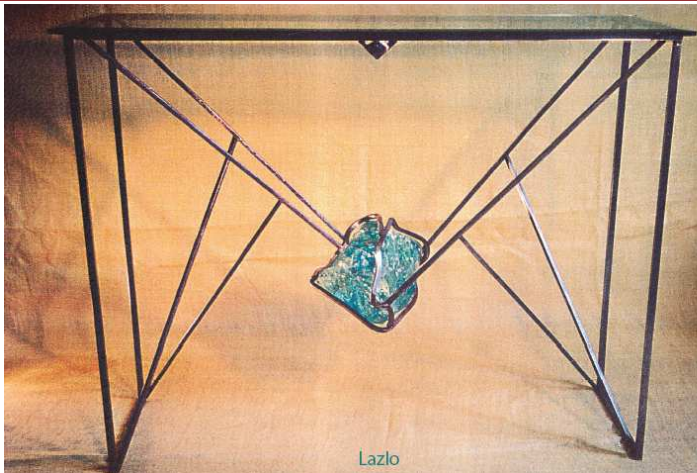


En août 2005, CCC est devenu
Le magazine de la communication de crise et sensible
LETTER
Juin - Septembre 2005

www.communication-sensible.com



Lazlo

CCC Newsletter est habillée avec des oeuvres du designer Guy Emery

EDITO DE DIDIER HEIDERICH

Continuum

Connaissez-vous la théorie des quanta ? Alors que nous imaginons vivre dans un monde qui fonctionne selon un modèle continu, la réalité physique est toute autre : notre matière est discrète et l'illusion du continuum est le fruit de notre regard incapable de distinguer ces infimes transitions. En est-il de même pour les crises ? Nous pouvons supposer que oui. Nos sociétés et économies sont secouées par de multiples crises dont nous n'observons que les conséquences globales dans la dérive économique et sociale, le mal être, le sentiment que rien ne va plus, ponctué par des irrptions que nous nommons « crises ».

La société humaine est en surchauffe. Avec les nouveaux moyens de communication, l'emballlement économique, l'accélération des échanges, la réactivité accrue des médias, nous créons un substrat brownien propice à l'émergence d'une multitude de micro crises, de plus en plus nombreuses et conséquentes. Cette surchauffe que nous

VOL 9, JUIN - SEPTEMBRE 2005

DANS CE NUMERO

Prix CCC 2005 > p3

The Death of Environmentalism > p4

Tsunami, Canicule, ... : savons nous encore gérer les crises ? > p6

JEU D'ECHECS ET COMMUNICATION DE CRISE > p7

La chronique de Pascal Ragot > p19

La chronique bibliographique > p24

Blogs à part > p26

EN BREF

Inside CCC > 31

A lire > 31

France > 33

In depth > 33

International > 35

CCC ENTERTAINMENT > 36

© OIC 2005

percevons globalement est source d'incompréhension, d'inquiétudes et d'angoisses pour des populations désemparées. Il en est de même dans les entreprises qui se doivent de participer à l'accélération des mouvements pour pouvoir survivre. De fait, nous observons une contraction des cycles financiers, économiques, de création, de production et de vente.

Cette contraction a cependant des limites observables.

La première concerne l'humain pour qui cette incroyable accélération de la compression des temps est de plus en plus intolérable. Il en résulte des phénomènes de rejet individuels par la dépression ou collectifs avec les NON français et néerlandais au référendum sur la constitution européenne. La seconde, mise en exergue par l'actualité, est l'incapacité pour les politiques de peser réellement sur l'inflation économique, se contentant de réguler ou de déréguler en fonction de leurs convictions, mais surtout – et particulièrement en France – de rester arc-boutés sur des positions surannées, sans s'apercevoir qu'ils demandent aux citoyens désemparés d'intégrer des changements qu'ils refusent pour eux-mêmes.

Face à cette crise de régime, plusieurs stratégies de communication de crise ont été empruntées par le gouvernement français.

Il y a eu la stratégie du refus de la crise, ponctuée par l'incantation « ayez confiance » de M. Raffarin, premier ministre poussé dans l'escalier des Gémonies, incantation dérisoire dans un climat morose. L'autre stratégie, bien plus porteuse, fut celle de M. Sarkozy, avec le déplacement du terrain de la crise. En focalisant l'intention des médias sur l'action policière face au sentiment croissant d'insécurité, avec l'utilisation d'une rhétorique ferme et pour support de preuve une présence sur tous les terrains de l'actualité, l'ex et nouveau ministre de l'intérieur, donne le sentiment de l'action, de la réactivité et de l'efficacité.

En se faisant, M. Sarkozy semble agir sur les quanta. C'est ici que la communication de crise trouve son meilleur support, dans la proximité avec les problèmes et difficultés rencontrés dans le continuum en agissant fortement sur la perception, sans forcément attendre que l'événement que nous nommons encore crise surgisse du continuum. C'est probablement une leçon de communication de crise, fondée sur l'acceptation, l'action et la l'omniprésence dans le substrat des crises. Mais avant d'ériger la « méthode Sarkozy » en modèle attendons d'en connaître les limites car la surreprésentation médiatique est également source de dérapages et peut être un jour, de déceptions à la hauteur des espoirs suscités.

Enfin, une question plus fondamentale se pose : que récolte t-on à semer sur le terreau de la peur ?

LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE

OBJECTIF

Le portail CCC a pour objectif de fédérer une communauté de réflexion et d'action sur le thème de la communication et de la gestion de crise. Il s'adresse aux décideurs, consultants, universitaires et étudiants francophones qui veulent étendre leur réflexion et échanger sur la communication de crise.

LIMITES

Cette Newsletter et le portail CCC sont réalisés bénévolement par les membres de l'O.I.C et d'autres contributeurs. D'un accès gratuit, ni les fréquences de mise à jour, ni le contenu ne peuvent être garantis. Nous nous appliquons cependant à vous apporter l'information la plus fiable possible.

CONTRIBUTIONS

Vous pouvez contribuer bénévolement à la rédaction de cette Newsletter.

Pour cela contactez l'éditeur :

contribution@communication-sensible.com

EDITEUR

O.I.C

Observatoire International des Crises
11, rue Jean-Baptiste Guillot
F-19460 Naves

Rédacteur en Chef :

Didier Heiderich

Directeur scientifique :

Thierry Libaert

DROITS D'AUTEUR

En libre accès, les articles et dossiers de CCC appartiennent cependant à leurs auteurs qui se réservent les droits de reproduction, y compris partielle. Pour obtenir une autorisation, contactez nous à info@communication-sensible.com

3^e Edition COMMUNICATION DE CRISE PRIX DU MEILLEUR MÉMOIRE



Partenaire :

HILL & KNOWLTON
a Thomson Reuters company

Etudiants : valorisez vos travaux !

Le concours de mémoires 2005 est ouvert !

Organisé par des professionnels de la communication, un concours est ouvert en 2005 pour distinguer le meilleur mémoire sur la communication de crise et/ou la gestion des crises.

Sont admis à concourir :

Les étudiants de maîtrise, de DESS, de DEA et les élèves des grandes écoles en France ou à l'étranger. Le mémoire doit avoir été soutenu au titre de l'année universitaire 2004 ou 2005.

Pré inscription

Les candidats doivent faire parvenir leur intention de concourir **avant le 15 Juillet 2005**. Pour vous pré inscrire envoyez-nous un email avec quelques lignes expliquant vos motivations.

Précisez obligatoirement :

- Nom, prénom, adresse complète, téléphone, email, cursus et établissement dans lequel le mémoire est effectué, sujet et année du mémoire

AUTRE VISION

The Death of Environmentalism.

Thierry Libaert

« The death of environmentalism » est un court essai (36 pages) rédigé récemment par 2 américains, Michael Shellenberg et Ted Nordhaus. Ce texte qui circule très largement sur le web a été très remarqué, notamment par le magazine économique britannique "The Economist" qui lui consacra sa couverture le 23 avril dernier.

Le propos du texte part d'un **constat paradoxal**: Comment, après tant d'années de lutte écologique, et devant l'évidence désormais frappante d'une menace climatique que plus personne ne conteste, comment donc devant cet échec, le mouvement environnementaliste peut-il se ressaisir pour faire reconnaître ses idées? Les auteurs le reconnaissent d'entrée: les écologistes semblent incapables de trouver la solution à la crise planétaire et surtout leur mouvement est aujourd'hui beaucoup plus faible qu'il ne l'était il y a un peu plus d'une dizaine d'années.

Le problème résiderait dans une vision étriquée du problème environnemental: "**Nous ne serons jamais capable de progresser tant que nous considérerons nos échecs comme essentiellement tactiques et nos propositions comme essentiellement techniques**".

Selon les auteurs, la conception même de l'environnement comme quelque chose qui nous serait extérieur n'aide pas à faire passer nos idées, il faudrait faire comprendre que "**l'environnement, c'est nous**", que nous sommes partie intégrante de cette nature et que l'environnement n'est pas seulement "ce qui nous environne". Pourquoi la guerre et la pauvreté ne sont pas considérées comme des problèmes d'environnement, alors que le problème du climat en serait un? Il faudrait que les environnementalistes s'interrogent sur ce qu'ils peuvent apporter à ceux qui ne partagent pas leurs idées, et non toujours à voir le problème sous l'angle "que peuvent faire nos adversaires pour nous et nos idées?". Il faudrait aussi réfléchir aux termes que nous employons, car **le public n'est pas contre l'idée d'un "réchauffement" climatique** (surtout 6 mois par an) et pas opposé à un "changement" climatique, car nous ne sommes pas non plus opposés à l'idée de changement. (Plutôt parler de "menaces" climatiques, ou de "dérèglement" climatique).

Les auteurs s'interrogent également sur l'idée que le public serait partisan de la cause écologique, du moins à la lecture des sondages. Ils concluent "la protection de l'environnement est défendue par une large majorité du public, le problème est qu'elle n'est pas défendue avec force". Les sondages ne mesurent pas, en effet, l'intensité de la mobilisation potentielle, et là, la déception a pu être importante.

D'autant que, en dehors de "spasmes" de coopération, **les environnementalistes n'ont jamais joué la solidarité de leurs actions** et il y a eu trop peu d'action commune. La division à régnée.



Guy Emery Design

Considérons le dérèglement climatique, au lieu de tempêter sur l'inaction du gouvernement, avons nous nous-mêmes essayé de comprendre quels étaient les freins réels à une action positive ? La pauvreté dans le monde, le libéralisme et la mondialisation, l'argent, le lobby des groupes de pression, notre incapacité à proposer une vision positive, l'aile droite du parti républicain ?... Souvent nous nous en tenons à une idée fixe ". Il y a trop de carbones dans l'atmosphère" et cela nous empêche d'aller chercher plus loin comme si le fait même de le faire savoir était un élément décisif de la solution.

C'est en fait toute une réflexion sur nos valeurs et modes de pensée qui est ici appelée : « les racines de l'échec tiennent beaucoup à ce qu'on désigne aléatoirement certaines choses comme relevant de l'écologie et d'autres non ». L'écologie ne peut gagner en s'opposant à l'économie, nous devons **promouvoir l'idée d'une écologie qui ne soit pas éternellement considérée comme un obstacle à la vie des affaires**. L'idée d'une écologie créatrice de richesses et d'emplois qui soit acceptable politiquement : « Qui se soucierait d'une taxe carbone qui serait la mieux adaptée, la plus simple et la plus efficace si elle était politiquement inacceptable ? »

Il est donc nécessaire d'opérer une réelle remise en question, de s'interroger sur nos échecs et d'arrêter de concevoir nos problèmes comme « environnementaux » et nos solutions comme « techniques ».

Les autres voies de progrès sont :

. L'économie : « La première vague de l'écologie s'est centrée sur la conservation, la seconde sur la régulation, il faut maintenant penser à celle de l'investissement »

. L'ouverture et le décroissement : « Nous voulons que le public s'intéresse à la menace climatique, mais aussi à l'extinction des espèces, à la sur pêche, aux effluents toxiques... »

. Le langage : les confrontations entre écologistes et hommes d'affaires sont des dialogues de sourds : **vous voulez créer des emplois, moi je veux sauver la planète !**

. Etre positif. Michael Shellenberg et Ted Nordhaus prennent ici l'exemple du discours de Martin Luther-King « I have a dream » : « **Imaginez ce que l'histoire aurait retenu et l'effet produit si Martin Luther King avait fait un discours « J'ai fait un cauchemar !»** ». La cause de l'environnement ne doit pas chercher toujours à se construire en opposition.

. Agir : « Récompensez également le succès et l'échec, punissez seulement l'inaction ». Beaucoup d'environnementalistes ont cette conception qu'il suffit de connaître la vérité pour qu'elle se propage et que l'action suive. Pour cela, on passe son temps à faire des colloques qui débouchent sur des créations d'observatoires. Il faut totalement revoir notre mode de pensée et de fonctionnement si nous voulons qu'à l'avenir la cause environnementale soit d'avantage reconnue et surtout efficace.

