

Wei-ji, l'option stratégique

危機



Numéro illustré avec « Metropollisson »
de Janol Apin, photographe
www.janol-apin.com

**Déclaration de crise / Ethique / Anticipation / Risque
d'opinion / Pensée stratégique / Réputation / Arcelor /
The politics of crisis management / Wei-ji / Une catastro-
phe, ça rapporte combien ? / Bloc-notes / En bref**

危機

Magazine de la Communication de crise et sensible - Vol. 12 - Novembre 2006
www.communication-sensible.com
Editeur : Observatoire International des Crises (OIC) - Dépôt légal : Novembre 2006



ISBN 2-916429-03-4



Edito de Didier Heiderich

Déclaration de crise

Dans son guide « Gestion de crise - Premiers réflexes pour le pilotage »¹, Christophe Roux-Dufort nous l'a déjà précisé : dans une situation qui se dégrade, il est nécessaire d'avoir une définition de la crise. C'est elle qui permet de déclarer la crise comme on déclare la guerre. Ce seuil franchi, les processus d'exception se mettent en place et les dispositions sont prises pour gérer la crise. Mais que se passe-t-il lorsque plusieurs acteurs concernés par la même crise n'ont pas la même définition de la crise ?

C'est une des questions qui se pose en France depuis l'adoption du principe de précaution. L'exemple nous fut donné en septembre 2006 avec les ostréiculteurs. En pleine interdiction (controversée) de la vente des huîtres du bassin d'Arcachon, voilà que l'on déplore deux morts suspects avec un point commun entre les deux malheureux : ils avaient consommé des huîtres.

Le curseur de la crise s'est alors affolé entre risque sanitaire et risque économique. Fallait-il évoquer les deux décès et poursuivre l'interdiction de la vente des huîtres ? En France, la transparence n'est pas un exercice auquel les autorités sont habituées : les nuages radioactifs ne franchissent pas les frontières et les vaches doivent passer un examen psychiatrique poussé pour être déclarées folles. Le gouvernement français dans sa volonté de modifier cette donne a très rapidement communiqué sur les deux cas suspects. Trop rapidement pour les ostréiculteurs abasourdis par cette décision qui pèsera lourd dans un fardeau qui ne demandait qu'à s'alléger. L'avenir a donné raison sur les faits à ces derniers car il fut démontré que les deux décès n'ont aucun rapport avec la consommation d'huîtres.

Mais sur le fond ne fallait-il pas informer le public et poursuivre l'interdiction de la consommation des huîtres comme l'ont décidé les autorités ? Fallait-il au contraire attendre d'avoir la certitude que les décès étaient liés aux huîtres comme le demandaient les ostréiculteurs ? Garder le silence ou non ? Face aux événements les deux acteurs avaient des intérêts discordants et leur seuil de « déclaration de crise » n'était pas le même. Nous sommes face au célèbre dilemme du prisonnier de la théorie des jeux². Mais ici le jeu répond au « modèle de l'incomplétude » dans lequel il réside des inconnues³. Deux variables semblent avoir été déterminantes : le risque sanitaire réel et également le risque de fuite. Car trop d'acteurs étaient impliqués pour garantir que l'information ne transpire pas hors des services de l'état. Et le joueur « autorités » avait plus à perdre en cas de fuite qu'à gagner, ce qu'a avoué le Directeur de la Santé - du bout des lèvres - sous la pression exercée par les ostréiculteurs dans les jours qui ont suivi. Dans la définition de la crise des services de l'état, « risque d'opinion » a fait pencher la balance en faveur du principe de précaution.

Cette option fut certes lourdement reprochée aux autorités après coup par les ostréiculteurs pour qui le seuil de crise ne pouvait être atteint non pas en raison de suspicions mais de certitudes. Là où le principe de précaution oblige, le réalisme économique s'oppose. Mais dans ce cas, ce ne sont pas des multinationales accusées de cynisme mais d'artisans au bord de la faillite qui sont l'objet de la crise. La charge symbolique fut terrible car lorsque les firmes mettent en branle leurs services juridiques, les « petits » ostréiculteurs évoquent la survie et leur conscience individuelle. Pour l'opinion publique, cette décision gouvernementale était déraisonnable voir coupable.

Alors fallait-il communiquer ? Il est utile de rappeler qu'en pareil cas communiquer est un acte de gestion de crise : en cas de trouble anormal suite à la consommation d'huîtres, la direction de la santé indiquait qu'il était nécessaire de consulter les services d'urgence, eux même sur le pied de guerre. Ensuite, plutôt que de laisser la rumeur s'enfler et laisser le soin à la presse de découvrir par elle-même la crise, ce choix a permis au gouvernement de définir médiatiquement la crise. Toute autre option aurait laissé une incertitude trop importante et le choix des mots à la presse. Imaginons que les huîtres fussent à l'origine des décès. Imaginons que les autorités aient décidé de se taire. Imaginons alors d'autres décès. Nous parlerions aujourd'hui du « scandale des huîtres » ou « du silence complice de l'état. »

Dans d'autres cas, par exemple sur le feuilleton des retards dans la livraison des Airbus A380, n'a-t-on pas trop tardé à déclarer la crise ? Dilemme. L'ambiguïté d'une situation, c'est-à-dire le manque d'information suffisante pour pouvoir parfaitement l'analyser, peut créer chez un décideur un refus de prendre une décision. Face à l'incertitude (sang contaminé, vache folle, Tchernobyl) l'état Français avait choisi dans le passé de ne pas déclarer la crise. Le principe de précaution lève le voile de l'incertitude car il impose de déclarer la crise quitte à alerter à tort le public.

Dans toutes les crises, la première option stratégique en gestion de crise se situe dans les prémisses de la crise, lorsque risque et opportunité (wei-ji) se trouvent encore confondus, lorsque le choix est encore possible entre déclarer la crise ou non, cette décision toujours difficile à prendre. Car seules les catastrophes sont des révélateurs évidents de crises. Les autres crises sont affaire de décision ou de seuil au-delà duquel la crise est décidée par des autorités, l'opinion, les médias et surtout les faits.

D:dir He:du:er

1 - Gestion de crise - Premiers réflexes pour le pilotage - Guide pour les managers
<http://www.communication-sensible.com/download/fiches-reflexe.pdf>

2 - Dilemme du prisonnier
<http://branchum.club.fr/theojeux.htm>

3 – Games with Incomplete Information Played by "Bayesian" Players, I-III. Part I. The Basic Model, John C. Harsanyi, Management Science, Vol. 14, No. 3, Theory Series (Nov., 1967), pp. 159-182

Voir aussi :

« Disparition des équilibres. Point de catastrophe ». Ce modèle non linéaire et évolutionniste est intéressant car il démontre que le point de rupture peut dépendre de la taille des bassins d'attraction.

<http://www-eco.enst-bretagne.fr/~phan/complexe/evolution/jevol35.htm>

SOMMAIRE

L'éthique introuvable de la communication de crise,
Thierry Libaert

L'exercice périlleux de l'anticipation,
Benoît MATHIEU

The politics of crisis management,
Thierry Libaert, note de lecture

Risque d'opinion : quelques perspectives pour le conseil,
Thierry Portal

Il n'y a plus de pensée stratégique,
Georges Peillon

Le client-partenaire : la Communication de Crise possède un nouvel outil,
Sébastien Jardin

Réputation et OPA, les leçons d'Arcelor,
Jean-Yves Léger et Thierry Libaert

Wei Ji, retour aux sources,
Stéphane Saint Pol

Une catastrophe, ça rapporte combien ?
Didier Heiderich

Le bloc-notes de crise,
Pascal Ragot

En bref,
Didier Heiderich



Le Magazine de la communication de crise et sensible vol.12 © 2006 Tous droits réservés

CCC Newsletter n°12 – Novembre 2006

Édité par l'Observatoire International des Crises (OIC)
Association loi 1901 - 11, rue Jean-Baptiste Guillot - 19460 Naves (France)

Directeur de la publication et rédacteur en chef
Didier Heiderich

Comité de rédaction :
.Thierry Libaert, éditorialiste et directeur scientifique de l'OIC
.Christophe Roux-Dufort, directeur des relations internationales de l'OIC

ISBN 2-916429-03-4 EAN 9782916429038 Dépôt légal Novembre 2006

L'éthique introuvable de la communication de crise

Thierry Libaert

La gestion de crise entretient une relation ambiguë avec l'éthique. Par son objet même, elle est souvent assimilée à la préservation d'intérêt privé de nature économique ou financière, au détriment d'une opinion publique qu'il faudrait rassurer. A fortiori, les exemples du sang contaminé, de la vache folle, de l'amiante, de Tchernobyl, fonctionnent comme des illustrations où il s'agit moins de mauvaise gestion de crise que de défaillances morales.



Le débat entre la moral et l'éthique semble trop complexe : « On parle d'éthique lorsqu'on a perdu la moral ». Plus intéressant est de partir du constat de l'absence de toute éthique formalisée pour la communication de crise. Toutes les professions de la communication possèdent leur code déontologique. Nous commémorons cette année – avec une certaine discrétion, il est vrai – le centenaire des relations publiques et de la fameuse déclaration des principes affirmés par Ivy Lee, reconnu comme son père fondateur. D'autres règles furent formalisées pour les relations publiques avec le code d'Athènes (1965) et de Lisbonne (1978). Les directeurs de la communication disposent de leur code rédigé en novembre 1997 ; le marketing direct, la presse, tout est formalisé, sauf pour la

discipline perçue justement comme navigant en permanence aux confins du cynisme, celle qui est souvent la porte d'entrée aux critiques sur le caractère manipulateur de la communication : la communication de crise.

Comment expliquer ce curieux paradoxe ? Pour cela, il est déjà nécessaire de s'interroger sur la possibilité

« Soyons clair, nul ne serait dupe.. »

d'élaborer un code éthique de la communication de crise. La réponse semble aisée : oui, il est concevable de formaliser les principes déontologiques de la communication. Il faudra s'attacher aux principes de vérité et de transparence, à l'interdiction de toute pratique coercitive (représailles publicitaires), à la clarté des flux financiers envers certaines asso-

ciations ou leaders d'opinion, à l'absence de manœuvre de déstabilisation ... Bref, une charte éthique formalisant les dix commandements de la communication de crise est rédigeable et on peut imaginer qu'elle fasse l'objet d'un large consensus dans les sphères de l'entreprise, des institutions publiques et des agences conseils.

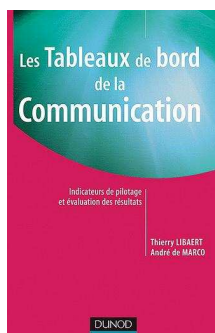
Toutefois, si l'élaboration d'un code éthique est envisageable, il convient de s'interroger sur sa pertinence. Soyons clair, nul ne serait dupe. La vie des affaires est souvent un monde sans scrupule et les bons sentiments sont rares dans la guerre économique. L'utilité d'afficher des termes comme l'incontournable transparence apparaît dérisoire devant la réalité du fonctionnement commercial. Il s'agit là peut-être moins d'une question d'éthique que d'efficacité, mais heureusement les deux sont liés. A l'heure où plus aucune information ne semble pouvoir rester secrète très longtemps, le choix de la vérité est aussi le plus judicieux pour la survie de l'entreprise. Car une entreprise qui se

permettrait des entorses graves à l'éthique serait immédiatement clouée au pilori médiatique et sa valeur réputationnelle en pâtirait. En outre, les règles éthiques sont souvent proches des principes légaux. La judiciarisation de la vie économique doit dissuader les rares gestionnaires de crise qui souhaiteraient s'en affranchir.

Le paramètre essentiel prévenant toute tentative de finalisation réside toutefois dans le fait que ces règles pour une éthique de la communication de crise existent déjà, simplement elles ne sont pas rassemblées. La communication financière, interne, événementielle, publicitaire, le lobbying, les relations avec la presse disposent de leurs principes déontologiques. La communication de crise n'a pas de principes qui lui sont propres, elle emprunte à l'ensemble de ces disciplines. Tout principe de la communication de crise est une importation d'un principe existant pour une autre activité de communication.

La conclusion est que l'absence de tout principe déontologique propre empêche la communication de crise de se réclamer en tant que discipline propre.

T.L



LES TABLEAUX DE BORD DE LA COMMUNICATION

André de Marco et Thierry Libaert

Cet ouvrage propose des outils de mesure et de contrôle des actions de communication.- Comment déterminer les objectifs des TDB ?- Quels indicateurs choisir pour mesurer les actions de communication ?- Comment trier les informations pertinentes pour alimenter les TDB ?- Quels TDB élaborer en fonction des grands domaines de communication (communication institutionnelle, interne, de crise, avec la presse, événementielle, financière, RH...)
?Guide permettant de concevoir, mettre en œuvre et suivre les TDB, ce livre intéressera les responsables de communication, dont la part de rémunération variable (en fonction de leurs performances) prend désormais une place prépondérante.

http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&l_isbn=2100491261

L'exercice périlleux de l'anticipation

Benoît MATHIEU

Entrer dans une démarche d'anticipation pour une entreprise n'est pas sans risque. Dans un environnement social, politique et économique en constante évolution et de plus en plus complexe, cela conduit généralement à une remise en cause des modèles d'analyse sur lesquels l'entreprise a fondé son développement. Ce n'est jamais très facile de se remettre en cause. Mais c'est une nécessité pour qui veut survivre et croître. En tout cas, la démarche d'anticipation illustre une volonté de ne pas subir.



Alors lançons-nous ! Que disent les oracles ? Que nous réserve l'avenir ? Avant de partir vers cette conquête de l'avenir, il faut d'abord répondre à deux interrogations essentielles : quelles est la question et de quel avenir parle-t-on ? En effet, l'approche et les moyens ne seront pas les mêmes s'il s'agit de déterminer la réaction d'un concurrent au lendemain du lancement d'un nouveau produit ou bien de savoir ce qui mobilisera l'opinion publique dans 5 ans.

