'Université Paris-IV (CELSA), à l'Université Technologique de Troyes et l'Université de Lyon 2 ainsi qu'à Sciences-Po Formation et Stratégies.

Voir : www.communication-sensible.com et www.didierheiderich.com

La presse en parle...

Les Echos du 28/04/04

"Voici un ouvrage qui passionnera aussi bien les entreprises que les associations, et jusqu'aux responsables politiques..."

L'expansion 08/2004

"Une analyse des risques de communication induits par le réseau et des mécanismes de diffusion des crises, suivie d'une méthode de diagnostic pour apporter les réponses appropriées. "

Infoguerre

"Néophytes ou responsables de communication, chacun pourra trouver dans « Rumeur sur Internet » des éléments de réflexion ainsi que des techniques opérationnels dans les domaines de la communication et de la gestion de crise sur Internet."

01net du 25/11/04

Elle court, elle court, la rumeur...

Analyse et conseils d'un spécialiste des cybercrises pour couper court aux rumeurs et à la désinformation.

Principales entreprises et organisations citées dans le livre « Rumeur sur Internet »

Adobe Inc

AFP

Air Algérie

Air France

Airbus

AOL Time Warner

AP

Apple

Atofina

Attac

Auchan

Aufeminin.com

AZF

Bayer CropScience

BBC

Belvédère

BGM

Bibliothèque Nationale de France

Bloomberg

Boeing

Boiron

Boursier.com

Boursorama

Bouygues Telecom

Buffalo Grill

Burson-Marsteller

C4iFR

Caducee.net

Carrefour

Casino

Casseur de pub

CFDT

CIA

CNN

Coca-Cola

Comanalysis

Cora

Danone

Datops

DEBA

Disney

Dow AgroSciences

Dow Jones News Service

DPMA

DuPont-Pioneer Semences

Ecole de Guerre Economique

Ecole de Management de Lyon

Edelman

Elcomsoft

Electronic Frontier Foundation

Emulex

Esso

Europe 1

Europol

Federal Trade Commission

Federation of American Scientists

Financial Times

Forester Research

Fram

France Télévision

Free

Front National

Google

Greenpeace

Groupement des cartes bancaires

Guerlain

Guerreco.com

Harris Interactive

Infoguerre.com

Internet Wire

Jupiter MMXI

Kartoo

Kodak

OIC

L'Humanité

La Cinquième

La Dépêche du Midi

La présidence de la République Française

La Tribune

Laboratoire de Didactique et Epistémologie des Sciences à l'université de Genève

Le Courrier

Le Figaro

Le JDN

Le Ministère de la Santé

Le Monde

Le réseau Voltaire

Lego

Les Services du Premier Ministre

Lycos

Mac Donald

Macif

Marie-Claire

Massachusetts Institute of Technology

Médiamétrie

Microsoft

Ministère de l'Équipement

Ministry of Foreign Affairs of Japan

Monsanto

Napster

National Security Agency

Nestlé

Newsweek

NMPP

Observatoire des Transnationales

Odwalla

Orange

Philips Millennium

Pixar

PR Newswire

Radiophare

Renault SA

Reuters

Radio France Internationale

Ritz (Hôtel)

RTL

Search Engine Watch

SFR

Shell

Shell Belgique

Sony Music

Syngenta

TF1

The Random Group

Tokyo University Digital Museum

Total

Ubisoft

Union Carbide

Université de Georgetown

Université de Liverpool

Wanadoo

Xenophon Strategies Inc

Yahoo

Zataz