Michael Shellenberg est un stratège en organisation. Il est le directeur exécutif du breakthrough Institute : <http://www.thebreakthrough.org>.

Ted Nordhaus est vice président d'une agence conseil spécialisée en études sur les valeurs et les opinions. <http://www.evansmcdonough.com>

Ils ont travaillé ensemble sur le nouveau projet Apollo consistant à réduire la dépendance pétrolière aux USA : <http://www.appolloalliance.org>

MANAGEMENT

Tsunami, Canicule, ... : savons nous encore gérer les crises ?

Jeremy Ghez – Etudiant à HEC

« Gouverner, c'est prévoir », indique le fameux adage. Prévoir, et même le pire, serait-on tenter d'ajouter, à la lumière de ce qui s'est passé ces dernières années, en France avec la canicule, ou plus récemment en Asie avec le tsunami. Au-delà de l'émotion légitime qu'ils ont suscité, ces événements tragiques doivent nous pousser à nous demander si nos pouvoirs publics se sont donnés les moyens et ont les capacités, aujourd'hui, de faire face à de telles crises, aussi improbables et imprévisibles soient-elles.

La nature humaine est ainsi faite : face à un désastre, elle se demande quelle mouche a piqué le ciel. Mais, au fur et à mesure que le temps passe et que l'événement tragique s'efface graduellement des mémoires, cette nature humaine a aussi tendance à oublier que la probabilité qu'une catastrophe similaire arrive est certes faible, mais certainement pas nulle. Les économistes donnent le nom de « myopie au désastre » à un tel phénomène comportemental.

Dans le cas français, lorsque le pays a été frappé de plein fouet par la canicule, le gouvernement et certains commentateurs politiques se sont demandés s'il était bien raisonnable de blâmer les pouvoirs publics pour un choc exogène, à savoir un climat exceptionnellement chaud. S'il était raisonnable, en quelque sorte, d'en vouloir au gouvernement de ne pas avoir prévu... l'imprévisible. La réponse apparaît évidente, lorsque le problème est posé ainsi.

Et pourtant. Nous vivons à une époque particulièrement trouble, notamment en matière internationale. Ce n'est plus un secret pour personne que le risque d'attentat terroriste demeure grand, et que le nombre de personnes nécessitant des soins intensifs aux urgences peut augmenter de manière significative, dans un laps de temps très court. Le mécanisme est exactement le même qui a entraîné une hausse colossale des patients aux urgences, lors de la canicule, en l'espace de quelques jours seulement. La probabilité de l'événement en lui-même était peut-être jugée quasi-nulle avant qu'il ne survienne. Mais la probabilité d'une hausse substantielle du nombre de patients aux urgences, quelque soit sa cause exogène, a sans doute et continue d'être sous-estimée.

Aujourd'hui, étant donné l'état déplorable des urgences françaises, on est en droit de se poser des questions. Plus qu'un problème de santé public, il s'agit désormais d'une question de sécurité nationale et citoyenne. Nous ne pouvons plus nous payer le luxe d'être myopes face au désastre, tant les événements passés nous ont rappelé quel était le coût de l'imprévoyance, et tant le climat actuel ne peut prêter à l'insouciance. Nous ne pourrions plus dire que nous n'étions pas prévenu...

ARTICLE

JEU D'ECHECS ET COMMUNICATION DE CRISE

Thierry Libaert

Le jeu d'échecs fait figure du jeu le plus prestigieux. Choc de deux volontés, combat de deux intelligences, il représente le jeu des rois et le roi des jeux. Son image médiatique est omniprésente dans l'art cinématographique ou littéraire. Elle est également largement répandue par la publicité qui l'utilise pour renforcer l'image de noblesse attribuée au produit. Enfin les métaphores du jeu d'échecs sont fréquentes dans de nombreux secteurs de la vie politique ou militaire à l'image des coups joués sur l'échiquier de la diplomatie internationale.



Guy Emery Design

Nous tâcherons ici de présenter l'apport de ce jeu à la communication de crise, il nous semble toutefois important de commencer par exposer l'intérêt du jeu dans une perspective managériale plus globale.

▪ Jeu de stratégie et management d'entreprise

Singulièrement, l'imagerie véhiculée par le jeu d'échecs reste absente du monde de l'entreprise qui lui préfère soit des produits plus orientaux comme le jeu de « go », soit des jeux plus contemporains comme le « jeu de rôles » ou le « War-game ».

L'aspect stratégique du jeu n'est pas en cause, bien au contraire. Le jeu de stratégie représente un formidable outil

d'aide à la décision, notamment dans le domaine du management et de la communication d'entreprise. Il est clair que ses particularités sont aisément transposables.

La première caractéristique de tout jeu de stratégie est qu'il repose par définition sur l'idée de plan. Le concept de projet est à la base du jeu de stratégie. Aucune action ne peut aboutir dans le cadre d'une démarche au coup par coup. Planification et visualisation prospective sont les garants de l'efficacité. Le lien avec l'entreprise est ici évident.

La deuxième caractéristique du jeu de stratégie est la prise en compte du jeu de votre adversaire pour l'adaptation incessante de votre projet. Avoir un plan ne suffit pas, il faut en permanence

s'adapter aux nouvelles conditions du terrain et aux positions adverses. Flexibilité et réactivité sont ici les deux maîtres mots, tout comme ils peuvent l'être dans l'observation de la concurrence et du jeu des acteurs.

La rigueur est également à la base du jeu de stratégie. Bien évidemment, l'aléa y trouve place et les conséquences d'un coup joué peuvent se révéler à terme totalement différentes de celles escomptées. Mais l'objet même du jeu est de lutter contre le hasard. Par l'arborescence des situations possibles, il s'agit d'analyser la plupart des variantes pour réduire au minimum la place de l'incertitude. Il en est de même dans le monde de l'entreprise où chaque jour les décideurs sont confrontés à jouer des coups dans un contexte d'avenir fluctuant. Comment maximiser le bénéfice attendu tout en diminuant le risque possible est une question à laquelle la pratique du jeu de stratégie permet d'apporter certaines réponses.

Particulièrement importante, la notion de connexion rejaillit sur la démarche de mobilisation des pièces. L'idée sous-jacente est celle de la temporalité de l'action. Pour que celle-ci soit pleinement efficace, il est nécessaire qu'elle soit lancée au bon moment, c'est-à-dire lorsque les pièces sont suffisamment développées et reliées entre elles. La similitude avec la communication d'entreprise et le management est claire : combien d'échecs de lancement de projet d'entreprise faute d'une participation préalable de l'ensemble des salariés, combien de publicités inefficaces en raison d'une absence d'implication du personnel, combien de campagnes de sponsoring sans effet faute d'une notoriété suffisante de l'entreprise ... Le message est donc évident : avant de lancer une offensive quelconque, assurons-nous que nos troupes sont déjà en ordre de bataille sur le terrain.

Dernière particularité : l'initiative. Il est impossible de vaincre en adoptant une attitude passive. Si un joueur se contente

de consolider ses positions dans une démarche défensive, il est condamné à l'échec. A l'inverse, il est acquis que « La meilleure défense, c'est l'attaque », l'idée étant de contraindre votre adversaire à calquer son jeu sur le vôtre sans lui laisser la possibilité de construire son offensive. Cette initiative se construit majoritairement par une occupation maximale du terrain et notamment par celle des cases centrales. Dans le domaine de la communication d'entreprise, il en est de même, celles de nature défensive n'ont au mieux aucun impact, au pire vous confèrent une image négative. Quant à l'occupation du terrain, elle signifie qu'une communication efficace ne peut reposer sur un thème de communication, mais qu'elle doit couvrir la plupart des thèmes de la vie de l'entreprise, autrement dit sa communication globale.

Singulièrement, si le jeu de stratégie peut, dans sa globalité, représenter un formidable outil d'aide à la décision, le jeu d'échecs apparaît remarquablement absent. Ceci ne peut manquer d'étonner, d'abord parce que le jeu d'échecs est le plus répandu des jeux de stratégie, ensuite en raison de sa parfaite adaptation au mode de fonctionnement de l'entreprise.

Le fait que ce soit le jeu de go qui truste la quasi-totalité des références managériales n'est pas l'effet du hasard. L'Asie, sous l'égide du modèle japonais et de son extraordinaire réussite économique, a longtemps fait figure de héraut de la motivation du personnel et de participation des salariés aux actions de démarche de qualité. Un aperçu de nombre d'ouvrages ou d'articles prenant l'Asie en parangon de toutes les vertus en apporte une illustration particulièrement impressionnante. Le fait que dans la littérature managériale, les références à Lao-Tseu ou à Sun Tse soient plus fréquentes que celles à Peter Drucker ou Hervé Serieyx, devrait commencer à nous interpeller.

Il y a également des raisons plus pragmatiques. La défense du jeu de go dans l'entreprise s'effectue principalement par

le biais des sociétés de conseils en management qui, intéressées par l'aspect du produit, proposent des séminaires de formation aux tarifs pas toujours en rapport avec l'esprit zen.

Ceci peut apparaître d'autant plus comme un effet de mode que les raisons structurelles militent fondamentalement pour un développement de la culture échiquienne et de ses apports managériaux dans le fonctionnement et les activités de l'entreprise.

Très concrètement, le jeu d'échecs présente dans son utilisation managériale un grand nombre d'avantages décisifs par rapport au jeu de go.

- Le premier d'entre eux est **sa parfaite adaptation au monde occidental** : le jeu d'échecs est totalement absent de la culture asiatique et pour ne prendre qu'un exemple, l'équipe japonaise n'est classée qu'au 87^{ème} rang mondial, c'est-à-dire derrière des états tels que le Luxembourg, le Zimbabwe, le Costa Rica ou Andorre. La première caractéristique du jeu d'échecs est d'être imprégné de la culture du conflit. Le but du jeu est l'anéantissement de l'autre et l'expression même « échec et mat » a pour origine le perse « Shahmat » qui signifie « le roi est mort ». Le jeu de go est plus flou dans ses objectifs : il faut gagner, certes, mais tout en respectant son adversaire. L'état d'esprit est louable, mais les entreprises sont, et de plus en plus, au centre d'une guerre commerciale sans merci. Tous les coups ne sont pas permis, mais ils n'ont tous qu'un objectif : occuper l'échiquier des mouvements économiques et vaincre la concurrence. On ne gagne pas une guerre économique avec des bons sentiments et tous les moyens doivent être mis en œuvre pour l'emporter. Le jeu d'échecs nécessite une forte motivation, il représente un combat à l'instar de celui que se livrent états ou entreprises. Vaincre ou périr pourrait être son mot d'ordre, s'agissant d'entreprises

comme Alstom, on remarque rapidement la dure réalité du propos.

- Deuxième avantage décisif par rapport au jeu de go : **la durée**.

Le jeu d'échecs est un jeu limité dans le temps, chaque adversaire dispose, lors des compétitions officielles, de deux heures pour effectuer ses quarante premiers coups, ce qui est généralement suffisant, et ensuite le plus souvent d'une heure pour terminer la partie. Dans les faits, cette durée officielle est battue en brèche par la multiplication de parties « blitz » de cinq ou dix minutes par joueur et par tournoi et de parties semi-rapides où chaque compétiteur ne dispose au total que de vingt-cinq minutes pour l'ensemble de sa partie.

Le go, à l'inverse, est un jeu où l'on prend son temps et où les parties peuvent durer deux ou trois jours. On est loin du monde de l'entreprise où la rapidité de prise de décision détermine fréquemment la réussite économique, où de l'accès immédiat à l'information à la politique de flux tendus, tout est mis en œuvre pour accroître la fluidité et la réactivité de l'entreprise. Dans un monde où la vitesse d'occupation du terrain détermine les positions des marchés, le jeu d'échecs donne un élément d'information complémentaire ; celui de la rapidité des actions.

- Dans le domaine de la communication d'entreprise et du management, le jeu d'échecs apporte un nouvel élément ; celui de **la distinction des actions à mener**. On sait que le choix du lieu - la case de l'échiquier - est important. Le type d'outils à utiliser est tout aussi déterminant. Or, le jeu de go ne permet pas les nuances, chaque pièce possède exactement la même valeur et le même pouvoir. A l'inverse, le jeu d'échecs permet de multiples combinaisons dans le choix des moyens. Le stratège défensif préférera une approche prudente basée sur l'utilisation des pions alors que le témé-

raire emploiera rapidement ses pièces lourdes (dame, tour, cavalier, fou) pour monter une attaque. L'univers de l'entreprise n'est pas un tout homogène où chaque élément est équivalent à l'autre. Le jeu d'échecs apporte un nouvel élément de compréhension à travers la distinction des potentiels mobilisables.