L'enjeu de la méthodologie est déterminé par la projection temporelle souhaitée : court terme (de quelques heures à 1 an), moyen terme (de 1 an à 4 ans) et long terme (au-delà de 5 ans). Les usages, en sciences économiques par exemple, proposent des durées plus étendues. Les plages proposées ici nous apparaissent pertinentes dans le cadre d'un pays occidental comme la France suivant ses rythmes politiques, ses évolutions de consommation et les pratiques d'amortissement, d'investissement et de financement des entreprises.

Précisons également qu'au sein même des différentes plages temporelles, il peut être utile d'introduire des sous-catégories suivant la problématique. Ainsi, en situation de crise, la projection anticipative opérationnelle peut être l'heure ou la journée*. À l'inverse, sur des enjeux environnementaux, la perspective d'anticipation peut être de 25, 50 ou 100 ans.

* Notons que le terme d'anticipation opérationnel nécessaire à un patron d'entreprise peut être un moyen indirect de caractériser le caractère plus ou moins sensible de sa situation.

Court terme et long terme : des méthodologies opérationnelles

Dans l'introduction de leur article « Ten trends to watch in 2006 (Financial Times, 13/01/06), Ian Davis et Elizabeth Stephenson (McKinsey), indiquent que : « *Predicting short-term changes or shocks is often a fool's errand. But forecasting long-term directional change is possible by identifying trends through an analysis of deep history rather than of the shallow past* ».

Cette posture semble un peu radicale. En effet, les apports de la théorie des jeux et des systèmes de modélisation des comportements, couplés à une solide expérience des phénomènes socio-économiques peuvent permettre d'anticiper avec un certain degré de certitude ce que seront la plupart des phénomènes à court terme. Concernant les éléments économiques, même s'ils sont régulièrement critiqués, les indicateurs conjoncturels de l'INSEE restent des références.

Concernant les enjeux d'opinion, Nicolas Narcisse, TBWA Corporate, a mis au point un dispositif de diagnostic à 3-6 mois. Celui-ci permet à une entreprise, en croissant un agenda prévisionnel d'événements, les déterminants structurels de l'opinion (environnement, travail, santé ...) et les caractéristiques de l'actualité prévisionnelle de l'entreprise, de déterminer les risques et opportunités d'opinion. Et ainsi, permettre l'élaboration d'arguments spécifiques ou toutes autres actions en fonction des phénomènes anticipés. Bien évidemment, ce dispositif est enrichissable et actualisable en continu et devient de plus en plus pertinent que l'on se rapproche de l'échéance cible.

Ainsi, même si les résultats sont particulièrement fragiles, car fortement dépendant d'événements conjoncturels quasi-imprévisibles, il est possible de structurer une mécanique

d'anticipation à court terme en associant modèles statistiques et expérience des phénomènes.

Concernant le long terme, ici aussi la méthodologie apparaît bien rôdée. L'approche prospective, ou plutôt, les approches car il existe de multiples techniques, permettent sur la base de phénomènes structurels quasi-certains, notamment démographiques, de dégager des scénarios à 5, 10 ou 20 ans. Les scénarios alternatifs sont basés sur différentes convictions ou hypothèses par rapport à l'évolution de variables d'ajustement. En France, les travaux de Michel Godet (CNAM) et les rapports de l'ancien Commissariat Général au Plan illustrent la vigueur de ces approches. Aux Etats-Unis, on relève une certaine tradition de « futurists » dont l'un des plus influents est Alvin Toffler.

Le moyen terme : une approche entre deux eaux

C'est certainement sur le moyen terme que les enjeux pour les entreprises sont les plus cruciaux. Mais, c'est également là que les approches méthodologiques restent les plus floues. On peut cependant dégager trois principaux types de pratiques.

Le premier moyen d'éclairer l'avenir à moyen terme est tout simplement d'écouter un gourou ou de suivre ceux qui font les tendances en espérant, et c'est parfois le cas, que leurs anticipations seront auto réalisantes. C'est le cas des cabinets de tendances qui déterminent les couleurs et les ambiances à venir. Comme tous les acteurs de la mode et du design s'appuient sur leurs fameux « cahiers de tendances », tous passent en même temps les mêmes commandes de tissus et au final, on retrouve des magasins de prêt-à-porter qui offrent tous la même vitrine.

Deux approches, à la fois complémentaires mais opposées dans la mécanique, sont également exploitables.

Il est possible tout d'abord de se baser sur les résultats obtenus au travers de la prospective. Il s'agit dès lors de choisir le ou les scénarios les plus en adéquation avec les attentes de l'entreprise, puis de mettre en place un dispositif de veille chargé d'identifier les signes avant-coureurs de la réalisation de ces scénarios. Pour les entreprises les plus importantes, cette approche conduit au fil du temps à valider ou invalider une vision, et à mettre en œuvre les actions adéquates pour rétablir la tendance souhaitée. Bien entendu, cela implique d'avoir un certain degré d'influence.

L'autre option consiste plutôt à prolonger les approches de court terme en y intégrant des dimensions plus structurelles issues de la sociologie et d'approches systémiques. Cette mécanique se structure autour d'un dispositif de Vigie dont les ressorts sont l'extrapolation et la conviction. L'extrapolation est basée sur une ca-

pacité à questionner des tendances sociologiques, économiques, politiques et technologiques émergentes dans le temps : est-ce que ce phénomène va prendre de l'importance ? La conviction, qui va permettre d'orienter, de valider ou de rejeter l'anticipation, résulte « d'interactions tacites ». C'est-à-dire de ces éléments non-formalisés au sein d'une entreprise qui conduisent les salariés à partager leurs connaissances, à dialoguer et à s'interroger ensemble. Dans sa forme la plus simple, un dispositif de Vigie s'apparente à un groupe de travail composé de personnes d'horizons divers qui débattent de la pertinence et de l'intérêt d'approfondir des éléments d'information issus d'un processus de veille.

On voit bien que ces approches ne sont pas exclusives les unes des autres. Les fondements d'une anticipation à moyen terme pertinente résultent d'un mix de chacune.

Pour conclure, on peut modestement rappeler que, quels que soient les dispositifs mis en œuvre, l'enjeu principal reste la réappropriation des perspectives identifiées par le top management et la mise en place d'actions concrètes. Sans réalisations opérationnelles, l'anticipation reste une satisfaction de l'esprit.

Benoît MATHIEU, gérant d'Objectif Opinion

Objectif Opinion, au travers de l'approche du "Planning stratégique d'opinion", propose une série de prestations directement opérationnelles pour l'élaboration et l'accompagnement d'une politique de communication afin de défendre, d'asseoir et de développer l'image et la réputation d'une entreprise ou d'une institution.

<http://www.objectif-opinion.com/>



Toujours d'actualité

Retrouvez les anciens numéros du Magazine

<http://www.communication-sensible.com/CCCnewsletter/>

Note de lecture de Thierry Libaert

The politics of crisis management

Livre de Arjen Boin, Paul 't Hart, Eric Stern et Bengt Sundelius, Cambridge Press, 2006, 182 pages

Rédigé par quatre experts du management des crises, cet ouvrage traite plus spécifiquement de la gestion de crises publiques. Comment les autorités publiques réagissent-elles et devraient réagir face aux crises ? Les auteurs définissent la crise comme « une menace sérieuse envers les structures de base ou les valeurs fondamentales et les normes d'un système, qui, sous la pression de l'urgence et des circonstances incertaines nécessitent de prendre des décisions à caractère vital ».



Les crises seront toujours plus nombreuses et sont quasiment impossibles à prédire, et si la gestion de crise est un domaine complexe, il le sera encore davantage à l'avenir en raison de la complexification des sociétés. Les autorités doivent tâcher de mieux connaître les implications propres à chacune des cinq phases de toute crise.

1 – Comprendre la situation

Il est impossible de prédire les crises avec précision d'autant que la culture des organisations fonctionne prioritairement sur ce qui doit être atteint et non sur ce qui doit être évité. Lorsque les décideurs reçoivent des signaux d'alerte, ceux-ci apparaissent souvent de manière fragmentée à l'exemple des pièces d'un puzzle que le décideur devrait assembler pour en saisir le sens, ... s'il en a les capacités et le temps. Or les organisations publiques sont souvent cloisonnées et les informations ne sont pas connectées. Les auteurs prennent l'exemple des signaux d'avant le 11 septembre 2001 où il aurait suffi de mettre en relation les informations transmises par la CIA et le FBI pour mieux comprendre la réalité de la menace qui se profilait.

De nombreuses organisations tentent d'anticiper les risques en mettant sur pied des mécanismes de détection et des cartographies de risques. Cela peut toutefois engendrer un sentiment de confiance en « normalisant » le risque, le classifiant sur une échelle de gravité et en décrivant ses causes et manifestations. D'autant que le risque interviendra en dehors des risques identifiés, ou il s'inscrira sur un niveau d'intensité reconnue comme négligeable avant que d'autres facteurs ne s'y mêlent, à l'exemple de l'effet papillon.

« Les organisations qui réussissent conjuguent trois éléments : une culture de sécurité, une forte délégation et des entraînements réguliers »

2 – Savoir décider

On caricature souvent la gestion de crise en la réduisant au choix de la bonne décision que devrait prendre le plus haut niveau de pouvoir. Dans la réalité, le succès d'un management de crise dépend plus souvent de la bonne coordination des multiples acteurs de la crise et du processus décisionnel qui conduit aux multiples choix. Deux extrêmes sont difficiles à éviter : la conflictualité des acteurs en raison de l'incertitude fréquente des connaissances et la pensée de groupe qui conduit à se ranger sur l'avis du plus haut responsable au sein de la cellule de crise. De fait, les auteurs préconisent d'introduire également le facteur humain dans la cellule de crise afin d'incorporer un meilleur équilibre psychosociologique dans le processus de décision. En clair, il doit exister en cellule une personne capable de préférer des affirmations qui ne vont pas forcément dans le sens de ce que le reste de la cellule aurait envie d'entendre, et cela sans agressivité ou arrière-pensée en terme de lutte pour le pouvoir.

« (...) il doit exister en cellule une personne capable de préférer des affirmations qui ne vont pas forcément dans le sens de ce que le reste de la cellule aurait envie d'entendre (...) »

La décentralisation est aussi un paramètre fort. Lorsqu'un des contrôleurs aériens signala le 11 septembre que le vol 175 était détourné, il lui fut répondu qu'il était impossible de déranger les responsables alors réunis en cellule de crise à la suite du premier crash sur le vol n° 11 sur une des deux tours du World Trade Center, et que ces responsables avaient déclaré ne vouloir être dérangés sous aucun prétexte.

La décentralisation est souvent liée à la coordination et c'est ici une des particularités de la gestion publique de crise que d'être confrontée à une multitude d'acteurs : police, gendarmerie, armée, hôpitaux, pompiers. Chaque organisme doit avoir un objectif clairement défini et agir en adéquation avec chacun des autres, ce qui est souvent un point délicat du dispositif.

Les institutions publiques doivent privilégier la coordination, la décentralisation et le sens de l'improvisation, ce qui est une recommandation rarement entendue. L'inverse, à savoir, l'insistance sur la figure d'un leader sauveur risque souvent d'aboutir à créer davantage de formalisme, de procédures, de plans et donc de réduire la réactivité et la faculté de prendre les décisions les plus adéquates.

3 – Donner du sens

Les crises induisent une forte demande en information des publics qui exigent une réduction de l'incertitude. Les décideurs sont alors plongés dans un univers hautement compétitif où s'expriment une multitude d'acteurs. Il ne suffit pas de faire « ce qu'il y a à faire » mais de jouer sur des attitudes et des symboles. Les auteurs consacrent plusieurs paragraphes au mythe de la « panique ». Selon eux, les pouvoirs publics sur-privilégient une communication de rassurance absolue afin d'éviter toute panique, alors que l'observation des situations les plus extrêmes tendrait plutôt à démontrer une attitude raisonnée des individus concernés.

Bien évidemment, donner du sens doit s'appuyer sur une perception, mais aussi une réalité. Georges Bush a pu immédiatement donner du sens au 11 septembre là où José Maria Aznar a pitoyablement échoué lors de l'attentat de la gare de Madrid en mars 2004, dans une tentative de disjoindre une inquiétude avec une réalité qui ne tarda pas à apparaître.

4 – Savoir clore une crise

Il faut se débarrasser de la vision de la crise comme d'un événement unique, soudain, localisé dans le temps. Les crises ont de plus en plus souvent l'allure de montagnes russes où les épisodes et la mise en tension se succèdent irrégulièrement. Le management de crise doit rester vigilant et surtout ne pas décider de clore la crise de manière brutale, spécialement avant même que tous les indicateurs externes ne démontrent un retour stable à la situation antérieure. Les auteurs déclarent également que « les crises ne se finissent pas par elles-mêmes, elles doivent être closes » (p. 149). En affirmant cela, ils

constatent que le milieu politique où ils se situent utilise souvent la fin de la crise pour faire émerger de nouvelles polémiques et créer « une crise après la crise ». Les leaders politiques devront rester en visibilité après la crise et ne pas se contenter d'un retour aux affaires (*business as usual*) en faisant profil bas, ils doivent rester pro-actifs et continuer à occuper le terrain médiatique.