La mobilité est un concept échiquéen. Alors qu'au go, une pièce posée ne peut être reprise ou bougée, dans une partie d'échecs, chaque pièce est mobile. Le jeu de go est statique par son règlement, chaque pièce devient immobile aussitôt qu'elle est posée. A l'inverse, à tout moment, le joueur d'échecs peut reprendre sa pièce et la transférer sur une autre position. Qui pourrait un instant imaginer dans la vie de l'entreprise pouvoir conserver des positions immuables quel que soit le jeu adverse ? L'immobilité est peut-être une vertu dans une certaine philosophie orientale, elle est la cause pre-

mière de nombreux désastres dans le monde des affaires.

- Dernier élément de comparaison, **l'occupation initiale du terrain**. Au jeu de go, le damier, appelé GO-BAN, est vide en début de partie, aucune pièce ne s'y trouve. Il ne se remplit que lentement, à mesure que chaque joueur y dispose successivement un pion. Aux échecs, il en va différemment et l'échiquier est occupé par ses pièces déjà présentes sur le terrain. Ici également, la référence à la communication de l'entreprise est totale. Dans ce domaine, il n'y a pas de génération spontanée, l'image de l'entreprise ne se construit pas *ex-nihilo*, en partant du néant. Elle est le fruit d'une histoire et d'une culture d'entreprise. Le manager peut construire de nouveaux projets, mais il part d'un socle de références et d'acteurs locaux déjà positionnés. L'audit de la situation initiale est d'ailleurs souvent la phase initiale de tout projet d'entreprise cohérent.

Il est possible de récapituler ces éléments dans le tableau suivant :

Caractéristiques	Jeu d'échecs	Jeu de go
Zone	Occident	Orient
Culture	Combat	Zen
Temps	Rapidité	Durée
Valeur	Variabilité	Equivalence
Déplacement	Mobilité	Statique
Espace initial	Pré-occupé	Vide

Il faut dès maintenant lever une éventuelle ambiguïté et clarifier les objectifs de cet article. En aucun cas, il ne s'agit de démontrer la supériorité intrinsèque du jeu d'échecs sur le jeu de go. Cette guerre ludique n'aurait d'intérêt que pour quelques spécialistes et globalement aucun effet pratique. A l'inverse, nous n'entendons pas promouvoir le jeu d'échecs comme nouvelle panacée managérielle et militer pour qu'après le mode des cercles de qualité, du management participatif stratégique ou par projet, nous puissions parvenir au stade du management échiquéen.

L'ambition est ici plus modeste. Nous sommes persuadés que le jeu d'échecs peut représenter un outil parmi d'autres de renforcement de la motivation et de la mobilisation des salariés de l'entreprise. Les qualités qu'il développe d'esprit combatif, de sens stratégique, de concentration et de méthode nous paraissent parfaitement adaptées pour s'inscrire dans le fonctionnement de l'entreprise. En outre, et plus fondamentalement, la stratégie échiquéenne nous semble apporter une aide majeure pour la compréhension et l'amélioration des démarches managériales et de communication d'entreprise. Des concepts comme ceux des avant-postes, des ca-

ses faibles, du sacrifice positionnel ou du clouage s'avèrent immédiatement pourvus d'une valeur opératoire dans l'entreprise.

Sans prétendre représenter une solution miracle, ni même une méthode que l'on pourrait intégrer aussitôt comme objet central d'un projet d'entreprise, le jeu d'échecs nous apparaît comme une simple grille d'analyse et un outil d'aide à la décision, et de ce point de vue, nous verrons que le progrès qu'il apporte n'est pas négligeable.

La partie est ouverte ...

Car le jeu d'échecs nous parle de notre monde. Lorsque les frontières sont rigides et la concurrence faible, il suffit d'aller droit, d'être mobile et de prendre l'adversaire par surprise selon les principes de Clausewitz¹. L'évolution des conditions économiques et sociales se reflète sur l'échiquier.

Aujourd'hui la théorie échiquéenne est plus complexe et le jeu plus ouvert. « Il s'agit de ne prendre aucune décision sans avoir envisagé celles de tous les autres pouvoirs qui sont parties prenantes aux résultats recherchés ou atteints. Toute décision de quelque envergure implique que les réactions d'autrui soient anticipées avec leurs conséquences sur les résultats de sa propre action »² (...) « Or, » toujours selon Alain Cotta, « aucune théorie ne se révèle aujourd'hui capable de contenir toutes les occurrences qui, étant donné ce type d'affrontement, peuvent déterminer les résultats des décisions isolées et ceux d'une stratégie globale. Les dirigeants de ces entreprises sont devenus les pratiquants des jeux d'intelligence les plus évolués que l'on n'ait jamais connus.»³

Peut-être convient-il d'exposer en préalable les trois principaux canevas straté-

giques du jeu d'échecs. L'école romantique basée sur une politique de coups ponctuels, l'école moderne principalement théorisée par Aaron Nimzowitsch⁴ ancrée sur le contrôle des zones d'influence et l'évolution positionnelle et enfin l'école post-moderne dominante depuis 1985, date de la victoire de Garry Kasparov au championnat du monde. Cette école réalise la synthèse des deux mouvements précédents tout en la dépassant par le recours intensif aux stratégies du renseignement et aux bases de données multimédias.

▪ Le jeu d'échecs et la crise

Bien évidemment, nous ne prétendons pas que pour être bon communicant de crise, il faille être bon joueur d'échecs. Au IX^{ème} siècle, le Khalife Al Ma'amum témoignait de la fascination du jeu sur les stratèges : « Etrange que moi qui règne sur le monde de la plaine de l'Indus à l'est, jusqu'à l'Andalousie à l'ouest, sois incapable de manager 32 pièces d'échecs. »⁵ Nous n'utiliserons le jeu que comme métaphore de l'entreprise et des crises qu'elle rencontre au travers des vingt leçons que le joueur pourrait enseigner au communicant.

1. L'initiative

C'est le maître mot aux échecs, celui qui donne un léger avantage aux blancs lors de l'ouverture de la partie. Le jeu d'échecs est un jeu où tout se joue sur la notion d'équilibre que chaque joueur essaye de briser pour s'emparer de l'initiative. Le joueur qui se met immédiatement en position défensive ou qui joue d'emblée pour un match nul se met aussitôt en position délicate. Les cas d'entreprises ayant réussi à surmonter des crises (Johnson & Johnson, Hydroquébec, Lyonnaise des Eaux) sont des entreprises ayant parié sur leur capacité à prendre l'initiative par des stratégies de contournement ou de contre-offensive.

¹ : CLAUSEWITZ, *LA GUERRE*, EDITIONS DE MINUIT, 1955

² : ALAIN COTTA, *LA SOCIÉTÉ DU JEU*, FAYARD, 1993, P.163

³ : ALAIN COTTA, *OP. CIT.*

⁴ : AARON NIMZOWITSCH, *MON SYSTÈME*, HATIER, 1979

⁵ : ALEXANDER KOSTYEV, *FORTY LESSONS FOR THE CLUB PLAYER*, BASTFORD, 1986, P. 9

2. La prise en compte du jeu adverse

L'erreur principale du débutant au jeu d'échecs est de se focaliser sur son jeu, la marche de ses pièces, ses possibilités d'attaque, sans se soucier des stratégies adverses. Sur l'échiquier, il y a deux joueurs et le jeu de l'adversaire traduit également une volonté de victoire. Chaque coup du joueur opposé doit donc être interprété à la lueur de votre propre stratégie : en quoi son dernier coup présente-t-il une menace, quelle en est l'idée cachée, en quoi remet-il en cause notre propre plan ? Pour l'entreprise en crise, la même réflexion doit s'effectuer par une analyse de l'ensemble du jeu des acteurs et de leurs relations.

3. Le changement d'aile

La capacité pour un joueur à pouvoir effectuer des modifications de la zone de combats représente souvent un avantage stratégique de premier ordre. L'adversaire estime que vous attaquez sur l'aile dame et mobilise immédiatement toutes ses pièces pour défendre cette zone de conflit. C'est à ce moment que vous glissez aussitôt toute votre artillerie sur le côté du roi adverse dont les pièces restent engluées sur l'autre aile. Il en est de même pour l'entreprise en crise où la capacité de pouvoir modifier le lieu du débat est un avantage déterminant ; la stratégie dite du « projet latéral » en constitue une des illustrations.

4. Cases fortes

Aux échecs, une case forte est une case sur laquelle la pièce que vous réussissez à placer ne peut plus ensuite être attaquée. Dans de nombreuses variantes, la case d5 représente une case forte pour le cavalier blanc qui ne peut plus être délogé tout en exerçant une pression forte sur le jeu adverse. Pour l'entreprise en crise, ce point est essentiel. A l'heure où règnent l'incertitude, les polémiques et souvent l'indécision, le fait de pouvoir s'accrocher à des zones de confiance est un avantage majeur. Un engagement

indiscutable, les preuves de votre réactivité, l'application du principe de précaution, la transparence que vous organisez peuvent consolider encore davantage votre position sur l'échiquier de la crise.

5. La position, pas l'adversaire

Deux théories s'affrontent au jeu d'échecs. Pour la première, vous jouez d'abord contre un adversaire humain, donc faillible. Michael Tal, champion du monde de 1960 à 1961 illustre cette école par des sacrifices brillants qui avaient souvent raison de leur adversaire mais dont on s'apercevait ensuite qu'ils ne résistaient pas à une analyse en profondeur. L'autre école, plus scientifique, prône de ne pas jouer en fonction des qualités supposées de l'adversaire et de ses probables réactions sur l'échiquier.

Il en est de même en situation de crise et l'école scientifique est toujours davantage confortée. Le bluff ne paye plus. A l'heure de la transparence généralisée, plus rien ne peut rester secret et tout doit être pris en compte avant toute prise de parole.

6. Le plan

Aux échecs, on considère qu'il est toujours préférable d'avoir un plan, même erroné, que pas de plan du tout. Avoir un plan ne permet pas une victoire assurée, mais il est certain que le joueur se contentant de jouer chaque indépendamment des autres coups joués part avec un sérieux handicap. Attendre patiemment que l'adversaire fasse une erreur grossière est une stratégie, mais elle est particulièrement risquée et ne peut être conseillée.

Toute communication de crise qui s'effectuerait au coup par coup, sans stratégie d'ensemble, ne peut réussir dans la durée. Chaque message, chaque action, doivent être reliés à un plan global qui confère la cohérence d'ensemble autour d'un objectif clairement et préalablement défini.

7. Le sacrifice

Coup spectaculaire qui consiste à renoncer à un équilibre ou avantage matériel au profit d'une meilleure position et souvent du gain de l'initiative, le sacrifice se doit d'être parfaitement préparé et calculé pour être efficace. Le sacrifice peut s'opérer soit en début de partie et on l'appelle « Gambit » pour signifier la volonté d'une prise d'initiative dès le début de la partie grâce au sacrifice d'un pion, il peut ensuite s'effectuer avec chacune des pièces de l'échiquier soit pour un bénéfice immédiat (attaque de mat) soit pour une meilleure configuration des pièces sur l'échiquier, ce que l'on appelle le sacrifice positionnel.

Dans le management de l'entreprise en crise, le sacrifice s'effectue autour de deux notions : celle du fusible et celle du bouc émissaire. Dans le management de l'entreprise en crise, le sacrifice s'effectue autour de deux notions : celle du fusible et celle du bouc émissaire. Il s'agit de détourner l'attention médiatique sur un individu ou une entité coupable de tous les maux. La presse est souvent peu dupe de cette pratique et la nomme sans ambiguïté à l'exemple du journal *Le Monde* du 26/01/1999 qui titrait à la suite du scandale des J.O. de Salt Lake City : « Pour sauver la face, le mouvement olympique sacrifie six des siens ».

8. La mobilité

Un indice majeur de la mobilité aux échecs réside dans l'importance de coups possibles pour chaque joueur. La capacité d'investir le territoire adverse a pour avantage de vous conférer un espace de jeu plus important et donc de multiplier la possibilité des coups ou des combinaisons.

En situation de crise, la notion de marge de manœuvre est essentielle. La capacité de se ménager des zones de repli, d'anticiper de nouvelles configurations, de faire varier les interlocuteurs ou de déplacer les lieux du débat constitue des

paramètres fondamentaux. Sur le jeu d'échecs comme sur tout champ de bataille, et Sun Tsu et Clausewitz furent définitifs sur ce point, la mobilité est souvent décisive.

« La terminologie échiquéenne utilise le mot de « zugz wang » pour désigner le moment où l'adversaire ne peut plus jouer que des coups faibles ou inutiles en raison d'une trop faible marge de manœuvre »

9. L'occupation du terrain

L'accroissement de sa zone d'influence sur l'échiquier, sorte d'extension du domaine de la lutte, a pour contrecoup de réduire les marges de manœuvre adverses et de réduire le jeu opposé à la défensive. La terminologie échiquéenne utilise le mot de « zugz wang » pour désigner le moment où l'adversaire ne peut plus jouer que des coups faibles ou inutiles en raison d'une trop faible marge de manœuvre. Pouvoir placer ses pièces mineures à des avant-postes protégés, positionner ses pions au centre de l'échiquier, organiser la connexion de ses tours sur des colonnes ouvertes, tout ceci offre des probabilités importantes de victoire.

Appliquée à l'entreprise, l'occupation du terrain peut s'évaluer aux deux niveaux (que l'on retrouve également sur l'échiquier) de l'espace et du temps. L'espace peut être entendu comme l'organisation des forces disponibles. L'entreprise en crise doit mobiliser toutes ses ressources et notamment ses alliés potentiels. C'est en effet par la parfaite organisation et connexion de ses forces que l'entreprise peut accroître la puissance de sa parole. Au niveau temporel, cela signifie que l'entreprise se doit d'être combative durant toute la durée de la crise. La crise peut durer longtemps et pendant cette phase, il conviendra d'être présent sur le front de la communication avec les multiples acteurs. Tout

comme de nombreux débutants aux échecs maîtrisent parfaitement les ouvertures et négligent les phases de milieu de partie, l'entreprise ne doit pas se contenter d'une réussite aux premières heures de la crise mais entretenir sa vigilance et son activité durant l'intégralité de son déroulement.

10. La coordination des pièces

Là où l'amateur a tendance à jouer chaque pièce de manière indépendante, le joueur confirmé s'occupe prioritairement de la relation existant entre chacune d'entre elles. Il reconnaît les systèmes de positionnement de figures, il sait qu'une pièce en apparence mal placée peut exercer un rôle de premier plan dans la configuration d'ensemble. Ce n'est pas une pièce isolée qui donne la victoire, c'est la connexion de chaque pièce et son adaptation sur l'échiquier à l'objectif final.

En communication, le concept de coordination est tout aussi fondamental. Il suffit que deux porte-parole de l'entreprise émettent un message contradictoire, voire légèrement différent, pour que la crise s'aggrave. C'est la raison pour laquelle les médias interrogent fréquemment des salariés d'une entreprise en crise ou cherchent d'autres voix que celle du porte-parole officiel ; il suffit d'un décalage entre deux discours pour que la crédibilité d'ensemble s'effondre. La coordination doit donc s'effectuer parfaitement, et notamment entre le discours externe et celui qui est véhiculé en interne auprès des salariés.

11. La mobilisation totale

Les stratégies échiquéennes ont beaucoup évolué ; jusqu'à l'arrivée de Steinitz au milieu du 19ème siècle, le jeu se voulait explosif, romantique, brillant. Les parties étaient souvent courtes en nombre de coups et se terminaient par un sacrifice de pièces suivi d'un mat avec les quelques pièces restantes. L'époque actuelle, plus positionnelle, part de l'idée que chaque pièce, même le simple pion,

doit être mobilisée en vue de la victoire finale. Le pion a souvent une importance majeure, et notamment en fin de partie où il peut se transformer en dame en atteignant la dernière ligne adverse. C'est d'ailleurs Philidor, un champion français, qui déclarait peu de temps avant la révolution française : « Le pion est l'âme des échecs ».

En communication de crise, chaque acteur doit également être pris en compte. Ceux du monde extérieur bien entendu, même ceux qui nous paraissent de « valeur » moins importante que ceux avec lesquelles l'entreprise a l'habitude de traiter. Ainsi, lors d'une crise industrielle, les riverains et les pompiers peuvent acquérir un poids considérable puisque le public pourra s'identifier à eux et donc leur conférer la crédibilité. En interne, du standard qu'il faudra prévenir jusqu'à l'ensemble des salariés qu'il convient d'informer, chacun doit faire l'objet d'une attention soutenue. Les batailles ne se gagnent pas seulement avec des états-majors.

12. La gestion des humeurs

Vassily Ivantchouk est depuis plus d'une dizaine d'années l'un des meilleurs joueurs du monde. Pourtant, son hypernervosité fait qu'il remporte rarement les parties décisives et qu'il est capable tant de gagner de manière exceptionnelle que de perdre sur une gaffe énorme que ne commettrait aucun amateur. A l'inverse, et le cas est très fréquent, beaucoup de joueurs s'effondrent soudain sur l'échiquier car une confiance excessive en leur position leur a fait négliger une menace adverse qui se révèle décisive.

En dehors des procédures techniques, la gestion de crise est une épreuve psychologique où le stress peut engendrer des mouvements de panique, où les rivalités en cellule de crise peuvent ruiner toute approche cohérente. L'excès de confiance peut conduire à minimiser le risque d'amplification de la crise (Exxon Valdez 1989, Total 1999, Buffalo Grill 2002).

« La gestion de crise est autant affaire de grands principes que de détails en apparence infimes »

13. L'attention aux détails

Les parties de grands maîtres sont parfois incompréhensibles à l'amateur qui y cherche souvent en vain la moindre menace directe. Préoccupé par les attaques avec des pièces lourdes sur le roi adverse, il comprend mal ce coup de cavalier qui recule de manière incompréhensible sur la première ligne. Pourtant, sept ou huit coups plus tard, il comprendra, mais trop tard, que le recul était motivé par le seul fait de laisser la case libre au fou adverse qui enserrera le roi adverse dans un inextricable réseau de mat. Insignifiant en apparence, le coup peut se révéler décisif.

La communication de crise raffole des manuels de procédure très élaborés et des organisations exhaustives comme si l'ampleur de la préparation permettait de réduire automatiquement le risque de crise. Or, la crise prend souvent ses racines dans les grains de sable : une salle de réunion dont on ne retrouve pas la clé, des manuels de procédure mystérieusement introuvables, des ordinateurs dont le mot de passe vient d'être changé sans que nous n'en ayons été informés, des lignes téléphoniques en perpétuel dérangement. La gestion de crise est autant affaire de grands principes que de détails en apparence infimes.

14. La concentration des forces

Aux échecs, l'objectif premier est de rompre l'équilibre, qu'il soit matériel ou positionnel, pour emporter l'initiative. Un principe largement utilisé est celui de la concentration qui consiste, sur un point diagnostiqué comme faible chez l'adversaire, à diriger par une manœuvre rapide ses propres forces en nombre supérieur. Une brèche pourra ainsi s'ouvrir

par laquelle s'introduiront nos pièces mineures ou lourdes.

Le management de crise connaît cette même règle que Napoléon avait déjà consacrée : « L'art de la guerre consiste à avoir toujours plus de forces que son ennemi sur le point qu'il attaque. » Si la crise implique l'apparition d'une multitude d'acteurs, d'enjeux, de sollicitations, le manager doit éviter de saupoudrer ses actions mais les hiérarchiser sur le front des luttes qu'il juge prioritaires. Lors de l'explosion de la navette Challenger aux Etats-Unis, le 28 janvier 1986, 2.000 journalistes du monde entier étaient présents. Il est évidemment impossible d'apporter à chacun l'interview exclusive qu'il espère et le rôle du communicant est aussi de savoir repérer les acteurs prioritaires sur lesquels concentrer ses efforts.

15. L'accumulation des petits avantages

Steinitz, Capablanca, Petrossian, Karpov, tous furent champions du monde avec une idée force : les coups décisifs sont rares aux échecs et la victoire résulte plus souvent d'un long et patient travail de placement de ses pièces et de constitution d'une ligne de défense impénétrable plutôt que d'un coup extraordinaire imprévisible. Le concept de prophylaxie illustre cette démarche échiquéenne où l'important est d'abord de ne pas perdre. Cela implique beaucoup de matchs nuls mais aussi un très faible taux de défaite.

16. Les fins de partie

La finale aux échecs représente la phase de jeu la plus complexe et passionnée rarement les amateurs qui privilégient l'ouverture souvent apprise par cœur dans ses nombreuses variantes et le milieu de jeu qui permet la phase tactique des combinaisons. On a vu également des maîtres chevronnés incapables de remporter une partie alors que leur avantage en finale était théoriquement gagnant. A titre d'exemple, un joueur disposant de la paire fou + cavalier est souvent incapable de remporter la partie en raison de la méconnaissance des principes du mat

de cette configuration. De même, l'ignorance de la règle de l'opposition empêchera le joueur disposant d'un pion supplémentaire de le promouvoir en dame et donc de remporter la partie.

Il est nécessaire de soigner la période qui suit la phase aiguë de la crise. Souvent les managers se concentrent sur la phase de lutte la plus délicate, là où l'attention médiatique exerce sa pression maximale, et se désintéressent de la phase ultérieure considérée comme moins stratégique. Une crise n'est pas terminée tant que l'ensemble des acteurs n'en a pas décidé ainsi ; la crise pourra rebondir avec la découverte d'un document, d'un nouveau témoignage, d'un jugement ultérieur d'un tribunal. La phase postérieure au pic de crise doit également faire l'objet d'une ample vigilance.

17. L'écart envers les principes

Les échecs sont peut-être - encore pour quelque temps - un art avant d'être une science. Si le jeu est parcouru de grands principes, il est fréquent dans la pratique de voir des joueurs de premier plan s'en écarter pour jouer des coups en apparence anti-positionnels. Par exemple, il est fortement déconseillé de placer son cavalier au bord de l'échiquier puisque son rayon d'action y est divisé par deux. De même, il est recommandé de ne pas dégarnir les pions défendant le roi. Pourtant, en fonction de la dynamique de la partie, ces coups peuvent s'avérer être les meilleurs. Les grands principes peuvent s'accompagner d'exceptions selon la position des pièces et selon l'effet de surprise que vous voulez offrir à l'adversaire.

A l'instar de Napoléon, « la guerre est un art simple et tout d'exécution », la gestion de crise doit pouvoir s'affranchir des principes intangibles, gravés pour l'éternité dans le marbre des tablettes de certains consultants. Toutes les formules magiques basées sur les mots de « réactivité, reconnaissance, transparence », doivent pouvoir s'adapter avec une ample flexibilité aux situations rencontrées. En situation de crise, il n'y a que des cas particuliers et

aucune procédure globale ne peut se voir appliquer sans un fort discernement.

18. La sortie de la pièce majeure

L'ouverture aux échecs est, depuis 200 ans d'histoire, assez bien théorisée. Il faut sortir ses pions au centre de l'échiquier, ensuite ses pièces mineures (fou et cavalier), mettre le roi à l'abri (roque), lier ses tours sur la première ligne, puis sortir sa dame et l'amener à proximité du théâtre des opérations. La dame est (en dehors du roi) la pièce majeure de l'échiquier et il est fortement recommandé de ne pas la sortir trop tôt puisque, en raison d'un grand nombre de pièces sur l'échiquier, elle peut se faire enfermer et capturer par l'adversaire.

En communication de crise, la sortie du top management doit se faire avec prudence. Une surexposition trop rapide du président de l'entreprise alors que la situation est encore inextricable peut se révéler désastreuse et lui faire perdre toute crédibilité. Le président est souvent l'ultime recours et il peut être conseillé de conserver quelques réserves dans l'hypothèse où la crise s'amplifierait. Ainsi, si la crise est sociale, il est parfois préférable que ce soit le DRH qui monte en première ligne, ou le directeur sécurité ou environnement selon les types de crises. C'est en fait également la théorie des fusibles appliqués au management des crises.

19. La gestion du temps

Le 9 janvier 1998, à l'issue des six parties réglementaires de la finale du championnat du monde de la Fédération Internationale des Echecs, l'indien Viswanathan Anand et le russe Anatoly Karpov se retrouvèrent à égalité. Pour la première fois dans l'histoire des échecs, il fut procédé à un *tie-break* où chaque joueur ne disposait plus que de 25 minutes (plus de 10 secondes par coup) pour l'ensemble de la partie. Depuis la fin du XIX^{ème} siècle où fut instituée une durée maximale pour l'ensemble de la partie, le jeu a tendance à se raccourcir, notamment

par la suppression des ajournements possibles au début des années 1990. Pour être un bon joueur d'échecs, il faut non seulement être un bon stratège et tacticien, il est aussi nécessaire d'organiser sereinement son temps. Le joueur n'ayant plus de temps disponible se révèle pris en « *zeitnot* » ce qui lui interdit toute réflexion créatrice sur les meilleurs coups possibles.

Gérer son temps en situation de crise revient à gérer les urgences. Les sollicitations sont multiples et les pressions médiatiques nombreuses. Il est donc nécessaire d'organiser son temps de crise en fonction du déroulement préalable de celle-ci. L'agenda doit être parfaitement flexible pour autoriser toute réaction devant un rebondissement éventuel. Cette planification temporelle doit être organisée autour des trois phases de la crise : la phase aiguë, la phase de réduction progressive et la phase finale de sortie de crise.

20. Le retour d'expérience

Lorsque deux joueurs de compétition ont terminé une partie, il est coutumier de les voir aussitôt rejouer leur partie tout en la commentant. Les meilleurs d'entre eux auront leur partie publiée dans les revues spécialisées et il leur sera demandé de la commenter, c'est-à-dire d'analyser chaque coup joué. Cela peut les mettre en position de faiblesse car ils dévoilent leur stratégie, leurs points faibles, leur espérance d'évolution de la partie, mais pour l'ensemble ils ont compris que l'avantage d'une mise à plat des coups joués et son analyse était nettement supérieure aux inconvénients d'une critique publique de leur jeu.