5 – Apprendre des crises

Si chacun s'accorde à reconnaître qu'il est important de capitaliser sur la crise et d'en tirer toutes les leçons, la réalité est plus contrastée par le fait même que peu de décideurs ont à gérer plus d'une ou deux crises réelles dans leur carrière, que leur expérience se transmet difficilement à d'autres et que les crises sont rarement identiques. En outre, la crise oblige à ajourner de nombreuses décisions et il est compréhensible que les autorités publiques n'ont qu'une hâte en sortie de crise : éponger le retard accumulé : « Le sentiment qu'il est urgent de tirer les enseignements de la crise s'évapore rapidement dès que celle-ci s'éloigne » (p. 121) et cela conduit au fait que les décideurs soient en post-crise plus enclins au conservatisme qu'à vouloir enclencher des réformes ; ils ne s'engageront dans la voie des réformes que dans l'hypothèse où l'émergence de la crise a

« Le sentiment qu'il est urgent de tirer les enseignements de la crise s'évapore rapidement dès que celle-ci s'éloigne »

pu être corrélée à des facteurs extérieurs à l'action publique du responsable. C'est un calcul basé sur la survie politique : le leader engrangera-t-il plus de bénéfices à engager des réformes, des coalitions d'intérêt le soutiendront-ils ? A défaut, le choix du conservatisme sera privilégié. Cette dimension purement politique est une des caractéristiques de la gestion publique où : « Ce qui est faisable, durant une crise est souvent plus déterminé par le désir de survivre politiquement que par les faisabilités techniques » (p. 129).

Confronté à une crise, l'acteur public est face à deux fronts de lutte qu'il doit combattre simultanément ; celui de l'événement et celui des enjeux politiques engendrés par cet événement. Négliger un niveau risque de ruiner toute tentative de démontrer une quelconque maîtrise de la situation. Le décideur doit se préparer à affronter ces deux niveaux, et cette phase préalable est souvent une des plus complexes. Car c'est bien à une culture de la crise qu'appellent les auteurs qui demandent aux acteurs publics d'encourager ceux qui sont capables de leur apporter de mauvaises nouvelles. Le manager de crise ne doit pas se contenter de prévoir des situations de crise mais doit engager une vraie remise en cause du fonctionnement de l'organisation en situation extrême. Toute crise exigera une bonne dose d'improvisation, ce qui requerra davantage de flexibilité que des plans rédigés à l'avance. Ces plans risquent de brider toute initiative individuelle et toute spontanéité alors que c'est justement ce qu'il faut privilégier.

« le management de crise n'est rien d'autre que de la gouvernance en condition extrême »

Dans les recommandations, il est également proposé aux décideurs publics d'améliorer leur communication : « Les leaders qui n'ont pas la faculté de bien communiquer ne peuvent pas manager une crise » (p. 148), ils doivent aussi se débarrasser de la vision tactique qui existe dans de nombreuses gestions de crise : « le management de crise n'est rien d'autre que de la gouvernance en condition extrême », les approches de type « *spin doctor* » au détriment d'une vision stratégique ont peu de chance de succès.

Au final, un livre de réflexion mais toujours opérationnel. C'est clair et étayé de nombreux exemples. Arjen Boin et Paul't Hart sont enseignants aux universités de Leide et d'Utrecht (Pays-Bas), Eric Stern et Bengt Sundelius enseignent à l'université d'Uppsala (Suède), ils dirigent également le Crismart, centre de recherche sur le management des crises en Suède, cf <http://www.crismart.org>.

T.L.

Risque d'opinion : quelques perspectives pour le conseil

Thierry Portal

L'évolution de la communication d'entreprise a permis, depuis quelques années, l'émergence de la thématique du risque d'opinion. A quel type de consulting ce nouvel entrant correspond-il ? Que peut-on attendre d'un conseil en la matière ? Quel avenir peut-on prédire à cette spécialité ?

L'émergence récente du risque d'opinion

Dans un monde 'globalisé' où les notions d'accès et de souplesse, selon Jeremy RIFKIN, deviennent le nouvel horizon de l'homme multidimensionnel, les organisations doivent apprendre à lutter contre des formes renforcées de 'sélection naturelle' en intégrant le changement, la complexité ainsi que les situations de rupture dans leur développement sur le long terme. De plus, l'entreprise n'est plus une entité homogène, dirigée au centre à l'aide de procédures de commandement et de contrôle hiérarchisées : elle est devenue un maillage souple de compétences en phase avec un environnement souvent instable, parfois précaire, toujours mouvant (URBAN & VENDEMINI 'Alliances stratégiques et coopératives européennes').

L'adaptabilité devient donc une condition de la pérennité de toute activité, quelle qu'en soit la nature et le mode de gouvernance, exigeant alors un effort d'autant plus constant sur les relations qu'elle entretient avec son 'écologie naturelle' que l'opinion publique est devenue sensible à tout ce qui relève du contrat moral tacite la reliant à un centre de décision (Cf. M ABELES 'Politique de la survie') et que les multiples minorités 'actives' disposent, via la toile et les réseaux, d'inépuisables prolongements et chambres d'écho (Cf. Howard RHEINGOLD 'Foules intelligentes'). De fait, pour reprendre l'expression lumineuse de Karl POPPER, une 'société ouverte' permet aux contre-pouvoirs

d'ériger leur légitimité en utilisant l'arme de la responsabilité via des initiatives citoyennes, médiatiques, scientifiques, communautaires. Sous leur pression, les organisations sont obligées aujourd'hui de s'expliquer 'tous azimuts' sur les impacts sociaux, politiques, éthiques et moraux, médicaux et sanitaires, environnementaux de leurs activités.

A l'opposé des préoccupations anglo-saxonnes axées sur le cours de bourse et la réputation (Cf. Charles J. FOMBRUN 'Reputation : realizing value from the Corporate Image'), les managers français développent une culture conceptuelle spécifique où l'on résonne systématique et évolution dans le corps social, l'entreprise étant responsable de la façon dont elle pénètre la vie de la cité. L'inévitable changement s'inscrit alors dans un mouvement perpétuel qui oblige les organisations à inventer leurs territoires, leurs nouvelles manières de s'incérer dans les corps sociaux (Cf. JM DRU 'Disruption'). Véritable révolution, cette émergence d'une responsabilité des organisations se rapporte donc directement aux relations qu'elles entretiennent avec l'ensemble de leurs publics, à savoir les clients, les personnels, les consommateurs, les propriétaires / investisseurs, les gouvernements et les autorités locales, les fournisseurs et producteurs, les concurrents, les riverains, les groupes de pression, les médias, les analystes, les politiques ... Depuis près de dix ans maintenant, les communicants au service des organisations mesurent l'importance d'une 'stratégie' qui considère toute composante du corps social

comme partie prenante d'un débat public en gestation. Le 'relationnel corporate' (Cf. Bernard EMSELLEM 'Le Capital Corporate') et ses 'stakeholders' deviennent plus importants que les traditionnels 'shareholders'. L'entreprise doit se concentrer sur les publics qui correspondent à ses enjeux du moment et maintenir le contact avec les autres, peut-être stratégiques demain. C'est la posture adoptée par l'entreprise qui devient le facteur clé au travers des liens qu'elle établit.

De fait, qu'il s'agisse d'une restructuration d'entreprise, de l'implantation d'une industrie à risque ou d'une infrastructure d'aménagement du territoire, du lancement d'un produit de santé au conflit avec une association d'usagers, le risque d'opinion aide au pilotage des modes relationnels d'une organisation vers ses publics afin d'éviter le tribunal de l'opinion (Cf. Nicolas NARCISSE in 'Issues management' – OIC). Dans ce contexte, il est d'autant moins cantonné au rôle de sous risque que le pilotage des différents publics devient une matrice fondamentale de la communication d'entreprise (Cf. Jean Pierre BEAUDOIN 'Être à l'écoute du risque d'opinion'). Il révèle son acuité au fur et à mesure des efforts déployés pour éviter son occurrence. Il devient un continuum dont le statut culturel est appelé à se renforcer très vite, remplaçant progressivement l'imaginaire d'opposition / affrontement des années 80 / 90 et prolongeant celui de système, toujours d'actualité, et d'alliances durables, novateur.

L'apport du conseil et ses perspectives

De "l'expertise normalisatrice" initiale type relations presse ou publiques..., le métier de conseil en communication s'oriente de plus en plus vers la conduite de processus d'assistance, qu'il s'agisse d'accompagnement sur la durée (communication de projet, accompagnement du changement, politique de concertation ou d'adhésion), d'ajustement structurel (audit identitaire, conseil stratégique) et d'anticipation des crises. Ainsi, la démarche du cabinet conseil fait progressivement irruption dans le corporate, facilitant l'apparition

de nouveaux services qui mixent métiers de l'audit en management / organisation et compétences en communication. De fait, des techniques importées d'autres univers professionnels structurent progressivement le périmètre du risque d'opinion et le font entrer dans l'univers du 'sensible', ce champs d'intervention situé à la croisée du politique et de l'information, de la stratégie et de l'action.

Il en est ainsi des techniques dites de veille et d'intelligence 'économique' (mais aussi des sondages) qui permettent, lorsqu'elles sont utilisées de manière complémentaire : 1/ de surveiller l'évolution du débat public, 2/ de détecter les signes annonciateurs d'une montée en tension – comme des événements particuliers potentiellement crisogènes -, 3/ de mesurer les éventuels glissements de perception au sein d'une communauté spécifique – par exemple une communauté scientifique à un moment donné. L'intérêt devient alors de disposer de tableaux de bord permettant une lecture schématique des interactions, donc un meilleur pilotage à distance du message et de l'action vers son récepteur, même si l'on sait que « la plupart des effets arrivent par des voies si singulières, et dépendent de raisons si imperceptibles qu'on ne peut les prévoir » (Cf. MONTESQUIEU 'Traité des Devoirs'). Ces techniques d'ingénierie s'utilisent en phase monitoring dans le temps, chacune correspondant à un périmètre précis d'investigation ainsi qu'à une période déterminée.

Il en est de même de l'anticipation des phénomènes de crise où l'audit des sensibilités - étude de l'écologie d'ensemble d'un projet sensible -, mais aussi l'analyse 'stratégique' des scénarios d'opinion permettent, en principe, de disposer d'une vision assez fine des risques liés à l'opinion en général et à quelques unes de ses composantes en particulier. L'objectif de cette analyse stratégique est de comprendre, de manière exploratoire, les jeux d'acteurs qui peuvent émerger en situation dégradée. De fait, l'on raisonne sur des scénarios, sur des occurrences, sur des critères de fiabilité et des indices de probabilité, autant

d'outils qui tendent à rendre objectives les projections retenues. Loin d'être une science de l'exact, il s'agit là de prendre de la hauteur, d'envisager le pire, de voir venir, d'ouvrir les perspectives et les champs du possible, en bref de faire preuve d'une imagination placée au même niveau que ces 'nouvelles vibrations du monde', comme l'exprime depuis longtemps ce génial défricheur qu'est Patrick LAGADEC.

Ces techniques nous en disent long sur le rôle du conseil qui a pour tâche, plus que jamais, de permettre de reconnaître les publics sensibles afin de déterminer la stratégie à leur appliquer. En étudiant les caractéristiques d'acteurs parties prenantes à un conflit émergent, à une décision ou à une évolution sensible, le conseil doit aider non seulement à détecter l'apparition d'un risque d'opinion ainsi que ses composantes, mais aussi à identifier les forces et faiblesses de chacun de ces acteurs en dégagant constantes et incohérences. Autrement dit, il s'agit de saisir une représentation simple des champs de sensibilité susceptibles d'agréger, aujourd'hui et demain, les oppositions ou les opportunités. De plus, la socio dynamique, discipline dont l'objet est de construire les conditions d'une démarche de mobilisation, prolonge naturellement les apports du risque d'opinion puisque la détection des acteurs constitue un préalable à la définition d'une action sur le long terme (Cf. JC FAUVET 'La socio dynamique : un art de gouverner').

Dans cette pure perspective d'anticipation, l'audit ponctuel du risque d'opinion a plus d'avenir pour comprendre la complexité des interactions entre acteurs, enjeux, changements technologiques, mutations de métiers, inflexions des courants socio-culturels que 'la stratégie de communication' désincarnée et planifiée à l'avance. Surtout lorsqu'il s'agit d'accompagner le chan-

gement des entreprises, des marques et des institutions pour aborder les mutations internes et externes comme un levier, non comme une contrainte ; de construire un discours sérieux, factuel, étayé, socialement responsable ; et de décroiser les publics internes des organisations pour créer des systèmes de relations motivants, donc productifs ...

Conclusion

Ainsi, par soucis de prévention, toute évolution délicate, tout projet sensible mais aussi tout le 'périmètre relationnel' d'une organisation doivent faire l'objet d'une attention particulière sur le plan du risque d'opinion. Etre en mesure de piloter l'image au travers d'un canevas de discours portés vers des réseaux élargis, d'anticiper des conflits en gestation ou d'imaginer des réponses lors d'éventuelles 'traversées du désert' ne constituent pas, à l'évidence, des objectifs mais plutôt des préalables pour asseoir la 'légitimité sociale' d'une organisation.

Gérer le risque d'opinion nécessite de prendre la mesure de tous les facteurs concourant à son émergence et sa montée en puissance : au delà des messages, il s'agit d'étudier avant tout les publics ; autrement dit, les caractéristiques des différentes parties prenantes sur une problématique particulière sera aussi importante que la façon dont elles s'expriment sur le sujet.

De la capacité des cabinets conseil à disposer de cette nouvelle grille de lecture dépendra la qualité de leurs diagnostics initiaux dont l'objectif deviendra de plus en plus, à n'en pas douter, l'intégration de l'organisation dans un environnement mouvant. Avec comme exigence cette lucidité dont René CHAR disait quelle était « la blessure la plus rapprochée du soleil ».