Le retour d'expérience est essentiel dans le management d'une crise. Il procure deux avantages. D'abord un avantage immédiat : l'analyse d'une crise passée permet d'observer ses forces et faiblesses et de renforcer l'organisation pour affronter une crise ultérieure. Toute crise est supérieure en enseignements à toute simulation puisque les réactions de chacun furent réelles, le jeu n'y avait pas sa

place. Ensuite, parce que le retour d'expérience permet de rebondir sur la crise en la positionnant sur le terrain des opportunités. Dans toute crise, il y a une opportunité positive potentielle qui sommeille et cette période post-crise est le moment idéal pour la révéler.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Si le jeu d'échecs a fasciné de nombreux écrivains, peintres, cinéastes, il a aussi servi de base à de nombreux travaux.

- Pour une approche globale des multiples intérêts du jeu d'échecs appliqué à plusieurs domaines d'étude, le livre de base reste :

-Jacques DEXTREIT et Norbert ENGEL, *Jeu d'échecs et sciences humaines*, Payot, 1984, 296 pages

-L'échiquier poitevin a organisé dans le même esprit un colloque « Jeu d'échecs, art et sciences humaines », les 27 et 28 avril. Un compte rendu a été publié dans la revue *Echec et mat*, n° 53, juin 2002, p. 20 et 21

- Pour une approche globale (et rapide) des jeux de stratégie, nous conseillons :

-Pascal REYSSET, *Les jeux de réflexion pure*, PUF, Que-Sais-Je ? 1995, 128 pages

-Alain COTTA, *La société du jeu*, Fayard, 1993

- Pour une approche managériale :

-Hervé THIRIEZ, *Jeux, culture et stratégie*, Editions d'Organisation, 1995, 114 pages

-F. TOUAZI, C. GEVREY, *Management d'entreprise et jeu de go*, Nathan

-Bruce PANDOLFINI, *Jouer sa vie comme aux échecs*, Michel Lafon, 2005, 118 pages

- Sur le jeu d'échecs, son histoire, ses représentations :

-Pascal REYSSET et Jean-Louis CAZAUX, *L'univers des échecs*, Bormann, 2000, 172 pages

- Sur l'histoire du jeu, la bible est :

-H.J.R. MURRAY, *A history of chess*, 1ère édition Oxford University Press, 1913, 902 pages

- Nous conseillons également deux publications récentes :

-« L'homme en échec », n° 228, février 1998

-« L'homme en échec, suite et fin », n° 292, décembre 2003

et deux articles historiques :

-René ALLADAYE, *Petite philosophie du joueur d'échecs*, Milan, 2005

-Garry KASPAROV, « Strategic intensity », interview du champion du monde parue dans *Harvard Business Review*, avril 2005, p. 49 à 53

- Nous avons nous-mêmes rédigé quatre articles sur le jeu d'échecs : deux articles prospectifs sur l'informatisation du jeu dans la revue *Futuribles* :

-« Napoléon, stratège échiquéen ? » *Revue Napoléon 1er*, n°24, janvier-février 2004

-« Napoléon, joueur d'échecs », *Revue du Souvenir Napoléonien*, n°424, août-septembre 1999



Guy Emery Design

LA CHRONIQUE (DECAPANTE) DE PASCAL RAGOT

Pascal Ragot anime en toute indépendance une chronique « d'opinion » sur CCC. « Cet aiguillon de CCC » n'en n'est pas moins un spécialiste incontournable de la gestion de crise et du mediatraining avec plus de 20 ans d'expérience, acquise principalement au sein de grands groupes de communication. Ses récentes interventions ont été réalisées au profit de : L'Autorité de Sureté Nucléaire, Pionner, Whirlpool, La Fondation Orphelins Apprentis d'Auteuil, Metaleurop. Contact : pascalragot@wanadoo.fr

Les grands de ce monde vivent constamment sous les feux des médias. L'un, le pape, a réussi sa sortie. L'autre, le Président, a raté son entrée...en campagne.

L'illusion économique s'impose. Le gouvernement français communique sur les performances économiques, quand le cœur des économistes s'alarme de l'atonie. Au chapitre des crises non traitées Renault s'est illustré avec le limiteur de vitesse.



Guy Emery Design

Le destin des grands

Popestar aux cieus

L'église vient de traverser une crise...de foi. Jamais un homme n'avait été l'objet d'un tel culte médiatique. Jean Paul (2) est entré N°1, toutes catégories, au temple de la gloire planétaire.

Dans une société où la TV dispense sa grand messe païenne tous les soirs à 20h00, dans une société d'abandon religieux, l'un des hommes les plus moralement exigeants de la planète devient la référence du village médiatique mondial. Malraux et Mac Luhan ne sont-ils pas les auteurs à quatre mains de la bible médiatique ?

L'enterrement du pape a donné lieu à une immense "rêve-partie", où tous les puissants de la planète étaient venus "s'extasyer" : les israélites barbus, côtoyaient les musulmans barbus et les orthodoxes...barbus. Mais personne n'a osé remarquer que l'aréopage se barbaît au grand direct télévisuel... respect sacré oblige.

A l'applaudimètre du célébriusness, JP2 joue dans la même catégorie que Staline ou Mao...mais ceux là n'étaient pas très catholiques...et la spontanéité des foules était peut-être encouragée à grand coups de goupillons.

Revers de la sainte médaille, l'homme public est mort sous les feux de la rampe. Son agonie a remporté un record d'audimat. Les fidèles rassemblés place St Pierre ont offert aux caméras la plus exaltante émission de télé-réalité; avec pleurs, émotions, applaudissements

et clameur "sancto subito". Du jamais vu sur aucune chaîne.

Seul Pékin a entouré l'évènement d'une muraille de silence...mais il est vrai que dans l'empire du milieu les grands prêtres ont été rayés du haut de l'affiche...même Mao n'est plus objet de culte. La chaîne culturelle Arte confirmait récemment avec un magazine intitulé "good bye Mao". L'église romaine ne retrouvera probablement pas un aussi grand timonier médiatique avant longtemps !

Président à la une : hors sujet

Le président de la république espérait déclencher un grand "coup d'opinion", en répondant aux questions des jeunes français à la télévision. Ses conseillers en communication s'y sont brûlés les ailes. Avec 4 retours de flamme :

- **Le format**

L'idée d'un grand plateau débat, à l'heure du plateau TV, paraissait séduisante. Quoi de plus fluide, de plus dans le "trend" qu'une discussion entre potes, au café du commerce de Boulogne Billancourt. En visionnant l'émission, l'on s'interrogeait : qu'étaient t-ils tous venus faire dans cette galère interminable. Les questions étaient toutes sur le même ton ; les jeunes qui se sont exprimés étaient venus jeter leur désespoir devant une France du recul qu'ils symbolisaient. Les 50 % du panel qui n'ont pu s'exprimer ont dû repartir avec le sentiment de la duperie ; le président était venu séduire une opinion désabusée, qui s'est ennuyée ferme durant 2 heures. Les animateurs étaient eux venus démontrer aux français qu'ils méritaient leur statut de star de l'audiovisuel.

- **Le message**

Il y avait sur le plateau de TF1 deux logiques qui ne se sont jamais rencontrées. D'une part, un chef de l'état venu parler du futur européen. D'autre part, des jeunes venus exprimer leur inquiétude face à un avenir national de plus en plus sombre. L'objectif de la chaîne était de produire un spectacle informatif (l'infoentertainment), son format habituel. Au centre de l'arène le gladiateur Chirac ; autour la populace qui vocifère. Les questions n'ont jamais traité le sujet proposé : celui de la constitution. Les animateurs ont joué un rôle de relayeur de questions hors sujet, celles de la grogne sociale, au lieu de recadrer en permanence sur le sujet, l'avenir européen. Comment un président –toujours mal à l'aise avec la télé il est vrai- peut-il arriver sur un plateau aussi mal préparé. Les exemples manquaient, les réparties étaient abstraites. Une telle émission est un corps à corps avec la nation. L' amateur de Sumo s'est livré à une parade sans combat. Il a jeté le sel, frappé bruyamment du pied, mais tourné la ceinture devant l'adversité.

- **L'attitude**

Les conseillers du président avaient probablement négocié une émission de "complaisance". Scoop médiatique contre forte audience sur la chaîne la plus puissante. Les conseillers avaient probablement oublié un critère : les manifestations d'indépendances des journalistes, particulièrement chatouilleux sur le thème de la déontologie. Les trois animateurs n'étaient pas venus "servir la soupe". En l'occurrence ils ont servi un brouet peu ragoûtant : celui de jeunes français apostrophant un président en permanence sur la défensive. Les conseillers du président ont oublié qu'un chef d'entreprise –donc à fortiori un chef d'état- doit imposer le respect dans ses interventions. Un leader ne vit pas dans la quotidien des mortels. L'image du chef de l'état à court d'arguments était pitoyable.

- **L'argument**

Le libéralisme et la mondialisation inquiètent fortement la jeunesse. Le Président à opposé "un traité contre l'ultralibéralisme". Il n'y avait pas meilleur moyen pour promouvoir l'ultralibéralisme. Pourquoi le Président s'est-il enfermé dans des arguties picrolines sur les bienfaits ou méfaits de l'économie libérale. Une constitution est une ambition, un texte ardu, qui aurait sûrement été du ressort d'un parlement. Faut-il pour expliquer une constitution et sa valeur, invoquer l'économie ultralibérale ? Le Président ne confond-il pas le rôle d'un chef d'état et le rôle du président d'ATAC. Le Président, dans son formidable hors sujet, aura au moins réussi à agréger les forces antilibérales.

Heureusement France télévision a organisé des sessions de rattrapage, nettement plus convaincantes. Le président, dans un format qu'il maîtrise, était venu parler du vrai sujet. Et un certain VGE, surgit du diable d'Auvergne, est venu brillamment passer l'oral de rattrapage. Lui était préparé. Un président ne s'improvise pas star de TV réalité. Conseil d'un mediatrainer : il devrait prendre Olivier Besancenot comme coach. Quel talent médiatique ! On se demande pourquoi le peuple de gauche vote non !

Les illusions perdues

La France en crise ? Effet d'optique !!!

Gouvernement et médias jouent la grande scène de la schizophrénie économique. Le gouvernement mobilise ses instituts "contrôlés" pour démontrer que la croissance est au rendez-vous et que le pays ne se désindustrialise pas. Contre l'avis unanime des autorités économiques internationales relayées par les médias.

Côté gouvernemental, la Dares conteste doctement la thèse de la désindustrialisation en affirmant ne pas "constater de marginalisation de l'industrie". L'Institut de l'Entreprise déclare que la désindustrialisation serait "un effet d'optique" et que "l'industrie française affiche une réelle dynamique de croissance".

La communication du gouvernement brosse donc un portrait optimiste et "positivant" de l'économie française. Ce que confirme le nouveau ministre de l'économie en affichant une croissance de 2,2% en 2005.

Côté des économistes non officiels, discours radicalement différent. Les appréciations et chiffres sont accablants :

- L'actuel locataire de Bercy quand il était chef d'entreprise déclarait "les 35 heures ont affaibli la valeur du travail".
- La BCF annonce pour 2005, 1,6 % de croissance, les économistes des banques entre 1,6/1,8%.
- Le FMI s'inquiète du "décrochage de l'Europe".
- La dette publique atteindra en 2005, les 2/3 du PIB.
- L'OFCE se déclare "sévère" sur l'inertie économique de l'Union. et des "politiques économiques inadaptées qui sont la cause de la langueur économique".
- Florilège des titres de la presse économique: "la croissance en panne", "le moteur industriel est en panne", "le trou d'air de l'activité assombrit les perspectives de croissance", "avis de gros temps sur l'industrie française".

La France se trouve confrontée à un véritable gouffre de perceptions. La France d'en haut, celle du Président et du Premier Ministre voit l'économie en rose...dans une posture romantique qui fait de l'économie un outil exclusif au service du social. De l'autre, la France d'en bas, celles des chefs d'entreprise, des cadres et des salariés, qui s'échine tous les jours à faire fonctionner l'économie. Eux savent qu'une économie prospère finance des prestations sociales élevées.

Il semblerait qu'un abysse sépare les perceptions de ces deux mondes. L'un vit dans la magie des mots ; l'autre dans le cauchemar économique quotidien.

Francis Mer, ancien ministre de l'Economie est venu, au nom de la Fondation pour l'Innovation Politique, liée à l'UMP, déclarer que "la baisse de la population active allait entraîner une baisse d'activité et de croissance". Mais, alors, que va-t-il rester comme croissance ?

Et qui va payer les prestations sociales ? La magie des mots !

Le salaire de la peur

Triste spectacle que celui de l'ancien Président de Carrefour, cloué au pilori de l'indignation spectacle. Un homme qui a multiplié le chiffre d'affaires par 4, qui a placé un groupe au deuxième rang mondial, est vilipendé pour avoir obtenu un parachute et une retraite. Seule ombre au tableau, une fusion qui a déçu les actionnaires.