Thierry Portal
thierry.portal@libertysurf.fr
Consultant en 'communications sensibles'

Il n'y a plus de pensée stratégique

Georges Peillon

Juin 1999 : les fantassins britanniques entrent dans Pristina, Kosovo. Ce sont les premiers éléments de la force multinationale commandée par l'OTAN qui doit mettre un terme à cette curieuse guerre de libération du peuple kosovar albanais contre l'occupant serbe.



Des frappes aériennes contre Belgrade ont largement précédé les opérations terrestres. L'afflux de centaines de milliers de réfugiés kosovar albanais à la frontière avec la Macédoine a ému les opinions occidentales. Bernard Kouchner est nommé représentant spécial de l'ONU.

Sept ans plus tard la question kosovar n'est pas vraiment réglée. La KFOR (Kosovo Force) est toujours présente malgré une réduction d'effectifs conséquente. Les albanais du Kosovo réclament à corps et à cris l'indépendance lorsque Belgrade conçoit une simple autonomie de sa province historique et dans laquelle elle plonge ses racines culturelles. En revanche, il n'y a plus de population serbe dans cette province grande comme deux départements français à l'exception d'un réduit au nord de la ville de Mitrovica. Les églises serbes ont été incendiées et pillées, des enclaves précaires ont convaincu les derniers habitants serbes de quitter leurs habitations. Echéec donc de la pensée stratégique puisque des populations vivant ensemble depuis un demi-siècle ne sont pas parvenues à cohabiter malgré cette « imposition de la paix ».

Juin 2002 : les forces spéciales américaines complétées par une force multinationale toujours commandée par l'OTAN (l'ISAF – Force internationale de stabilisation en Afghanistan) traquent le terrorisme islamiste dans les zones frontalières avec le Pakistan et pourchassent les ramifications d'Al Qaïda. A Kaboul, les soldats turcs, italiens, français et de bien d'autres contingents tentent de procurer un peu de quiétude à une population exsangue après plus de vingt ans de guerre (occupation russe, guerre civile, guerre contre les Tabilans). Mais les attentats en plein centre ville de la capitale continuent encore aujourd'hui (le dernier date du 11 août), les Talibans reprennent l'offensive dans le sud-est du pays, la traque contre les réseaux enterrés et invisibles piétine et la production d'opium ne cesse de croître (soit 87% de la production mondiale représentant 52% du PIB afghan...). Echéec de la pensée stratégique encore puisque personne n'est capable de dire quand et comment la « communauté internationale » sortira du bourbier afghan.

2002 encore, la France intervient en Côte d'Ivoire pour évacuer ses ressortissants une première fois puis une seconde fois au cours du mois de novembre 2004. 4000 soldats français tentent de s'interposer entre des forces « nouvelles » au Nord et des forces loyalistes au sud. Le pays est coupé en deux, les négociations sur le désarmement des belligérants entamées en septembre 2003 n'ont toujours pas donné leurs fruits. Une

force de l'ONU de plus de six mille hommes est venue complétée le dispositif sous la forme de contingents exotiques réclamants la protection des forces françaises... Echec de la pensée stratégique qui dénie le pouvoir réel au profit de concepts démocratiques négociés autour d'une table ronde et dans l'ambiance feutrée des chancelleries et des banques d'affaires.

Nous pourrions multiplier les exemples : la Bosnie des années quatre vingt dix, le Rwanda surtout où les soldats internationaux de l'ONU finiront par partir en déchirant leurs bérets bleu ciel, le Soudan d'aujourd'hui, Haïti, la Somalie et, évidemment, le Moyen-Orient. Rappelons à ce propos que la Force d'interposition des Nations Unies au Liban (FINUL) en place depuis 1978 devait « confirmer le retrait des troupes israéliennes du Liban sud, rétablir la paix et la sécurité internationales et aider le gouvernement libanais à assurer le rétablissement de son autorité effective dans la région »...

Echecs. Echecs successifs de la pensée stratégique, qu'elle soit diplomatique ou politique, alors que toutes les déclarations, toutes les bonnes intentions, les moratoires, les résolutions sont a priori empreintes de sagesse, d'unanimité feintes et de compromissions. Mais elles relèvent toutes, sans exception, de ces petits arrangements entre amis, de statu quo découverts après des semaines de tergiversations (par exemple, la dernière crise du Liban, un mois de discussions avant de parvenir à un projet de texte !), des intérêts particuliers et des parcours de carrière.

Bien sûr, à un moment, les armes se taisent et chacun pourrait crier « bravo ! ». Et après ? C'est pire ! Après le silence des armes surgissent les leçons de démocratie administrées avec condescendance par des fonctionnaires internationaux et des médias aveugles : des « il faut faire comme ceci », ou « c'est plutôt mieux comme cela » sont lancés à des gouvernements de transition arc-boutés sur leurs prérogatives. Facilité de tordre le bras aux populations les moins nombreuses, facilité de rédiger une nième résolution qui s'empilera sur des centaines d'autres, facilité d'envoyer des capitaines d'industrie à la conquête de marchés juteux de reconstruction, facilité de se retrancher derrière « l'excès de sentiment démocratique » ...

Pourquoi tant d'échecs de cette pensée stratégique ? La réponse est sans doute complexe.

En premier lieu, il nous semble que la dilution des responsabilités internationales est un frein conséquent à toute tentative de résolution des conflits. Cela signifie qu'il existe en Europe des pensées stratégiques concurrentes dans un contexte identique. Il suffit d'analyser le massacre de Srebrenica (plusieurs milliers d'habitants exterminés par les Serbes de Bosnie en juillet 1995) pour constater qu'une décision doit se prendre vite et avec détermination. Mais ce drame montre les terribles limites d'une multinationalisation de la prise de responsabilités. Nous soulignerons par ailleurs, comme un mauvais clin d'œil, que la commission d'information parlementaire française sur le massacre de Srebrenica a conclu à une multiplication d'erreurs d'appréciations, sans naturellement désigner un seul responsable international.

« Combien de fois avons-nous pu constater du désintérêt, de l'inaptitude à vouloir comprendre une nation, une population, ses mécanismes, son fonctionnement.. »

En second lieu, l'ignorance. Combien de fois avons-nous pu constater du désintérêt, de l'inaptitude à vouloir comprendre une nation, une population, ses mécanismes, son fonctionnement. Peut-on raisonnablement « gérer » une crise sans apprécier la richesse ou les travers d'une population, d'un état, sans obtenir une vraie maîtrise de l'environnement humain ? Peut-on systématiquement omettre la présence de la personne humaine broyée par un conflit ? Quelle doit être l'importance accordée à l'homme ? La force unique du droit international (si celui existe bien entendu) suffit-elle ? Pas sûr.

Enfin, l'absence de conviction. Ce qui agace profondément les chancelleries européennes, c'est la suffisance et l'arrogance américaine. Nous l'avons constaté au moment du déclenchement de la seconde guerre en Irak. Les Etats-Unis ont peut-être tort ou raison. Mais ils poursuivent une pensée stratégique claire : être la première puis-

sance mondiale, garder la main sur les gisements de pétrole parce que c'est une question de survie pour leur économie et lutter contre le terrorisme islamiste. La conviction est une valeur en perte de vitesse. En occident et encore plus avec la « construction » européenne, nous préférons trop souvent chercher un consensus qui conduit systématiquement à l'immobilisme. Nous refusons de nommer l'innommable, on se drape dans le politiquement correct, on dénie ses propres racines culturelles. Au nom de l'ouverture et des bons sentiments, on tire le niveau vers le bas.

Les crises existent, c'est un fait. Elles sont même consubstantielles à toute organisation économique, culturelle, politique. La difficulté de résolutions des crises internationales réside donc dans la capacité de lecture dont nous disposons. Mais nous avons peur. Tous les tentatives de résolution des crises citées plus haut reposent en fait sur la seule crainte des risques : risque d'embrassement des Balkans, risque de perdre les marchés économiques en Cote d'Ivoire, risque de voir la Francophonie écornée au Rwanda, risque d'être absent de la lutte contre le terrorisme en Afghanistan, risque d'une nouvelle guerre au Moyen-Orient. Ces crises à répétition nous démontrent en somme qu'il n'y a plus de pensée stratégique parce que nous sommes comme tétanisés par des enjeux qui nous semblent démesurés. Et nous ne savons pas ou plus transformer ces risques en opportunité. Pire, nous ouvrons les portes à l'intolérance. Ainsi, en Bosnie ou au Kosovo, les centres terroristes islamistes se sont multipliés suivant la reconstruction progressive des écoles coraniques. Tous les trafics, en particulier celui des stupéfiants, ont connu une croissance sans précédent dans ces pays en sortie de crise.

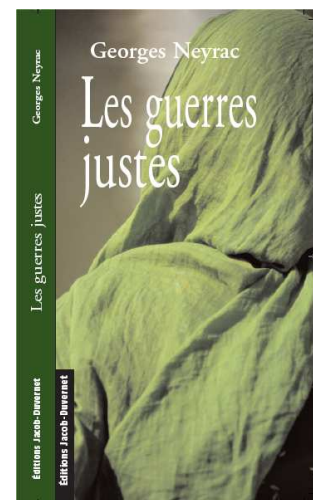
Sans doute parce que nos sociétés occidentales opulentes et confortables ont considérablement ramolli nos capacités de discernement. Sans doute aussi avons-nous peur de dire et de faire ce que le simple bon sens nous indique. Sans doute, enfin, avons-nous perdu de vue l'impérieuse nécessité de redonner la place essentielle de l'homme dans nos sociétés.

Georges Peillon Neyrac

Georges Neyrac a été officier de presse de l'armée française. Il a été envoyé en mission sur divers théâtres d'opérations, notamment en Bosnie, au Kosovo, en Afghanistan et en Côte d'Ivoire. Il est l'auteur de trois recueils de récits : Les Larmes du Kosovo (Le Cerf, 2002), Dépêches Kaboul et Ivoire nue (Jacob-Duvernet, 2004 et 2005).

Le dernier livre de Georges Neyrac « Les guerres justes » vient de paraître aux Éditions Jacob-Duvernet

« Y a-t-il des guerres justes, lorsque des enfants meurent la poitrine arrachée par des rafales de mitrailleuse, lorsque des familles sont déchirées, lorsque des hommes vivent dans la honte, lorsque le deuil des morts ne s'apaise jamais ? À travers ces quinze récits, ces quinze portraits, Georges Neyrac montre les visages mouvants de la guerre, de la Grande Guerre à celle du Vietnam, d'Abidjan à Kaboul, des militaires aux civils. Témoignages ou nouvelles, ces quinze récits posent la question : la guerre ne fait-elle pas de tous les hommes ses victimes ? »



http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&l_isbn=2847241159

Le client-partenaire : la Communication de Crise possède un nouvel outil

Sébastien Jardin

Nihil novi sub sole de dire que nous vivons aujourd'hui dans un environnement crisogène. Cette crisogénéité croît de jour en jour. N'entendons-nous pas parler tous les jours de risques économiques, de risques sanitaires ou de risques météorologiques ? Il nous suffit d'allumer la télévision à 20h pour avoir la réponse à cette question. Rien de nouveau donc de dire que le monde dans lequel nous nous débattons est empli de peurs qui sont autant de facteurs de crises. Et quand on se concentre sur la question de la pérennisation de l'activité de nos entreprises, on ne peut que comprendre les craintes que nos managers ont sur l'avenir.



C'est dans ce cadre que nous, professionnels de la Communication, devons agir au quotidien. Après tout, la paix n'est que le court laps de temps qui sépare deux crises. Et pour que ce laps de temps soit le plus long possible, nous avons à disposition de nombreux outils. J'entends par outils, les outils de gestion et d'anticipation de la crise : les scénarios de Crise, les veilles technologiques, les veilles de la Presse... Autant de moyens dont nous disposons pour prévenir plutôt que guérir car savoir gérer une crise c'est bien, mais ne pas en avoir c'est mieux.

Désormais, il existe un nouvel outil dont disposent les entreprises pour anticiper et leur gérer la crise : les Users Groups. Chez IBM par exemple, cette évolution prend la forme de deux associations indépendantes de clients de La Compagnie. L'objectif de ces associations est de travailler en synergie avec l'entreprise pour faire évoluer ses produits et services dans la meilleure relation de satisfaction possible des deux parties. Dans le cas d'IBM les Groupes d'Utilisateurs Indépendants, qui regroupent des clients d'entreprises diverses et parfois concurrentes, travaillent ensemble au sein de groupes de travail touchant à des problématiques communes (ex : Sécurité, Mobilité du Poste de Travail...). Cette collaboration avantageuse entre clients crée une double valeur ajoutée : pour les Utilisateurs, il s'agit d'optimiser les produits et services IBM qu'ils utilisent, mais aussi d'influencer l'entreprise vers les pistes d'amélioration et les besoins du futur. Et pour IBM il s'agit d'une remarquable opportunité de savoir ce que pensent ses

clients de ses solutions, de savoir la manière dont ils s'en servent, de savoir ce qui pourrait être amélioré et enfin de connaître leurs besoins futurs. Ainsi, la Stratégie et la R&D de La Compagnie se trouvent modifiées dans un sens voulu à la fois par IBM et par ses clients.

Les stratégies Users Groups sont innovantes dans le sens où c'est la première fois que les clients sont écoutés, compris et intégrés aux arcanes de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de mettre en place un service de relation clients ayant pour but de faire remonter l'information unilatéralement. Il ne s'agit pas non plus des processus CRM mis en place actuellement sous la forme de grandes interfaces informatiques de stockage de données clients. Il s'agit d'aller plus loin. Il s'agit de créer les réseaux d'écoute et d'échange entre l'entreprise et ses Utilisateurs. Le tout dans une optique constructive de travail en synergie. Avec les Users Groups, par exemple au travers des groupes de travail ou des conférences nationales, l'entreprise et ses clients se connaissent, s'écoutent et se comprennent. Il s'agit donc d'aller beaucoup plus loin de les anciennes stratégies de relation clients. Ici, l'entreprise est réellement « customer oriented » et en situation de communication au sens premier du terme.