Pourquoi Daniel Bernard a-t-il jugé bon d'aller se justifier dans les colonnes d'un grand quotidien !

La "révélation" des salaires des présidents des entreprises inscrites au CAC 40 est devenu un tableau de trophées, où la grande chasse est en permanence ouverte. Avec en tête le patron de l'Oréal. Les chroniqueurs s'étranglent devant de tels niveaux de rémunération. Pourtant, le Président de l'Oréal a assuré 15 ans de croissance avec des résultats à deux chiffres. Et les actionnaires n'ont jamais eu à s'en plaindre. B. Arnault ne divulgue pas son salaire... il a raison !

Les chefs d'entreprise, quand ils génèrent croissance, profits et emploi devraient bénéficier de statues médiatiques ... pas de l'opprobre qui les souille à longueur de colonnes.

Et si un jour, aucun dirigeant ne voulait plus risquer sa réputation pour diriger une entreprise !

Les spirales du bloc note

Spirale d'or

Renault s'est emmêlé les pédales. Le constructeur vient de distribuer 600 000 exemplaires d'un dépliant destiné à enseigner le mode d'emploi aux utilisateurs du limiteur de vitesse. Parce que ce ne sont pas les équipements qui sont en cause, mais les utilisateurs ! Etrange gestion d'une crise. Renault avait habitué le public à une autre réactivité. Il convient de s'interroger sur cette démarche. A quoi correspond un équipement de sécurité s'il demande un apprentissage approfondi. Le véritable enjeu est que Renault - et les autres constructeurs - s'interrogent sur la pertinence de cet équipement. Ce n'est pas le consommateur qui doit apprendre un protocole d'utilisation, mais l'équipement qui doit s'adapter aux comportements grégaires du consommateur. Le champion du marketing automobile est-il en train d'inverser les propositions ? Peut-on décemment mettre en danger la vie des conducteurs avec un équipement qui n'est pas accessible au commun des mortels et qui requiert un sang froid que la majorité des conducteurs ne possède pas.

Le nouveau Président ne s'y est pas trompé, qui le jour de sa prise de fonction, a déclaré être préoccupé par le sujet. Changement de position ou changement de ton ? Renault va-t-il enfin adopter une attitude réaliste ? Renault va-t-il se décider entre deux positions ; soit les consommateurs sont des menteurs ; soit ils sont des incapables. Et la voie positive ???

Spirale d'argent

Le lancement de la TNT aura au moins été un succès médiatique : pas moins qu'une nouvelle révolution numérique ! Le président du CSA est monté sur son capitole pour chanter les louanges de la nouvelle TV. Il manquait juste un slogan : la TNT, c'est de la dynamite !

Les candidats se sont précipités :...les petits. Et les grands privés se sont enfuis : TF1 et M6...sur la même fréquence hertzienne. La TNT aura au moins réussi à unir les concurrents.

Il existe déjà des centaines de chaînes sur les satellites, en très grande majorité ignorées et pour certaines agonisantes. Question : existe-t-il un volume d'annonceurs prêt à financer comme le dit le président de TF1 " les reportages sur les chasseurs de papillons " ? La TNT ne serait-elle qu'une nouvelle télécommande du zapping. Le président de M6 résume de manière ironique la situation en déclarant que " France télévision bâtissait le numérique terrestre avec l'argent des autres ". Et s'il était visionnaire ?

Spirale de plomb

Hervé Gaymard et le gouvernement. Le gouvernement n'a décidément toujours pas compris la gestion de crise. Le nouveau locataire de Bercy voulait rompre avec le style Sarkozy. Il a réussi une rupture au-delà de toutes les espérances. Il a réussi ce que son prédécesseur n'a jamais réussi : commettre la faute d'orgueil qui a alimenté les médias durant 3 semaines. Même Francis Mer n'avait pas été aussi mauvais communicateur. Quelle naïveté de penser que la vérité n'éclatera pas dans les médias. Dans tous les entourages, un traître somnolent, prêt à alimenter le Canard Déchaîné. La communication de crise apprend qu'une seule règle intangible s'applique : "dire la vérité".

Comment le premier ministre a-t-il pu laisser l'un de ses ministres s'enfoncer de cette manière dans le mensonge à répétition. L'immeuble de Bercy n'est-il pas assez spacieux pour loger une famille d'état de 10 personnes. Ou le style bolchevique de Bercy rebute-t-il la famille !. Le peuple en tirera l'impression que les politiques vivent au frais du -pauvre- contribuable. Ce qui est rigoureusement vrai ! Les suites de l'affaire ont alimentés un feuilleton à scandale comme la presse sait en monter. La clé du mystère Gaymard se trouvait dans la disparition des feuilles d'impôts "sensibles" Un grand hebdomadaire ne titrait-il pas "un scénario digne de da Vinci code", comparant cette affaire à une intrigue d'Arsène Lupin.

A la lumière de la vérité, les écrits des médias apparaissent comme de tristes "soap opera", montés de toutes pièces.

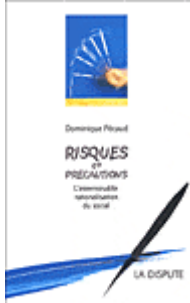
Spirale en chocolat

Milka fait un procès à Mme Milka, couturière. Cette tâcheronne, propriétaire de deux boutiques, promeut ses travaux d'aiguilles sur son site internet. Kraft Food n'a pas apprécié l'homonymie. L'ogre alimentaire a fait condamner Mme Milka en l'obligeant à retirer son nom de domaine. Kraft Food a au moins expérimenté un rayon qui lui échappait : le ridicule. Comment être plus affligeant devant tous les médias, pour un petit près carré de chocolat.

LIVRES

La chronique bibliographique

Thierry Libaert.



Dominique Pécaud. Risques et précautions. La Dispute. Février 2005. 316 pages. 23 Euros.

Maître de conférences en sociologie à l'Université de Nantes, D Pécaud s'attache à démontrer la faible efficacité des dispositifs de lutte anti-crise basé exclusivement sur une approche technique. Il dénonce les effets pervers d'une rationalité excessive dans la compréhension des méthodes de réduction des risques basées sur des modèles linéaires : connaissance objective-décision-action. L'obtention de la norme ISO 14001 n'a pas empêchée AZF et la non prise en compte des effets au profit de l'accumulation de connaissances statistiques et de procédures ne peut permettre de progresser. Il est nécessaire de réintroduire dans les modèles d'analyse le facteur humain et notamment les effets d'habitude, de préservation de soi, de goût du risque. C'est ici un rappel utile que le social est « en jeu de façon essentielle dans toutes les situations de risque » et que « la prévention des risques n'est pas une simple question d'application scientifique et technique dont seraient propriétaires quelques experts ».

Un livre dense, avec beaucoup d'exemples et de références théoriques, mais souvent assez difficile à lire (en tout cas pour un communicant comme moi ;-)



Caroline Fourest, Face au boycott, Dunod. 20 €

5 ans après le livre de Marc Drillech "Le Boycott", Caroline Fourest propose son regard sur le boycott qui selon elle se développera sous l'effet de la mise en réseau des ONG, de la tendance à l'engagement individuel et du sentiment d'impuissance face aux abus de pouvoir des multinationales. La démonstration est souvent un peu rapide (sur les obstacles au boycott notamment) et il est dommage de s'être privé d'une masse de recherche universitaire sur le sujet, mais l'ensemble, même s'il fait un peu trop enquête journalistique, est agréable à lire et montre parfaitement la relation entre le développement durable, les pratiques consuméristes et la communication de crise.



Jean-Pierre Dupuy. Petite métaphysique des tsunamis. Seuil. 108 pages. 9 €.

Loin des modes d'emploi de la gestion de crise, Jean Pierre Dupuy, philosophe, auteur en 2002 de "Pour un catastrophisme éclairé" nous livre une salutaire réflexion sur la notion de catastrophe. Il propose une relecture du Tsunami de décembre 2004 à la lueur des textes philosophiques, notamment la grande controverse entre Voltaire et Rousseau après le tremblement de terre de Lisbonne le 1er novembre 1755. Très critique sur la notion de développement durable et ses clichés " Il faut mettre en question que c'est devant les générations futures que nous avons à répondre de nos actes", très pessimiste sur nos capacités de réaction face aux catastrophes qui se profilent, excessif lorsqu'il évoque les gestionnaires du risque pour lesquels la rationalité "n'est pas différente de l'absence de pensée ou de courte vue dont parle Arendt à propos d'Eichmann"(page 101), Jean-Pierre Dupuy examine la part Humaine/Naturelle des catastrophes: qu'avons nous appris de plus sur des crises comme le tsunami que nous ne sachions pas en 1755 ? Un livre intelligent et dérangent.



Mes conseils pour réussir. Jack Welch. Village Mondial. 374 pages. 30 Euros. 2005.

Auteur du best seller de la littérature managériale en 2001 avec « Ma vie de patron » Jack Welch récidive par un ouvrage moins personnalisé sur son existence à la tête de General Electric mais tout aussi concret et opérationnel.

L'ouvrage nous intéresse ici parce que General Electric continue à truster les meilleures places dans les classements des entreprises malgré quelques crises importantes. Et c'est l'expérience de J Welch qui mérite notre intérêt sur le sujet.

Les leçons de crise concernant 5 axes principaux :

- 1) Considérez que le problème est plus grave qu'il n'en a l'air. L'auteur préconise de se mettre dans la tête en début de crise que « le pire du pire s'est produit » et que le problème va s'amplifier. Il faut sauter l'étape où les managers tentent de se persuader eux mêmes que la situation va se calmer et qu'elle est sous contrôle.
- 2) Considérez que rien ne restera secret. Les dirigeants ne doivent pas chercher à étouffer une information, elle sortira et si vous avez cherché à l'édulcorer sa capacité de nuisance sera décuplée. Et J Welch écrit un passage piquant sur les juristes : « évidemment, je sais ce que vous pensez : nos juristes ne voudront pas », mais il enjoint les managers de les écouter avec circonspection. Il donne l'exemple de la crise du New York Times après l'affaire Jason Blair où un journaliste falsifiait ses reportages, le journal a publié l'ensemble de ses dysfonctionnements ce qui lui a valu de renforcer sa confiance avec son lectorat alors que tout était en place pour qu'elle diminue fortement.
- 3) Considérez que la manière dont vous gérez la crise sera décrite sous le jour le plus défavorable possible. Ne vous repliez pas dans ces circonstances car le déficit de visibilité sera négativement commenté et votre perception de culpabilité ne pourra que s'accroître.
- 4) Il faudra remplacer certains processus et certaines personnes. Très rares sont les crises qui s'achèvent sans qu'il y ait du sang sur les murs. La crise appelle le changement et pour que l'entreprise puisse aller de l'avant après la crise, il sera nécessaire de corriger les processus et souvent de se débarrasser de certains hommes. Ici, la méthode américaine fonctionne à plein régime : « si quelqu'un enfreint les règles, il ne quitte pas l'entreprise pour « raisons personnelles », ou « pour consacrer plus de temps à sa famille » : il est pendu en public, et la raison du châtime est largement proclamée » (Page 153)
- 5) Il n'existe pas de crise dont vous ne puissiez apprendre quelque chose. Il faut tirer de chaque crise tous les enseignements possibles et ne surtout pas la refouler comme cela se fait trop souvent.

Ayant réussi à faire de GE une entreprise modèle (même si ce modèle reste largement contesté), on sera gré à J Welch de parler de son expérience. Lorsqu'il déclare que le dirigeant doit se préparer au pire lors du démarrage d'une crise, il touche un point délicat. Beaucoup on le sentiment que l'entreprise en crise s'efforce par tous les moyens de dissimuler la réalité pour sauvegarder ses intérêts, or, pour avoir étudié un grand nombre de crise, nous nous sommes aperçus que bien souvent, les dirigeants étaient eux mêmes persuadés que la crise qu'ils traversaient était un accident réel mais sans imaginer les phénomènes d'emballement qui pouvaient s'en suivre. Se préparer au pire tout en se persuadant que le problème est bien de notre responsabilité est une leçon qu'il est salutaire de rappeler.

MODE DE COM

Blogs à part

Didier Heiderich



Guy Emery Design

Nous connaissons les weblogs - aussi appelés blogs - de particuliers, successeurs des sites web personnels, journaux intimes ballottés sur l'océan du web dans l'espoir d'atteindre d'hypothétiques lecteurs. Voici qu'apparaissent les weblogs d'entreprise.

Objet communicationnel à la mode, les weblogs d'entreprise fleurissent depuis quelques mois aux USA sans que l'on puisse dès maintenant en mesurer les conséquences sociales, économiques et organisationnelles. Nouvelle branche inédite de la communication en ligne, les weblogs ouvrent les portes des entreprises sur l'intime. Futur paradigme communicationnel ou simple artefact rapidement voué aux gémonies ou, pire, à l'indifférence générale ? Les analystes des weblogs, tout comme la grande masse des commentaires sur le sujet sont la plupart du temps issus de la blogosphère ce qui polarise fortement les opinions vers une sorte de fascination plus ou moins éclairée. Nous sommes au cœur d'un système formel qui s'observe généralement de l'intérieur ce qui en fausse la perception. Aussi, nous tenterons dans cet article de donner un point de vue sans illusion ni désillusion sur ce phénomène.