Alors, vous allez me dire « mais qu'est-ce que cette customer orientation a à voir avec la Communication en général, et la Communication de Crise en particulier ? ». Et vous aurez raison de vous poser la question car à première vue la réponse est « pas grand-chose ». Et pourtant... Et pourtant cette prise de conscience de l'importance de consi-

« Mais la segmentation des clients par les processus CRM actuels montre ses limites aujourd'hui. »

dérer réellement son client représente une richesse gigantesque pour nos entreprises. De nos jours la manière de vendre un produit ou un service est souvent plus importante que le produit ou le service lui-même. Il est donc cohérent de se tourner vers les clients ; d'autant

plus qu'ils sont de plus en plus volatiles.

Ce besoin de relation client est motivé par la difficulté de fidéliser ses clients, mais pas n'importe lesquels. En effet tous les clients ne sont pas bons à conserver (cf. « The mismanagement of customer loyalty » de Werner Reinartz et V. Kumar, Harvard Business Review, juillet 2002), et les données recueillies grâce aux supports CRM mis en place permettent de faire ce tri et ainsi de mettre en place les stratégies adaptées à chaque segment (ex : fidélisation, push, pull...). En agissant de la sorte, les entreprises sont capables de satisfaire, à un niveau comparable à un optimum de Pareto, leurs clients.

Mais la segmentation des clients par les processus CRM actuels montre ses limites aujourd'hui. Les raisons sont multiples : une trop grande focalisation sur l'aspect logiciel, une mauvaise gestion des bases de données... ou tout « simplement » une complexification du public. Cette complexification pousse les entreprises à remettre en question leur CRM. Une évolution est nécessaire. Elle est déclenchée par la stratégie Users Groups.

Les Users Groups représentent un formidable levier de fidélisation clientèle et conduit à faire évoluer leurs produits et services dans un sens dessiné conjointement avec les acteurs de leur marché. Il s'agit aussi d'un excellent moyen de faire évoluer les CRM mis en place vers un niveau d'efficacité et de ROI supérieur. Et enfin, les Users Groups symbolisent la concrétisation d'un concept clef, mais peu souvent appliqué réellement : celui du client-partenaire. Dans les entreprises qui poussent leurs clients à la mise en place de Groupes d'Utilisateurs Indépendants, le concept du client-partenaire sort de son illusion communicationnelle, de son galvaudage actuel pour entrer de pleins pieds dans la réalité et enfin porter ses fruits.

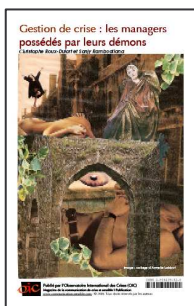
Là encore, vous allez me demander « et alors, quel est le rapport avec la Communication de Crise ? ». Je vous répondrais que considérer ses clients comme des partenaires constitue un formidable moyen d'anticiper et de prévenir les crises. Selon moi, créer un

réseau performant en terme de synergies entre l'entreprise et ses clients est un parfait outil de veille. Les clients et les fournisseurs auxquels ils sont rattachés forment un tout, un système complet et équilibré sur lequel les crises externes auront moins de prises. Les crises seront ainsi perçues comme une formidable opportunité d'évolution. Un exemple marquant est celui qui s'est mis en place depuis 11 septembre. L'attaque terroriste sur le World Trade Center a soulevé une problématique générale de sécurité autour des bâtiments, des sites, de l'informatique... Les entreprises ont échangé et se sont entraînées sur ce sujet, ce qui a entraîné une forte création de valeur ajoutée. Et la réaction d'août 2006 des autorités en place à l'aéroport international d'Heathrow en est la preuve : en collaborant et en travaillant ensemble, elles ont évité une gigantesque catastrophe terroriste.

Toutes mesures et proportions gardées, c'est aussi ce qui se passe au sein des groupes de travail des Groupes d'Utilisateurs. En leur sein, une forte valeur ajoutée est créée pour tous les acteurs en présence. Et cette valeur ajoutée, ce réseau créé par des actions de Communication de Proximité est très utile dans l'anticipation et la gestion de la crise. Imaginons un cas théorique : il s'agit d'une entreprise présente sur un secteur concurrentiel ; celui de l'informatique par exemple. Sur ce marché tout va très vite et la satisfaction des clients, qui passe par une adéquation des capacités des solutions détenues à leurs besoins, est fondamentale. Dans ce cadre, si l'entreprise a été capable de construire un réseau basé sur les Users et sur la notion de client-partenaire, le risque de perte de satisfaction client est diminué. Il est diminué en raison de deux choses : grâce à son réseau d'Utilisateurs l'entreprise est capable de connaître les attentes de ses clients et d'orienter à temps sa R&D, ce qui fait chuter considérablement le risque de décalage avec les attentes clients. Ceci paraît évident étant donné que se sont les Utilisateurs eux-mêmes qui travaillent à l'évolution des produits de l'entreprise. Par ailleurs, si une crise a tout de même lieu, les relations de confiance créées grâce aux nombreuses interactions entre clients et fournisseur diminuent les impacts de la crise sur le système. De façon résumée, en considérant ses clients comme des partenaires, cela revient à dire qu'ils font partie de l'entreprise. Et que font les membres d'un groupe quand une crise apparaît ? Ils s'entraident et se servent de la crise comme d'un moyen de rebondir.

Le réseau des Users Groups se présente donc comme un outil d'anticipation de la Crise. Et dans le cas où une Crise apparaîtrait, les liens de confiance et le travail de longue haleine effectué entre les Utilisateurs et leur fournisseur de produits et services vont créer une zone permettant de subjuguer les effets d'une crise éventuelle. Dans ce cas, la crise est anticipée et ses effets seront positifs. En mélangeant les concepts de Users Groups et de Wei-ji, les entreprises et les clients se fortifient mutuellement et pérennisent leurs activités.

Sébastien Jardin, Ingénieur Commercial IBM



Gestion de crise : les managers possédés par leurs démons

Par Christophe Roux-Dufort et Sanjy Ramboatiانا, 2006

« Je me suis senti totalement délaissé par ma hiérarchie ! ». C'est par cette affirmation que Henri commence le retour d'expérience auquel nous l'avons convié. Il est responsable de la cellule de crise d'une grosse entreprise du secteur du transport aérien.

OIC Publications - PDF - 8 pages - 1,8 Mo

<http://www.communication-sensible.com/download/gestion-de-crise-manager.pdf>

Réputation et OPA, les leçons d'Arcelor

Jean-Yves Léger et Thierry Libaert

Les dirigeants d'entreprises, et notamment de celles qui sont cotées, prennent aujourd'hui davantage en considération l'intérêt de la réputation de leur entreprise dans l'ensemble de leur communication financière. Le parcours a été un peu



long et la communication souvent perçue sous le seul angle instrumental. Mais aujourd'hui, une étape est franchie grâce aux progrès des indicateurs : la réputation se mesure, elle a un prix, et celui-ci est souvent considérable. Au point même que le capital réputationnel peut être supérieur à l'ensemble des actifs tangibles de l'entreprise.

Deux événements survenus à un an d'intervalle apportent sur ce sujet un enseignement majeur.

Il y a un an, la France tremblait à l'idée que l'entreprise fleuron de l'alimentaire, le groupe Danone, pouvait être transféré sous contrôle américain. Tous nos politiques se mobilisaient pour empêcher cette OPA sauvage annoncée qui, heureusement pour notre industrie, ne se réalisa pas.

Au début du mois d'août 2006, le groupe Arcelor est passé, après une OPA officielle, sous contrôle indien dans une indifférence quasi générale. Rien ne justifie ce traitement différent. L'acier est à la base de notre développement industriel, et c'est toute l'histoire de notre progrès économique qui y est liée. Alors que l'acier fut longtemps au cœur de notre *affectio societatis* et que la fermeture des hauts fourneaux de Longwy marqua fortement les esprits, la prise de contrôle d'Arcelor apparaît comme une opération strictement financière, où toute émotion est désormais absente et dans un silence remarquable des mondes politique et syndical.

La différence entre ces deux traitements est dans l'image. Danone a toujours cherché à construire son image institutionnelle à côté de sa démarche commerciale, et même si elle est fortement internationalisée (La France ne

représente que 20% de son chiffre d'affaires et 14% de ses effectifs), elle fait figure d'entreprise tricolore. A l'inverse, Arcelor, surtout depuis le départ de Francis Mer, n'a jamais cherché à se forger une réputation. Entreprise relativement apatride à la signature inconnue et au président d'une

« Inconnue du grand public, Arcelor ne pouvait espérer que les pouvoirs publics, nationaux et locaux, se mobilisent. »

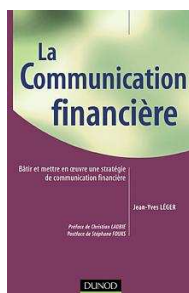
grande discrétion, Arcelor a payé le prix de son absence de communication et personne n'a songé sérieusement à la protéger contre l'investisseur indien. Les actionnaires furent peu nombreux à vouloir se mobiliser

pour défendre une entreprise qui ne se singularisa pas par la qualité et la constance de ses relations avec eux. Quant aux propres salariés d'Arcelor, et notamment l'actionnariat salarié d'ailleurs très faible en l'espèce (0,9%), l'absence de toute réaction marque une distance forte proche d'un désaveu adressé à leur équipe dirigeante. On peut émettre l'hypothèse que si demain Air Liquide faisait l'objet d'une OPA, ses actionnaires hésiteraient longtemps à abandonner une entreprise qui leur prête une attention constante.

Inconnue du grand public, Arcelor ne pouvait espérer que les pouvoirs publics, nationaux et locaux, se mobilisent. Espérons que ce constat soit fait par beaucoup de chefs d'entreprises, que ce message soit entendu et que la communication financière ne soit plus considérée seulement comme une communication technique vers les investisseurs institutionnels, comme l'organisation des Assemblées Générales pour les actionnaires individuels, comme l'annonce de résultats à des intervalles de plus en plus rapprochés. Face à la porosité croissante des cibles, chaque jour plus et mieux informées, la communication financière des entreprises doit devenir plus économique, plus corporate. Elle se doit de travailler également au contenu de l'image. On peut imaginer que toute la France se mobiliserait à nouveau si Danone devait faire l'objet d'une OPA hostile. Il est à craindre que certaines sociétés françaises, même si elles peuvent représenter un intérêt stratégique national, ne puissent bénéficier du même type de soutien actif. La réputation, l'image tant auprès du grand public que vis-à-vis de ce que l'on appelle les stakeholders, sont vraiment devenues un capital patriotique.

Thierry Libaert est Maître de conférences à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris. Il est l'auteur de « Communication: la nouvelle donne », Village Mondial, 2004.

Jean-Yves Léger est Partner chez Euro RSCG C&O. Il a publié « La communication financière », Dunod, 2003.



La communication financière, Jean-Yves Léger

Plus que divulguer des informations financières, l'entreprise doit aujourd'hui adopter une communication financière d'aspect moins comptable et plus marketing. Cet ouvrage, illustré de nombreux cas d'entreprises et intégrant les mesures les plus récentes en la matière, permet de dresser une stratégie et un plan de communication au service de la politique financière de l'entreprise.

http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&l_isbn=2100058037

Wei Ji, retour aux sources

Stéphane Saint Pol

Dans son récent article "L'esprit Wei-Ji", *Didier Heiderich* (Magazine de la Communication de Crise et Sensible N°11) rappelle un des principes de communication à adopter face à la crise : ne pas voir dans la crise simplement le danger qu'elle représente, mais tenter de saisir l'opportunité que peut représenter la crise, à l'instar de toute situation de changement. Cette piste de réflexion avait été avancée dès 1995 par Jean-Marc Lehu ("Pepsi-Cola : l'été de tous les dangers", *Décision Marketing* N°4)

Cette approche de la gestion de crise est représentée par l'idéogramme chinois signifiant "crise", cet idéogramme étant la résultante de l'association de deux idéogrammes ("Wei" danger) 机 + ("Ji" opportunité) 危

Cette présentation, si elle ne prouve pas à elle seule la pertinence de la démarche, a le mérite de focaliser notre attention sur un point primordial de la gestion des crises, que ce soit dans le domaine de la communication ou dans les autres domaines du management " les crises ne sont pas à éviter, ni inutiles, ni surprenantes. Elles sont présentes. Seule la tension compte" (*Didier Heiderich - Magazine de la Communication de Crise et Sensible* N°11)

Pour autant, il nous semble pertinent d'apporter quelques éléments complémentaires, qui, nous l'espérons, pourront contribuer à la réflexion.

Un public moins averti ou moins convaincu de la pertinence de la démarche pourrait penser la crise en terme manichéen. Or, nous savons que la crise, si elle peut représenter une opportunité, n'en demeure pas moins une source de danger ; ignorer cette donnée, c'est s'interdire toute action qui viserait à aboutir à une sortie de crise favorable pour l'organisation. C'est peut-être une des raisons pour laquelle, parce qu'il ne décèle pas immédiatement le caractère favorable que peut représenter une situation de crise, que le manager - qui a déjà fort à faire pour tenter de sortir de la crise - se contente de gérer la situation du seul point de vue du danger qu'elle représente, l'opportunité étant généralement beaucoup moins évidente en première analyse.

En restant dans le cadre de la langue chinoise, nous proposons de replacer les termes de danger et d'opportunité, tels qu'ils sont traduits par l'écriture idéogrammatique, symbolique avant tout (souligné en particulier par François Cheng *L'écriture poétique chinoise*, Seuil, 1977).