Les weblogs créent de nouveaux champs communicationnels

Qui parle de vous et de vos produits sur internet ? Les autres ! Alors que face à la multitude et au foisonnement, les entreprises se voient dépossédées de leur communication en ligne en raison de son institutionnalisation et de sa rigueur, pour leurs tenants, les weblogs permettraient une reconquête du réseau par un formalisme plus enclin à séduire les internautes. Ce n'est pas forcément faux. Interactifs, libres de ton, sensibles à l'actualité, créant des liens vers l'extérieur, les weblogs d'entreprise sont à l'image de l'océan du net. Les moins attentifs pourraient à tort les assimiler aux forums. Mais si les weblogs sont interactifs et permettent à leurs lecteurs de poster des commentaires, contrairement aux forums, ces journaux octroient aux entreprises le pouvoir d'être seules à l'origine des sujets traités. De ce point de vue, il s'agit d'un objet contingent qui laisse à la fois des marges de manœuvre plus importantes que le web institutionnel tout en obéissant à des règles spécifiques et implicites plus

restrictives que celles des forums et autres groupes de discussion :

- . Les articles publiés sur les blogs font en général entre 15 et 25 lignes, ce qui laisse la possibilité de développer un sujet.

- . Les blogs, à contrario des forums, ne sont pas des espaces de discussion, mais de publication qui laissent la porte ouverte à des réactions visibles de tous, à l'image de ce que l'on peut voir sur les sites web de presse. De fait, pour les lecteurs, il est naturel qu'un blog appartienne à son propriétaire qui en définit les contours, les sujets et peut interdire certains commentaires.

- . Moins prosaïquement, les weblogs d'entreprise permettent d'investir les réseaux sociaux tout en se différenciant de la communication institutionnelle. Par la publication, « l'employé contributeur » se recentre un peu plus au cœur de son propre réseau tout en renforçant le réseau de l'entreprise. Il s'agit d'une relation qui engage fortement les deux parties.

. Les weblogs sont très codifiés, ce qui dévoile un double tranchant. Le néo-phyte, un client par exemple, pourra être décontenancé par un weblog d'entreprise mais un habitué saura immédiatement se l'approprier, non seulement d'un point de vue ergonomique mais également social, faisant immédiatement le distinguo entre un discours officiel et des propos qui appartiennent à leurs auteurs.

. Les weblogs possèdent un outil extraordinaire en matière de communautarisme et d'échange : les « trackballs ». Ceux-ci permettent de connaître pour un article les weblogs qui lui font référence ce qui créé un vaste réseau autour d'une thématique. Ce sont ces liens propres aux weblogs qui donnent sa consistance à la blogosphère, réseau dans le réseau, mais aussi îlot à part dans l'univers internet. Ces sont également les « trackballs » qui permettent à l'entreprise d'investir le champ social par les weblogs, via les liens réalisés avec les weblogs personnels, comme aucun autre moyen de communication ne semble pouvoir le réaliser actuellement.

. Les weblogs investissent la société en réseau. Alors que l'on peut voir encore de grands groupes – conseillés par des agences de communication qui opèrent à l'échelle mondiale - interdire de réaliser un lien vers leur site sans autorisation préalable, le principe même des weblogs l'encourage. Or, ce sont les liens qui créent l'intelligence et la force d'internet. Les entreprises qui optent pour le blogging sont de toute évidence au cœur des mutations de la société en réseau. Dans le cas contraire, cette démarche serait suicidaire.

Le choix des sujets, la personnalisation, l'incarnation sont à l'origine de mouvements propres à l'entreprise. En cela, les weblogs donnent une âme aux institutions qui peuvent livrer des propos qu'un discours commercial ou corporate formalisé ne permet que difficilement, faute d'espace dédié. Les auteurs d'articles

dans un weblog d'entreprise sont généralement nommément mentionnés ce qui leur donne une âme jusqu'ici inexistante sur le web corporate. De fait une entreprise peut apparaître subitement sous plusieurs visages selon les centres d'intérêt de ses contributeurs internes. Dans ce sens, un weblog d'entreprise peut rapidement devenir un « support de promesses » en permettant à ses visiteurs d'entrevoir un style managérial, à l'entreprise de promouvoir des compétences et aux contributeurs de se dévoiler sous un autre jour : vous ignoriez que l'horizon de votre consultant en informatique dépasse la dernière version de Mac OS pour s'étendre à l'histoire de l'art ? Vous allez le découvrir. Sur les weblogs, il se créé une proximité à la frontière entre le journalisme d'entreprise, le journal personnel et la communication interpersonnelle tout en utilisant l'interaction du net. Impressionnant.

« il est rare que les weblogs quittent la blogosphère qui ressemble à un îlot possédant peu de véritables ponts vers les autres continents du net et encore moins la sphère réelle »

Mais il est nécessaire de se souvenir qu'il y a clairement une surestimation de la visibilité des weblogs. La plupart d'entre eux restent – comme les sites web personnels – parfaitement ignorés de la sphère internet et probablement d'une grande part des clients ou prospects de l'entreprise déjà soumis à de multiples messages qu'ils ne peuvent plus digérer. De plus, les weblogs possèdent une fâcheuse tendance à se mordre la queue : il est rare que les weblogs quittent la blogosphère qui ressemble à un îlot possédant peu de véritables ponts vers les autres continents du net et encore moins la sphère réelle... sauf lorsqu'il s'agit de s'intéresser au phénomène « blog » qui – mode oblige – a fortement intéressé la presse. Le désarroi règne sur la blogosphère et de nombreux weblogs sont rapidement abandonnés par leur créateur, faute de lecteurs. Exis-

ter sur internet demande de délivrer un contenu à valeur ajoutée, soit par la valeur intrinsèque de l'information (information utile et réutilisable), soit parce qu'il permet à la pensée commune de progresser. Cette règle élitiste semble demeurer sur la blogosphère : il n'y donc pas de miracles weblogs, mais des ouvertures exploitables que seules quelques entreprises sauront utiliser de façon remarquable et probablement surprenante. Dans la compétition qui se livre sur le réseau, la plupart des initiatives resteront des bouteilles jetées à la mer. Encore une fois, l'eldorado profitera plus à ceux qui fournissent les outils qu'aux indigents à la recherche d'un paradis sur un continent perdu.

Tensions internes

Si nous pouvons nous intéresser à la liberté offerte pas les blogs d'entreprise, celle-ci a forcément ses revers et dangers. Le premier risque que nous pouvons mettre en évidence est managérial. En effet, une entreprise doit pouvoir choisir des contributeurs. Il en résulte des tensions, parfois fortes, entre ceux qui sont autorisés à s'exprimer sur le weblog de l'entreprise et ceux qui ne le peuvent pas. De plus, alimenter un weblog consomme énormément de temps, surtout pour des individus pour lesquels la rédaction n'est pas un métier. Deux solutions sont utilisées par les entreprises : soit cette ouverture se fait dans le cadre d'un temps de travail alloué à cette tâche, soit c'est une contrainte pour les employés d'une société pour qui il s'agit d'un supplément de travail compensé par une forme de reconnaissance. Dans le premier cas les exclus s'interrogent sur l'opportunité de passer son temps à alimenter un weblog et posent fréquemment la juste question de la rentabilité. Même si la création d'un weblog est d'un coût marginal, son alimentation et contrôle peuvent aisément consommer plusieurs heures par semaine pour une rentabilité immédiate inexistante et un retour sur investissement qui reste à démontrer (on pourra toujours nous opposer des *success stories* et légendes qui circulent dans la blogosphère). Dans le second cas, la perméabi-

lité entre les temps personnels et professionnels risque de poser des problèmes de management à moyen terme, car il s'agit d'une tâche de plus à effectuer qui peut rapidement peser lourd dans l'emploi du temps des blogueurs d'entreprise. Les grands groupes quant à eux, intègrent directement le « blogging » dans leur stratégie de communication. Dans ce cas la problématique des ressources se pose différemment, à l'image de Microsoft qui dédie du personnel à l'alimentation de ses weblogs. Puissance oblige.

« Qu'advient-il des propos rédigés par un employé qui a quitté son entreprise, propos parfois fortement influencés par le top management ? »

Risques individuels

Les risques individuels ne sont pas négligeables pour les employés chargés d'entretenir par leurs écrits un weblog. Un passage à vide peut les conduire à exprimer leur humeur directement ou indirectement, dévoiler une information confidentielle ou réaliser un commentaire jugé hors sujet par la direction de l'entreprise : autant de motifs utilisables pour un licenciement pour faute, comme ce fut déjà le cas à de nombreuses reprises aux USA.

L'autre risque individuel que nous connaissons bien en communication de crise, se situe dans la mémoire du net : qu'advient-il des propos rédigés par un employé qui a quitté son entreprise, propos parfois fortement influencés par le top management et qui ne ressemblent pas véritablement à l'individu signataire de l'article, ne fut-ce que par les thématiques imposées ? Enfin, il est rare de ne pas voir ces weblogs truffés de fautes d'orthographe ou de français. Or, il n'existe plus un seul Directeur des Ressources Humaines qui fasse l'économie d'une recherche sur internet concernant un candidat à l'embauche. Une fois de plus tout ce que vous pourrez écrire sur le web pourra être retenu contre vous. Le weblog peut rapidement devenir pervers

dès qu'une situation individuelle change. Chaque blogueur d'entreprise devrait être capable de gérer un plan individuel de communication pour éviter de nombreux pièges, dont celui d'être affublé d'une étiquette ou d'être simplement déconsidéré en raison de son français approximatif posé en épigraphe sur le weblog de son ancien employeur.

Risque et opportunité dans la communication externe

Aucun client ou prospect d'une entreprise ne lira l'intégralité des billets d'humeur ou commentaires de l'actualité postés sur un weblog d'une entreprise, faute de temps. Il en restera des sensations, de bribes d'informations et quelques éléments qui l'auront interpellé, déconnecté de l'ensemble car la lecture non linéaire est le propre d'internet. Les articles les moins neutres seront forcément ceux les plus lus, au risque de choquer les partenaires de l'entreprise, parfois là où on ne les attend pas.

Ainsi la facilité de publication sur un blog peut rapidement être à la source de propos qui pourront être interprétés différemment en fonction des individus. Nous avons vu des responsables d'entreprise critiquer d'anciens employés, d'autres commettre des articles racoleurs et certains dirigeants dévoiler des prétentions qui n'ont d'égale que leur inculture.

Loïc Le Meur, directeur général France de Six Apart – une société spécialisée dans les logiciels de réalisation de weblogs – se trouve au cœur de plusieurs polémiques que lui-même entretient par ses réponses sur son propre weblog. Outre l'énergie dépensée négativement en pareil cas, le blogging est à l'origine de crises médiatiques à l'intérieur de la blogosphère qui finiront par transpirer dans la sphère réelle.

Hors de ces cas extrêmes, le risque principal est de céder à la mode sans y être préparé. Par exemple, des consultants habitués à manipuler des idées pourront assez aisément alimenter un blog. Mais pour l'énorme majorité des entreprises, il sera difficile de réaliser un weblog sans risquer la vacuité, voir même, la médiocrité.

Pour les grandes entreprises, le problème se pose différemment. Car il existe une cosmétique du weblog. Reprenons l'exemple de Microsoft qui a investi le sujet afin de modifier, avec une certaine réussite, son image de monstre impersonnel ou plutôt incarné par le très médiatique Bill Gates. Dans la blogosphère, Microsoft a réussi à détourner l'opinion vers d'autres noms que celui de son fondateur. Encore faut-il posséder pour cela un sujet et un objectif. Pour Microsoft, le développement informatique fut un sujet tout trouvé avec l'objectif de se réconcilier avec ses clients. En pareil cas, un weblog pourra - dans sa sphère d'influence - se révéler plus puissant que tous les arguments publicitaires et ceci à moindre coût. Les sujets « passion » - comme l'automobile - pourraient aisément trouver un intérêt dans le blogging, y compris en matière de marketing et devenir à l'origine d'idées nouvelles. Cet exercice paraît plus délicat dans l'industrie lourde et le BtoB, mais des ouvertures sont probablement possibles.

Avant de céder à la mode

Alors phénomène de mode ? Oui, auquel il ne faut certainement céder sans avoir véritablement construit une stratégie qui passe par l'entière maîtrise de la chaîne de communication en passant par le management.

Les questions de l'ouverture d'un weblog d'entreprise restent celle de la stratégie, des objectifs, de la ligne éditoriale et des moyens humains, sans oublier la mesure et l'évaluation des risques. Il faudra également vous souvenir que tout ce qui pourra être publié en ligne pourra déplaire, être utilisé également contre vous, être à l'origine d'une crise ou simplement alimenter une crise médiatique. Il est également utile de savoir que les promoteurs du blogging d'entreprise, que l'on retrouve dans de nombreuses manifestations, sont pour l'essentiel des fabricants de pelles et de pioches, prêts à vous offrir en prime un ticket virtuel vers ce nouvel eldorado du net. Mais à quel prix ?

EN BREF,

PAR DIDIER HEIDERICH



CCC NEWSLETTER VOL. 9 EST ILLUSTRÉ AVEC DES ŒUVRES DE GUY EMERY DESIGN

EN BREF | Inside CCC

Baromètre CCC de la communication de crise

Nombre d'occurrences sur google pour :

- « communication de crise » : (17000) 22 800
- « gestion de crise » : (45300) 51600
- « crisis communication » : (79000) 79700
- « crisis management » : (1 880 000) 1 380 000

Note : entre parenthèses, nombre d'occurrences en Février 2005.

Nos contributeurs s'émancipent...

Trois sites web de trois rédacteurs de CCC.



Thierry Libaert, auteur et enseignant en communication, nous livre un site web très complet : ouvrages, articles, bibliographie, liens et conseils aux étudiants.
www.tlibaert.info



Pascal Ragot, consultant, vient de créer le site web www.crise.fr : conseils, articles et prestations de ce spécialiste de la communication de crise.



Didier Heiderich, qui termine ses contrats en Juillet, propose son CV en ligne... opportunité à saisir ?
www.didierheiderich.com

Thierry Libaert traduit !



Une édition en espagnol du livre "Le plan de communication" de Thierry Libaert est sortie en avril 2005 chez Noriega.

EN BREF | A lire**"L'urgence est devenue le régime normal de fonctionnement"**

Christophe Roux-Dufort est professeur de management stratégique à l'EM Lyon et membre fondateur de l'Observatoire International des Crises. Co-auteur avec Nicole Aubert d'un ouvrage publié en 2003 aux éditions Flammarion, le Journal du Net nous livre une interview sur la thématique de l'urgence, source de crises et de tension. A lire pour comprendre comment la compression des temps influence notre société.

<http://management.journaldunet.com/dossiers/041055urgence/rouxdufort.shtml>

"Dark sites" : les sites de crise fantômes

Utilisés par les entreprises pour répondre rapidement aux situations de crise, les sites cachés s'inscrivent dans une tendance de fond, faisant du Web un outil de gestion des crises en amont.

<http://www.journaldunet.com/0505/050523crise.shtml>

**Enjeux et dimensions de la communication politique de crise, par Freddy ROY**

L'affaire née du logement de fonction d'Hervé Gaymard constitue l'exemple de ce qu'il ne faut pas faire en termes d'information et de communication. Elle permet aussi de rappeler les phénomènes qui accélèrent les crises politiques et de s'interroger sur une possible théorisation des données observées empiriquement.

http://www.categorynet.com/v2/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4421

**Crise, risque et tourisme**

Les cahiers espaces, 130 pages, 60 €

La gestion des risques et celle des crises constituent un enjeu majeur pour le tourisme. Car rien ne doit arriver à celui qui est hors du temps, en vacances de la vie de tous les jours.

Les crises majeures sont souvent le résultat de terrains de crise, assortis d'une ignorance managériale. Alors, les solutions se trouvent dans un meilleur discernement des "terrains de crise" qui, en amont de l'événement, préparent des terreaux favorables à l'apparition de crises majeures. Elles se trouvent également dans une prise en charge approfondie de l'apprentissage post-crise (le retour d'expérience). Afin de regagner la confiance des touristes, les destinations touchées par une crise doivent envoyer un certain nombre de messages rassurants concernant la sécurité. La stratégie de communication, quant à elle, passe par la mise en œuvre d'actions concertées à l'échelle de la destination, par le "communiquer vrai" et par la reconstruction de l'image de la destination.

Auteurs : David Beirman, Marc Biderbost, Arlette Bouzon, Philippe Callot, Pierre Chazaud, Bernard Dagenais, Muriel Dunoyer, Alexandre Evin-Leclerc, Noëlle Fleury, Michel Fournet, Christiane Gillet, Fabienne Griffoul, Olivier Guillard, Didier Heiderich, Jean-Luc Jourdain, Michel Lalanne, Philippe Moutenet, Guillaume Penel, Nicolas Randy, Christophe Roux-Dufort, Charly Wuilloud.

http://www.revue-espaces.com/2003/librairie_espaces-4096.html

EN BREF | France**La Cène censurée**

Retour de l'ordre moral. La Cène détournée de Marithé et François Girbaud est interdite d'affichage 4X3 en France. Il n'y a pourtant rien de choquant dans cette affiche plutôt esthétique. Ce que nous trouvons plus inquiétant est que le tribunal de Paris a prononcé l'interdiction de cette campagne de publicité à la suite d'une plainte des évêques de France. En effet, se faisant, et compte tenu des propos du président du tribunal, qui stipule que "l'injure ainsi faite aux catholiques apparaît disproportionnée au but mercantile recherché", l'oeuvre de Léonard de Vinci semble ne plus appartenir au patrimoine de l'humanité, mais aux seuls représentants de la religion catholique. Est-ce le prélude de crises à venir ? Oui, si l'on considère cette interdiction comme un retour de l'ordre moral introduisant la confusion des genres.

**Faiseur de crises ?**

Class action.fr est une société commerciale créée par des professionnels du droit et de l'informatique rassemblés à l'initiative de Jean-Marc GOLDNADEL, Avocat à la Cour d'Appel de Paris et membre de l'International Bar Association. La société propose de réaliser des actions collectives plus efficaces que les actions individuelles, en copiant ainsi un modèle très répandu aux USA.

<http://www.classaction.fr>

Communication Interne : 67% !

67% des salariés français déclarent apprendre généralement les problématiques relatives à leur société par la rumeur et ce, avant même que leur direction ne les en informe. La recherche d'ISR, reprenant le point de vue de 7.583 salariés français, et plus de 40.000 en Europe, révèle que les salariés français pensent qu'ils ont plus de chance d'entendre parler des évolutions à venir concernant leur entreprise lors de discussions autour de la machine à café, que d'en être informés directement par leurs patrons.

<http://www.isrinsight.com/>

EN BREF | In depth**Etat de l'art en management et communication de crise
Enquête 2004**

Cette enquête réalisée par Eurogroup menée auprès de 58 entreprises et organisations nous livre des statistiques très complètes qu'il faudra cependant relativiser : 192 organisations ont refusé de répondre...

http://www.eurogroup.fr/pdf/fr/aps_cr091204.pdf



Academic Publication

The International Consortium for the Advancement of Academic Publication is a research and development organization devoted to the advancement of electronic scholarly communication. Our mission includes technological support, publication, and enhancement of scholarly journals and educational resources, with the goals of greater accessibility, recognition and communication within the academic community.

<http://www.icaap.org/journals.html>

DES IMAGES «RUMORALES» EN CAPTIVITÉ ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE CATÉGORIE DE RUMEUR SUR LES SITES DE RÉFÉRENCE SUR INTERNET

PASCAL FROISSART

« Parmi toutes les rumeurs circulant sur Internet, figurent les « images rumorales », ces petites vignettes qui circulent tout autour de la planète par voie de courrier électronique, de message instantané (type MSN), voire de sites personnels. Elles suscitent peu à peu l'intérêt des « rumorologues » 3. J'ai déjà ébauché ailleurs (Froissart, 2002b: 27-35) une analyse de leur singularité, en me fondant sur des courriers électroniques reçus dans le milieu universitaire et administratif (comprenant donc de l'ASCII-ART, des pièces jointes, telles des présentations en format Powerpoint ou des vidéos en format MPG, etc.). Je voudrais ici poursuivre l'interrogation, en ajoutant un critère d'analyse: leur « collection » sur les sites de référence. »

<http://pascalfroissart.online.fr/0-pdf/froi-04b.pdf>

Using Rhythms of Relationships to Understand Email Archives

Adam Perer, Ben Shneiderman, Douglas W. Oard

Due to email's ubiquitous nature, millions of users are intimate with the technology. However, most users are only familiar with managing their own email, which is an inherently different task than exploring an email archive. Historians and social scientists believe that email archives are important artifacts for understanding the individuals and communities they represent. In order to understand the conversations evidenced in an archive, context is needed. In this paper, we present a new way to gain this necessary context: analyzing the temporal rhythms of social relationships. We provide methods for constructing meaningful rhythms from the email headers by identifying relationships and interpreting their attributes. With these visualization techniques, email archive explorers can uncover insights that may have been otherwise hidden in the archive. We apply our methods to an individual's fifteen-year email archive, which consists of about 45,000 messages and over 4,000 relationships.

<ftp://ftp.cs.umd.edu/pub/hcil/Reports-Abstracts-Bibliography/2005-08html/2005-08.pdf>



Edelman's Sixth Annual Trust Barometer

Comme d'habitude, ce rapport est riche d'enseignements. On retiendra que la France, contrairement à ce que l'on peut imaginer, suit de près les standards européens qui eux-mêmes ne sont pas éloignés de la vision nord américaine. Cette étude révèle que la façon dont se forme la confiance se différencie par grands pôles géopolitiques et mode de vie plutôt que par continent, avec cependant des nuances parfois inattendues.

http://www.edelman.com/image/insights/content/Edelman_Trust_Barometer-2005_final_final.pdf

Issues - & Crisis Management: "same, same but different"?

Therese H. Monstad, Division of Media and Communication, Department of Information Science, Uppsala University

"When studying the disciplines of Issues- and Crisis Management one comes to realize that many terms are often used synonymously, interchangeably, as well as with a distinct difference. Many scholars are for example suggesting that Issues Management and Crisis Management demands the same type of achievements, i.e. are the same discipline, which, if looked closer upon, turns out to be a faulty assumption.

Issues Management is proactive in that it tries to identify potential changes in the organization's internal as well as external environment and then influence decisions relating to a particular change before it has a negative effect on an organization. Issues Management also involves identifying potential changes that can be of positive effect to the organization.

These positive potential changes can with the use of Issues Management often be brought to the public's knowledge by the organization itself. In other words, Issues Management involves looking into the future to identify potential trends and events that may influence the way an organization is able to operate. Crisis Management, on the contrary, tends to be a more reactive discipline, focusing on the situation after a crisis has occurred and affected the organization. Crisis Management is therefore much more immediate, there is normally a clear focus, and a finite set of actions and audiences and information that needs to be communicated within a short timescale."

http://www.dis.uu.se/mkv/education/essays/Hela_uppsatser/2003/up2003_31.pdf

**EN BREF | INTERNATIONAL****Blogs - Etude de l'influence de la blogosphère**

Edelman US et Intelliseek publient conjointement un livre blanc de 22 pages particulièrement intéressant sur le phénomène "blogs" intitulé : "Trust "MEdia", How Real People Are Finally Being Heard"

http://www.edelman.com/image/insights/content/ISwp_TrustMEdia_FINAL.pdf

Canada - Liberté de la presse en ligne

50 médias, incluant le New York Times, CNN et le London Times mais aussi RSF défendent la liberté d'expression sur Internet suite à une attaque de l'Ontario contre le Washington Post.

http://www.cyberpresse.ca/monde/article/article_complet.php?path=/monde/article/10/1,151,1066,032005,950755.php&skip_inter=1

**Andersen : trop tard !**

Le 15 juin 2002, une cour fédérale de Houston, au Texas, jugeait coupable le cabinet comptable Arthur Andersen du crime d' « obstruction à la justice » dans l'affaire de la faillite frauduleuse du groupe énergétique Enron. Consécutivement à cette affaire, « l'empire Andersen » s'est effondré en quelques mois après 99 ans d'existence. Or, le 31 mai, la Cour suprême des Etats-Unis a annulé à l'unanimité ce jugement considéré comme irrégulier sur de nombreux aspects. Trop tard.

EN BREF | CCC ENTERTAINMENT



Détourner les matériaux pour recréer l'objet et la fonction.

CCC Newsletter vol. 9 est habillé par les œuvres du designer Guy Emery. Ce créateur est en permanence en quête d'objets qui viendront alimenter une œuvre surprenante autant qu'esthétique et fonctionnelle.

" Toute pensée de la forme est sculpture ". C'est ainsi que Guy Emery définit sa démarche artistique qui chemine entre la production d'objets contemporains fonctionnels tels que : luminaires, meubles, sièges, et la création d'œuvres classiquement reconnues comme "sculptures". A chaque fois la plus grande diversité dans les matériaux utilisés est requise. - Extrait de presse:" MONDOASI " Août 2002

Guy Emery Design

Atelier de création - Hameau de Chapoux - 19700 Lagraulière (France)
+33 (0)5 55 98 94 30 aleagon@wanadoo.fr





Le magazine de la communication de crise et sensible

Les chroniques « En Bref » et « Entertainment » sont rédigées par Didier Heiderich

Les droits et la responsabilité de chaque article appartiennent à leurs auteurs.

Les marques appartiennent à leur(s) propriétaire(s) respectif(s).

© 2005