Le danger

Il se traduit par l'association de deux idéogrammes et non d'un seul : "wei xan"

"Wei" à lui seul signifie "suspendu". "Xan" contextualise cette suspension et donne la pleine signification de "danger".

L'opportunité

Le mot est également la résultante de l'association également de deux signes "ji hui".

"ji" signifie "chance", "hui" signifie "réunir"

L'association des deux idéogrammes radicaux "wei" + "ji" signifiant "crise" prend alors une signification particulière, peut-être plus riche, tout du moins plus complexe que la "simple" dichotomie "danger / opportunité". Paradoxalement elle est peut-être plus explicite du point de vue de l'opportunité qu'induit la crise :

"wei ji" pourrait en effet se traduire également comme la "chance suspendue". "Suspendue" étant entendu à la fois comme "possible" (déjà la chance), mais également comme "susceptible de chuter" (présence du danger). L'ambiguïté du signe "wei" traduit bien ce qu'est une situation de crise : ambiguë, protéiforme, changeante, instable.

Nous nous situons alors dans une situation, non seulement de tension, mais également de vide et de plein (le vide étant aussi important, si ce n'est plus que le plein dans la culture chinoise, en particulier dans l'art pictural), dans un entre-deux chargé d'incertitudes, de pièges et de faux-semblants que seule une analyse poussée de la situation donnée pourra définir (peut-être) précisément. Cette analyse ne peut être qu'euristique, chaque donnée étudiée pouvant modifier notre point de vue vis à vis des données antérieures

L'approche opportuniste de la crise prend alors, selon nous tout son sens : ne pas tenter de saisir l'opportunité d'une crise, c'est laisser passer une chance, peut-être cachée, mais à portée de main. Mais il faut pour cela savoir jouer avec ce que l'on sait, ce qui nous est donné à voir (le plein), mais également avec ce que nous ne voyons pas (le vide).

Stéphane Saint Pol
IAE de Lille

危	wei
險	xa
<hr/>	
机	ji
会	hui
<hr/>	
危	wei
机	ji

Une catastrophe, ça rapporte combien ?

Didier Heiderich



Payer pour être sauvé : la nouvelle réponse aux catastrophes »

est un article signé Naomi Klein en août 2006. Selon l'auteur de « No logo », la Croix-Rouge américaine a annoncé au printemps dernier un partenariat avec Wal-Mart en réponse aux catastrophes : lorsque le prochain ouragan frappera les États-Unis, la réponse sera une coproduction signée « Big Aid » et « Big Box. »



Il s'agit, précise Naomi Klein, de l'enseignement tiré par le gouvernement U.S suite à l'ouragan Katrina : le business est bénéfique aux catastrophes.

Dans ce texte, Naomi Klein nous alerte sur cette nouvelle tentation : laisser le monde des affaires occuper le terrain des secours en cas de catastrophes. Cette critique du désengagement progressif de l'état fédéral dans ses domaines régaliens n'est pas exclusivement militante. Naomi Klein interpelle la société civile avec laquelle le contrat moral est rompu – sans préavis - pour céder le pas au contrat commercial.

Naomi Klein précise que le désengagement de l'état US de sa mission de protection de la population est déjà en marche. Sous l'administration Bush, nombre de départements et en particulier celui de la protection du territoire n'ont plus d'autres fonctions que de passer des commandes à des entreprises privées. Le postula de l'administration Bush est vieux comme les idées reçues : le privé motivé par le profit est - quoi qu'il arrive - plus efficace que les services gouvernementaux.

Pour Naomi Klein, nous en connaissons les résultats en Nouvelle Orléans : Washington fut en incapacité d'agir et notoirement incompetent dans la gestion de la crise. Il y a une cause à cela. Elle explique que déposséder le secteur public de l'expertise pour la transférer au secteur privé permet aisément de démontrer que ce dernier possède des technologies et des moyens infiniment supérieurs. Nous pourrions le reformuler différemment : supprimer le matériel et les budgets aux pompiers pour les donner au privé et il sera facile de constater

l'incompétence des soldats du feu. Dans son article, elle dénonce également le coût réel de ces opérations, coût financier et coût humain. Elle nous rappelle que lors de l'ouragan Katrina, les plus pauvres sont restés sur leurs toits à attendre des secours qui ne sont jamais arrivés. Elle enfonce le clou en posant une question plus pertinente qu'on peut le supposer : faut-il sauver uniquement ceux qui peuvent payer ? Pour le démontrer, elle met en exergue le système médical américain qui bannit les pauvres et une franche de plus en plus large de la middle class.

Il faut cependant éviter de jeter le bébé avec l'eau du bain. Nombre de compétences et moyens appartiennent à la sphère privée et consécutivement à une crise majeure, il sera utile de pouvoir y recourir. Le problème n'est même pas idéologique : le capitalisme décomplexé a depuis longtemps avoué que son seul et unique objectif est le profit. Cette vocation n'a aucun rapport avec ce qui constitue la société civile et ses ressorts : la démocratie *, la protection du territoire et des personnes, la solidarité exprimée par le service public. Dans le partage des compétences, tout ne peut donc pas être confié à ce que Naomi Klein appelle « les magiciens de la reconstruction » qui ont une fâcheuse tendance à se multiplier... lorsque les décombres ont été débarrassés des cadavres.

Je compléterai en précisant que nous avons vu par ailleurs des fonds d'investissement parier sur une nouvelle catastrophe du type Katrina et miser ainsi sur une augmentation du prix du gaz aux USA. Cette fois, ils ont perdu leur mise. Tant mieux pour tous ceux qui n'ont pas eu à souffrir d'un nouveau Katrina. Mais poussons le cynisme un peu plus loin : pourquoi ne pas investir, avec l'espoir de voir des milliers de morts suite à des cataclysmes, dans des sociétés de « coroners » ? Avec cette question : « une catastrophe, ça rapporte combien ? »

Bien sûr, tout ceci n'est pas imaginable au Canada ** et en Europe. Quoi que. A quand un contrat Wal-Mart – Sécurité civile en France ?

D.H.

Disaster Relief -- for Profit

Will government-contracted private firms ever charge us for emergency services?

By Naomi Klein, August 29, 2006, L.A Times

http://www.latimes.com/news/opinion/la-oe-klein29aug29_0,2835309.story

NAOMI KLEIN's book on disaster capitalism will be published in spring 2007.

* En Chine, le capitalisme se passe très bien de la démocratie.

** Trop tard, la Croix-Rouge Canadienne a également signé un contrat avec Wal-Mart.

Le bloc-notes de crise

Pascal Ragot

Pascal Ragot anime en toute indépendance une chronique « d'opinion » dans les colonnes du magazine. Spécialiste de la gestion de crise et du mediatraining, Pascal Ragot capitalise 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 Nuc léaire, Pionner, Whirlpool, La Fondation Orphelins Apprentis d'Auteuil, Metaleurop, TTE/Thomson, Kodak, Jacob Delafon.

Contact : pascalragot@wanadoo.fr

Les candidats à la candidature adoptent une stratégie lessivienne pour se présenter comme "nouveaux". L'avion géant et l'automobile perdent leur équilibre. Le nuage de Tchernobyl a encore étendu son ombre. L'ombre des class actions s'étend sur les entreprises. Dans la bataille de l'acier la direction d'Arcelor a abandonné la fusion à Mittal.



Sarko/ Sego/ Fafa: même stratégie, laver plus blanc

Ces colonnes n'ont pas pour vocation d'afficher des choix politiques. Mais l'élection des prétendants à la candidature permet de tirer une leçon de leur stratégie de communication, qui s'inspire du marketing lessiviel.

Ces 3 prétendants ne cherchent pas à mordre sur l'électorat du parti opposé. Ils visent un double objectif. D'une part faire oublier qu'ils occupent des responsabilités gouvernementales depuis 20/25 ans, d'autre part effectuer une préemption sur leur propre camp. Ils déploient une technique d'occupation du linéaire.

Le baril de nouvelle lessive

Les prétendants appliquent une stratégie marketing lessivienne : on affiche "nouveau" sur le baril pour relancer les ventes avec une formule enrichie aux enzymes glutons (et non pas glutonnes) en voix.

La formule du nouveau produit se dessine en un univers de modernité pour Ségo, de rupture pour Sarko et de gauchisme antilibéral pour Fafa.

Or, les prétendants occupent tous des postes politiques de premier plan depuis 20 ou 25 ans. Ils ont tous participé à la vie parlementaire et ont tous été ministres. De gauche ou de droite, ils ont participé, en vrac, à la faillite sociale de la France, à l'abyssal déficit budgétaire et à la dégradation de la compétitivité économique. Les uns ont créé les 35 heures, les autres ne les ont pas annulé. Les uns ont creusé le déficit budgétaire, les autres l'ont agrandi. Les uns ont gonflé la fonction publique, les autres ne l'ont pas allégé. Les uns ont laissé enfler le chômage, les autres n'ont pas dynamisé l'économie.

Les candidats s'ingénient à proposer une vision différente de la société. Ségo lance la modernité et la démocratie "participative"...au risque du pléonasmisme. Fafa s'étrangle d'indignation face à l'hyperpuissance de la finance, responsable de la situation des plus pauvres. Sarko nous assure la rupture...mais n'est ce pas d'abord la rupture avec celui qui avait promis la réduction de la fracture. Foison de nouveaux positionnements.

Conquérir sa part de marché

Les protagonistes ne cherchent pas le débat politique avec l'autre camp. Le débat sur la chaîne parlementaire l'a montré. L'enjeu se situe à l'intérieur de leur propre camp. L'objectif est d'occuper l'espace médiatique et d'envahir la plus grosse part du linéaire dans les sondages...pour imposer sa marque auprès des militants et rafler leurs voix pour l'investiture.

Ségo a réussi une formidable préemption. Sans rien dire, sans programme politique, sans prendre position sur les grands thèmes politiques et économiques, elle a imposé sa plastique légère face aux éléphants du PS. En se positionnant en cendrillon, icône qui donne l'impression de l'action et de la rénovation par sa seule présence médiatique. La marque est apposée sur le baril, mais la lessive en est toujours absente.

Fafa se trouve condamné à la différence violente en provoquant pour faire émerger son baril du linéaire. Il possède la dimension d'homme d'état, mais un charisme polaire. Ségo séduit sans message. Fafa répulse en prononçant des discours brillants. Il propose la lessive, mais sans le baril aguicheur. L'image est impitoyable. Elle ne tient compte ni de l'intelligence ni de la densité intellectuelle. Un produit médiocre avec un bel emballage sera toujours plus populaire qu'un produit de qualité dans un emballage médiocre. Fafa devrait s'afficher avec une Miss France.

Sarko doit, lui, déployer avec malice un régime survitaminé pour bloquer les ambitieux de son camp. Ils sont deux. D'un côté, un premier ministre qui peut quotidiennement accéder aux médias pour se remettre en selle, après un CPE dévastateur, qui maîtrise le calendrier des reculades électorales, et qui n'a probablement pas renoncé à une candidature. D'autre part, un Président, maître en marketing politique qui multiplie les déclarations d'indignation dans les domaines écologiques et sociaux. Entre un Premier Ministre soit rival à la candidature, soit en train de prendre date avec son destin et un Président soucieux de terminer par un feu d'artifice, Sarko est condamné à occuper en permanence le terrain, lui sur le plan des idées politiques et de l'action quotidienne. Sarko doit dessiner le baril, remplir la lessive, et promouvoir l'ensemble en permanence.

Si Churchill ou de Gaulle revenaient, adopteraient-ils le marketing lessiviel ?

L'avion et les voitures décrochent

L'automobile en dérapage

Les ventes d'automobiles reculent en France de 3,5 % cette année. Les voitures françaises rétrogradent plus que les étrangères. Renault a passé la marche arrière, PSA patine, Nissan ralentit aux USA, tandis que General Motors et Ford se crashent financièrement. Ford vend Jaguar, sa marque rugissante et va supprimer 40 000 emplois. Volkswagen est entrée en restructuration. Opel, filiale de GM va fermer une usine en Europe.

Les constructeurs automobiles roulent sur un chemin cahoteux et glissant, mais réussiront à retrouver la route.

Pourtant, les constructeurs sont en train de reporter la gestion de leur crise sur les équipementiers. La prochaine grande purge industrielle s'appelle l'équipement automobile. La restructuration des équipementiers automobile va créer une crise équivalente à celle de la restructuration de la sidérurgie dans les années 70/80. Les destructions

d'emplois vont se compter, constructeurs et équipementiers, en dizaine (centaine ?) de milliers.

En France, Faurecia supprime 20% de ses effectifs. Delphi, 15 milliards \$ de CA est en règlement judiciaire. Une demi-douzaine des équipementiers de GM sont en règlement judiciaire. La moitié des 50 premiers équipementiers est en perte.

Les équipementiers automobiles sont entrés dans une spirale infernale. Leur CA est en baisse à cause du ralentissement du marché automobile ; l'envolée du prix du pétrole grève les comptes ; les constructeurs étranglent les équipementiers en imposant d'épuisantes baisses annuelles de prix.

Au mondial, la foule se pressait pour parcourir les stands des constructeurs. Il était d'ailleurs beaucoup plus facile de contempler les hôtesse plutôt que les automobiles. La foule des employés risque de se presser à la sortie des usines des équipementiers.

Pari

Au chapitre de l'automobile, le prochain patron de Ferrari F1, successeur de Jean Todt, s'appellera Michael Schumacher.

EADS se fait rogner les ailes

La notoriété d'Airbus part en tonneau. L'A 380 est probablement une formidable réussite et les superlatifs de réussite technologique semblent pertinents.

Airbus a expérimenté les dégâts causés par l'installation d'un discours dominant négatif.

Parce que les médias ont motorisé l'information pour en faire une actualité spectaculaire : "Airbus est dans la tourmente" ...il aurait fallu dire les turbulences.

Ce qui n'est qu'un écueil industriel, il est vrai peu acceptable, est devenu dans la presse un échec impitoyable. Des articles affirment même que Boeing récupère déjà les parts de marché.

En situation de crise, la mesure n'appartient pas au monde de l'information.

Tchernobyl : le nuage a encore frappé

La principale victime du nuage de Tchernobyl aura été le professeur Pellerin, à l'époque en charge de le SCPRI, Service Central de Protection contre les Rayonnements Ionisants.

Les opposants au nucléaire, en particulier la CRIIRAD, façade politiquement correcte des anti-nucléaire, tentent depuis 20 ans de démontrer que le pauvre professeur Pellerin avait menti en arrêtant le nuage de Tchernobyl aux frontières de la France. Outre le fait que le professeur Pellerin n'a jamais prononcé cette phrase, inventée par les médias, il n'a jamais menti sur les relevés. Les mesures effectuées ont été communiquées dans leur plus stricte réalité. L'administration de l'époque a publié la vérité.

Le professeur Pellerin a été victime du manque de savoir faire en gestion de la crise, compréhensible à cette époque.

A ce moment, le SCPRI n'avait jamais programmé le discours à tenir et la méthode de communication. Et l'administration s'est dispensée d'expliquer la réalité du dossier.

Les médias ont donc phantasmé depuis 20 ans...et réécrit l'histoire. La presse comble les vides de l'histoire.

L'auteur de ces lignes a été interviewé par un grand magazine féminin qui réalisait un point sur Tchernobyl. Il a expliqué à la journaliste, durant 30 mn, qu'aucun mensonge n'avait été proféré et que seule la réalité avait été exposée. Il a aussi expliqué que l'augmentation du nombre de cancers de la thyroïde était due aux progrès de la médecine et de la détection.

L'article a été titré "retour sur un mensonge d'état" et n'a accordé aucune ligne à l'exposition de la vérité. La presse achète le scandale, pas la vérité.

Class action : la claque aux entreprises

Le gouvernement, via le député Luc Chatel, tente d'introduire "l'action de groupe" dans le droit français. Cette loi de protection des consommateurs a pour objectif de "donner au consommateur les outils de son choix dans une nouvelle économie". Le président de la république l'a voulu ainsi. Etrange affirmation quand l'on sait que le consommateur français dispose d'un arsenal juridique qui est l'un des plus complets d'Europe. Le consommateur français peut faire appel à la justice, au CMF, aux associations de consommateurs ou d'actionnaires, pour obtenir réparation d'un éventuel préjudice. Le postulat de base énonce que des entreprises peuvent se rendre coupables de pratiques abusives sur certains marchés. Ce qui rendrait les associations de consommateurs seuls acteurs des "class actions". On voit de suite l'intérêt et les avantages que peut tirer Que Choisir, qui a pris par exemple pour cible les opérateurs téléphoniques.

L'origine des "class actions" vient des Etats-Unis. Les class actions prospèrent dans un pays qui n'a absolument pas le système judiciaire européen et où la protection des consommateurs n'existe pas de manière institutionnelle.

Le Medef, la CGPME, la CCI de Paris, le sénateur Jean Arthuis, président de la commission des finances s'inquiètent. Ils craignent la reproduction d'un système qui vient d'une autre inspiration juridique ainsi que le poids des provisions que ces "class actions" vont faire peser sur les entreprises françaises. Ils s'inquiètent également de l'amplification des délocalisations dues à la menace qui risque de peser sur les comptes des entreprises françaises.

L'exemple vient des USA. Lors de l'ouragan Katrina qui ravagea la Nouvelle Orléans, une barge, amarrée sur le fleuve rompt ses amarres et perfore une digue. La barge est vide et appartient à une société de transport. Elle avait livré la veille du sable à la cimenterie de Lafarge. Les plaignants accusent Lafarge d'avoir mal arrimé la barge et d'être responsable des dégâts causés à la digue, aux habitations et à l'environnement...avec bien évidemment une demande de forte indemnisation...auprès d'une entreprise solvable !

Voilà ce qui attend les entreprises françaises. Aujourd'hui de nombreux Etats aux USA s'interrogent sur la légitimité des class actions. Cette démarche judiciaire est devenue un outil de racket sur les entreprises. Certaines ont dû se placer sous la protection du Chapter 11 pour échapper à ce "pompage" organisé par de très puissants cabinets d'avocats qui prospèrent sur les indemnisations.

Avant que députés et sénateurs ne cèdent à la pression de marketing politique de la Présidence, il serait indispensable qu'ils lisent un ouvrage de John Grisham, ancien avocat reconverti dans l'écriture de best sellers mondiaux. Il a écrit un livre édifiant sur le mécanisme des class actions : "la transaction". Aucun député ne devrait voter le texte de loi avant de l'avoir lu !

Bataille de l'acier : la direction d'Arcelor livre le coffre fort à Mittal

Une entreprise européenne Mittal, même si son fondateur est indien, entreprend de lancer une OPA sur une autre société européenne, d'origine française, Arcelor. Le sidérurgiste avait été créé par la réunion de trois aciéristes, dont Usinor, sous la houlette d'un PDG mythique, Francis Mer, éphémère ministre des finances, dont l'absence a été assourdissante lors de l'OPA Mittal.

Cette OPA est inquiétante à double titre. D'une part, les autorités boursières ont donné le feu vert à un groupe dont la situation financière prêtait à doute. D'autre part, la direction d'Arcelor s'est livrée pieds et poings liés aux griffes de Mittal.

Lors de l'annonce de l'OPA, la direction d'Arcelor a fermement déclaré que l'avenir d'Arcelor s'appelait Arcelor seul et que le projet de Mittal ne présentait aucun intérêt

industriel ; puisque l'un commercialise des produits à forte valeur ajoutée quand l'autre usine des produits banals.

Rarement une direction d'entreprise aura accumulé de telles maladresses et aura autant dédaigné la mise en place d'une organisation de gestion de crise.

L'Association des Actionnaires d'Arcelor avait mené une étude qui démontrait que la situation financière de Mittal posait des interrogations, en particulier avec de très lourds engagements financiers hors bilan. Arcelor disposait donc de l'argumentation qui aurait permis de décourager les actionnaires d'apporter leurs actions à l'OPA. La société Arcelor présentait, elle, une resplendissante santé financière. Faut-il penser que L. Mittal avait pour objectif de récupérer le cash d'Arcelor pour conforter l'équilibre financier de son groupe ? Tout comme, il a maintenant mis la main sur la technologie d'Arcelor.

La crédibilité de la direction s'est effondrée lorsque la direction d'Arcelor a annoncé la mobilisation du chevalier blanc...rouge. Severstal offrait peut-être des attraits industriels. Mais quelle maladresse que de demander de l'aide alors que les dirigeants avaient clamé qu'Arcelor n'avait besoin de personne et quelle erreur de communication que d'introduire une entreprise russe, quand les entreprises de ce pays traînent une réputation sulfureuse. Même si cette réputation est injuste. La même opération, menée à froid, aurait pu se dérouler harmonieusement.

Qu'a du comprendre l'actionnaire quand la direction d'Arcelor a effectué un revirement total en renvoyant Severstal pour...recommander Mittal ? L'ennemi du début devenait séduisant quand le fiancé désiré était congédié. Les émois de jeune fille conviennent-ils bien aux dirigeants d'un leader mondial.

Le plus surprenant est que les actionnaires ne sont émus de rien. Pour l'instant l'action Mittal- Arcelor s'apprécie. Il ne faudra pas que les actionnaires se plaignent d'avoir été trompés si l'action perd de sa valeur. La publication des premiers comptes sera décisive.

Le conquérant a, lui, déjà installé son fils à la direction financière, c'est à dire au contrôle de l'ensemble. Les dirigeants d'Arcelor sont, eux, toujours en place ! Il est étonnant que la presse s'étrangle d'indignation quand le Président de Vinci, qui a créé un empire, quitte l'entreprise sous les huées à cause de ses indemnités, quand des dirigeants qui ont bradé Arcelor sont, eux, toujours en place.

Pascal Ragot.



**Retrouvez les 11 précédents numéros du
Magazine de la communication de crise et sensible
A télécharger gratuitement :**

<http://www.communication-sensible.com/CCCnewsletter/>

En bref, par *Didier Heiderich*

,inside

Actualité de l'Observatoire International des Crises (OIC)



Atelier communication de crise, 2007

Début 2007, l'ANVIE association dont l'objectif est de promouvoir les sciences humaines et sociales comme ressource stratégique de l'entreprise, organisera un atelier consacré à la communication de crise et animé par Christophe Roux-Dufort. Didier Heiderich interviendra sur le contexte des crises dans la société de l'information.

<http://www.anvie.fr/>

Stratégies

Formation : R.P, Lobbying et Internet, du 20 au 21/11/2006

Blogs, wikis, référencements, communiqués en ligne, flux RSS, web 2.0 : Développez la notoriété de votre entreprise sur le net et anticiper les rumeurs.

Formation animée par Laurent Durgeat de PRFormance et Didier Heiderich

http://www.strategies.fr/formations/detail_form.php?id_produit=17619&id_domaine=1055&from=liste_form_conf.php

,cold cases

Les articles que vous avez peut-être ratés entre deux numéros du magazine.

La communication gouvernementale de crise : un nouvel élan

Thierry Libaert

Les pouvoirs publics font figure de bouc émissaire privilégié en matière de gestion de crise. Il est vrai que l'histoire les a souvent trouvés en position difficile. Entre Tchernobyl, le sang contaminé, la vache folle ou l'amiante, il s'agit plutôt d'une suite de contre-exemples que d'une réelle gestion de crise. Il faut également reconnaître que leur marge de manœuvre est souvent étroite : lors d'un naufrage, si le ministre se rend sur les lieux de la catastrophe, les observateurs dénonceront la tentative de récupération ou la manœuvre politique, et s'il ne se déplace pas sur ces lieux, les médias pourront à loisir signaler son absence.

Suite : <http://www.communication-sensible.com/articles/article0150.php>

La communication offre un avantage compétitif

Benoît MATHIEU, Objectif Opinion

Comme chaque année, nous assistons au ballet de la production de volumineux rapports annuels de la part des grandes entreprises cotées. Leur lecture est tout à fait passionnante. Du moins, la première partie, pour les non-initiés aux éléments comptables, où l'entreprise explique en détail ses actions de l'année passée, ouvrant systématiquement sur les perspectives futures. Car ce qui intéresse le premier lecteur du rapport annuel, l'actionnaire, c'est l'avenir.

Suite : <http://www.communication-sensible.com/articles/article0137.php>

La fonction « achats » en question après l'affaire Faurecia

Didier Heiderich, article paru dans "Les Echos" du 17/08/06

Dans les grands groupes industriels, les services achats se sont professionnalisés depuis une quinzaine d'années pour se positionner au coeur de leur politique de « cost killing » (réduction massive des coûts). Les « achats » se sont ainsi emparé d'une part importante du pouvoir pour devenir une fonction éminemment stratégique à tendance narcissique. Avec l'affaire Faurecia, les vieux démons des pots-de-vin sont de retour. Cette crise ne serait-elle pas simplement révélatrice des limites des stratégies « achats » ?

Suite : <http://www.communication-sensible.com/articles/article0149.php>

L'apport de Zidane à la gestion de crise

Thierry Libaert

Pourquoi la réputation de Zinedine Zidane n'a pas été entamée par son acte de violence et sa défense alambiquée ? Cet article démontre que le capital réputationnel est bien un déterminant majeur pour affronter les crises.

Suite : <http://www.communication-sensible.com/articles/article0144.php>

L'entreprise face aux enjeux sociopolitiques

Benoît MATHIEU, Objectif Opinion

Le poids des enjeux économiques dans les débats de société impose aujourd'hui aux dirigeants d'entreprises de prendre en compte et surtout de s'impliquer sur des problématiques sociopolitiques. Ceci ne représente pas une rupture par l'approche traditionnelle qui veut que le seul objectif pour un dirigeant doit être la création de valeur pour l'actionnaire. Il s'agit simplement d'un élargissement du spectre d'intervention de l'entreprise, lié à l'accroissement des attentes et du nombre de ses stakeholders, dans une optique de création de valeur durable.

Suite : <http://www.communication-sensible.com/articles/article0139.php>

La fin du journalisme : lorsque la réalité rattrape le canular

Didier Heiderich

Le 1er avril 2003, nous avons lancé une galéjade sur le thème du journalisme automatique. Nous évoquions ainsi "le nouveau système de génération automatique d'articles de presse, tout droit sorti des laboratoires du M.I.T ..." A notre grande surprise, la réalité vient de rattraper le canular. Dangereusement.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0148.php>

Les racines de la crise

Thierry Libaert

Nous savions déjà que les crises se prolongeaient de plus en plus loin dans le futur. (...) Si la crise occupe en premier sujet l'espace médiatique durant une période relativement courte de 4-5 jours en moyenne, le manager sait que son entreprise est susceptible de rester pour cette raison dans la mémoire médiatique pour les 20 années à venir.

Suite : <http://www.communication-sensible.com/articles/article0143.php>

La matière noire du cyberspace

Didier Heiderich

Avènement, plus qu'événement, la société de l'information et les réseaux sociaux bousculent les formats. Nombre d'entreprises et institutions font les frais de rumeurs et autres agressions sur la toile. Mais les cybercrises ne se conforment pas volontiers à la partie visible du net. Avant de se laisser aveugler par l'Internet visible et surprendre par la face cachée du cyberspace, il est nécessaire de mettre en perspective certaines contingences du réseau des réseaux.

Suite : <http://www.communication-sensible.com/articles/article0146.php>

En bref, par *Didier Heiderich*

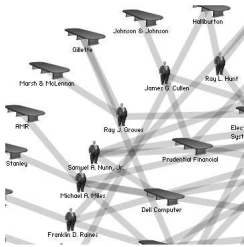
La communication sensible

Thierry Libaert

La communication évolue de plus en plus dans un contexte fluctuant et il semble parfois que l'ensemble de la communication des organisations soit devenu une communication sensible soumise à critiques, polémiques et effets boomerangs.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0138.php>

,online



Fat cats

« They rule » est un site internet qui permet de visualiser les connexions entre compagnies, directeurs et autres *fat cats* (gros bonnets) aux USA. Si son intérêt reste limité en dehors des aspects graphiques (la base de données est de 2004), il n'en demeure pas moins que ce site met en exergue l'oligarchie du modèle économique U.S. www.theyrule.net

Il n'y a pas que Google sur le net !

Zefab propose de nous le rappeler avec une cartographie très complète des outils de recherche online.

<http://www.zefab.info/>

Attention : addictif...

C'est pire que google news... Mappedup.com affiche une carte du monde avec l'actualité qui apparaît en temps réel par zone géographique sous forme de « breaking news ». Qualifié d'addictif par le NY Times, on peut se laisser facilement prendre au jeu tant la fascination peut être grande pour cette façon de présenter l'actualité. Enfin, vous pouvez utiliser cette carte en fond d'écran (déconseillé pour le moral). A essayer un week-end pluvieux.



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

En bref, par *Didier Heiderich*

Web 2.0

Tout ce que vous vouliez savoir sur le web 2.0 et que vous n'osiez pas demander. Afin de ne pas rester idiot ou tout simplement de remettre de l'ordre dans ses idées...

Une excellente initiative de l'Observatoire de la Société de l'Information (Pays de la Loire).

<http://www.synapse.paysdelaloire.fr/Observatoire/Services+Observatoire/Dossiers+speciaux/Web+2.0.htm>



Les podcasts d'ICC 2006

14 interviews vidéo d'auteurs et de personnalités supplémentaires (Unilog, Microsoft...) dans le cadre de l'espace Dédicace animé par la bibliothèque NextModerne sur les Rencontres ICC'2006 au Palais Brongniart.

Thèmes : Intelligence économique, Km, veille, etc.

<http://icc2006.lespodcasts.com/>



Plan de continuité

Ne parlons pas de crises mais de continuité... Il n'en reste pas moins que cet excellent site web regorge de ressources pour tous ceux qui s'intéressent à la communication de crise et la gestion de crise.

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

Simple comme Apple

Message sur le rappel de batteries dangereuses chez Apple. Ca ne s'invente pas : « Apple a déterminé que certaines batteries au lithium-ion contenant des cellules fabriquées par la société japonaise Sony Corporation sont susceptibles de poser un risque de sécurité pouvant conduire à une surchauffe dans des circonstances rares. »

https://support.apple.com/ibook_powerbook/batteryexchange/index.html

,i.Fluence

Internet entre risque et opportunité.

Measuring the Influence of Bloggers on Corporate Reputation

A white paper, 'Measuring the Influence of Bloggers on Corporate Reputation' looks at the influence of bloggers versus conventional media.

<http://www.publicrelationsonline.com/files/MeasuringBloggerInfluence61205.pdf>



Souveraineté et réseaux numériques

par Bernard Benhamou et Laurent Sorbier

Le développement de l'Internet suscite nombre d'interrogations politiques, qui mettent en cause la souveraineté des États ou la liberté des citoyens. C'est le cas de la gestion des noms de domaines, pour l'heure contrôlée par les États-Unis. L'Union européenne tente aujourd'hui de sauvegarder trois principes fondamentaux : l'interopérabilité, l'ouverture et la neutralité de l'Internet, principes de base d'un accord pour une gouvernance du réseau respectant les principes démocratiques.

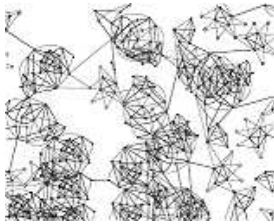
http://www.ifri.org/files/politique_etrangere/PE_3_2006_Benhamou.pdf

En bref, par Didier Heiderich

Qui contrôle le vote électronique ? Le déclin silencieux du contrôle citoyen

Ce texte est la version longue de l'intervention de Pierre Muller, fondateur de l'initiative reculdemocratique.org, lors du colloque "Le vote électronique aujourd'hui : de la machine à voter au vote par internet" organisé par l'Association des Maires de Grandes Villes de France le 6 avril 2006. Ce texte met en exergue le danger que représente le vote électronique pour la démocratie. Loin d'une position de principe, il nous permet de comprendre les failles du vote électronique.

http://www.recul-democratique.org/IMG/pdf/Qui_controle_le_vote_electronique.pdf



The social capitals of leaders

Ce texte académique de Ronald S. Burt (Université de Chicago) de 34 pages décrit dans le détail le capital social online, appuyé par nombre de graphiques, il démontre – entre autres – que « dans un réseau, être à la périphérie peut représenter plus d'avantages que d'être près du centre, à condition de pouvoir se placer sur un "trou structurel" (structural hole). »

<http://faculty.chicagogsb.edu/ronald.burt/teaching/12brokerage.pdf>



The Knowledge Economy: Is the United States Losing its Competitive Edge?

The United States has been a world leader in scientific research and innovation, but now finds itself losing ground to other nations (read: Asia) that are putting American economic strength at risk. That's the conclusion of this seventeen-page report in pdf format from the Task Force on the Future of

American Innovation, a group of industry and higher-ed representatives lobbying to increase government spending in the physical sciences, math, and engineering. Formed in 2004, the Task Force promotes increased research budgets for the National Science Foundation, the Department of Energy Office of Science, the National Institute of Standards and Technology, and the Department of Defense. This 2005th report is still up-to-date.

<http://www.futureofinnovation.org/PDF/Benchmarks.pdf>



La mort des journaux... c'est pour 2043

La presse serait-elle à l'agonie ? Cette question dépasse nos frontières et interpelle nombre d'observateurs. Voici quelques exemples.

D'abord un article, trouvé sur l'excellent blog de Francis Pisani, le résumé d'un article paru dans The Economist.

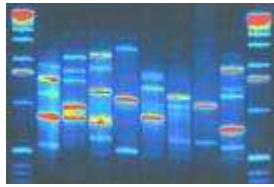
http://pisani.blog.lemonde.fr/pisani/2006/08/la_mort_des_jou.html

Sur le même sujet, vous pourrez télécharger un rapport très complet sur le site web de l'Institut Montaigne : « Comment sauver la presse quotidienne d'information »

http://www.institutmontaigne.org/site/page.php?page_id=2456

Enfin vous pourrez lire dans nos colonnes l'article « La fin du journalisme : lorsque la réalité rattrape le canular » déjà signalé ci-avant.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0148.php>



Apprentis sorciers ?

Par Jacques-François Marchandise

« Tout se passe comme si nous devions vivre longtemps dans une version Bêta de l'internet, dont des milliards d'utilisateurs essaient le prototype, s'adaptant progressivement, tant bien que mal, au mode « essai-erreur » qui prévaut, et s'éloignant chaque jour plus sûrement des prévisions et des horizons planifiés. » Ce constat de Jacques-François Marchandise le réalise dans un excellent article de fond qui touche très directement à l'univers incertain d'internet, vecteur d'espoirs mais aussi de peurs et de crises. A lire ABSOLUMENT. D.H.

<http://www.internetactu.net/?p=6625>

,googlemania

Après Google anywhere, Google anytime.

Retour sur le passé avec « News Archive Search ». Sur le principe de google news, il est possible de rechercher un article de presse anglo-saxonne sur plus d'un siècle.

» All Dates

[2000s](#)

[1997-1999](#)

[1980s](#)

[1974](#)

[1973](#) ◀◀

[1940s](#)

[Before 1940](#)

[TIME Magazine Archive Article -- The Good Uses of the **Watergate** ...](#)

TIME Magazine - Time Inc. - May 14, 1973

Watergate has already destroyed a White House palace guard that ... Another good result of **Watergate** could be a clearer understanding in the country as well ...

[Nixon Pledges No Whitewash On **Watergate**](#) - Washington Post

[The stench of **Watergate**](#) - Guardian Unlimited

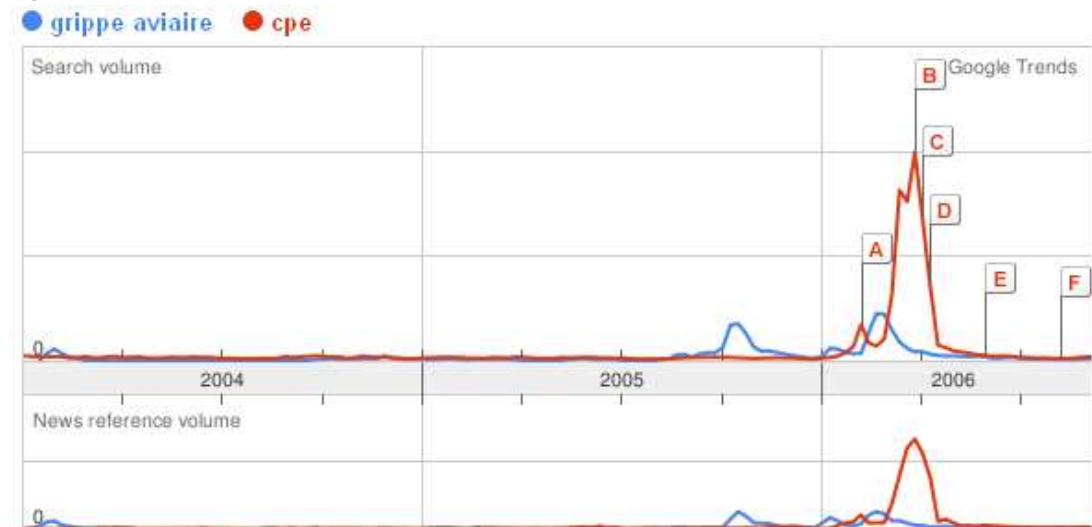
[TIME Magazine - TIME Magazine - All 42 related - Related web pages](#)

<http://news.google.com/archivesearch>

Google trends

Voici un outil, certes estampillé Google, mais qui pourra intéresser nombre d'analystes. Google fournit une mesure des requêtes réalisées sur son moteur pour des mots clés. Ce qui est intéressant, c'est que l'outil fournit également le volume d'actualité relié au mot clé en question, tout comme la possibilité de superposer plusieurs requêtes.

Dans l'exemple ci-dessous, on peut constater en un clin d'œil que les internautes effectuent les requêtes en fonction de l'actualité et qu'une actualité chasse l'autre : la crise du CPE * ayant totalement écarté l'actualité sur la grippe aviaire en France. Fascinant, non ?



<http://www.google.com/trends>

* Pour nos lecteurs hors de France, le CPE est le défunt « Contrat nouvel embauche » destiné aux moins de 25 ans, il instaurait une période d'essai de 2 ans et fut à l'origine d'un conflit social.

En bref, par Didier Heiderich



SearchMash (Google)

Le nouveau moteur de recherche de Google, actuellement en test. Rien d'extraordinaire mais peut donner des résultats différents de Google classique : utile si vos recherches n'aboutissent pas.
<http://www.searchmash.com>



Google toys

Ou plutôt « google gadgets » à ajouter à vos sites personnels : plus sexy qu'utiles ils font pourtant un malheur. Du pot de fleur virtuel au cours de la bourse à afficher en réel on regrettera l'absence d'un compteur d'erreurs de communication ;-)
<http://desktop.google.com/plugins/>



Guide Google v2.0 (mise à jour 2006)

Le saviez-vous ? Google vous permet de réaliser des recherches dans l'actualité, de rester informé en temps réel sur un sujet, d'avoir la traduction d'un mot par simple passage de la souris, d'obtenir des fils d'actualité par RSS, de faire des recherches de documents scientifiques, de trouver des vidéos d'actualité, etc.
 Savez-vous où trouver les mots clés les plus utilisés sur Google ou encore tout savoir sur le fonctionnement interne du moteur ? Pour vous, nous avons créé ce petit guide pratique et rapide d'utilisation avancée de google.
<http://www.communication-sensible.com/download/Google.pdf>

,à lire

easy predictable hard	Tunnel blaze in Kaprun, 2000	9/11, 2001
	Mann Gulch disaster, 1949	Gene Technology, maybe forthcoming
	Estonia loss, 1994	Heysel Stadium disaster, 1985
	Bhopal, 1984	Global change, ongoing
	easy influenceable hard	

Towards a New Typology of Crises

Stephan Gundeln

Cet intéressant papier propose une typologie des crises fondée sur l'aspect prédictif des crises et de la capacité à agir sur les crises.

Cette méthode matricielle semble cependant plus intéressante pour l'analyse à posteriori des crises plus que pour leur prédiction.

<http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-5973.2005.00465.x>

Measuring the influence of stakeholders on an issue, cause, brand, institution, or company.

This White Paper shows how citation analysis can be applied to information in the public domain to give a clear picture of how stakeholders influence the public opinion of an issue, brand or organisation.

It is also demonstrated that the method is effective in measuring how stakeholders influence each other; both directly and indirectly.

<http://www.onalytica.com/Understanding%20and%20measuring%20influence.pdf>



En bref, par Didier Heiderich



Patric Lagadec

Le site web du précurseur de la gestion de crise en France – déjà site du mois – s’est fortement enrichi en ce dernier trimestre 2006. Outre le téléchargement gratuit d’ouvrages dont "Cellules de crise - Les conditions d'une conduite efficace" et "La Gestion des Crises - Outils de réflexion à l'usage des décideurs", plusieurs articles récents sont à votre disposition dont "Katrina. Quand les crises ne suivent plus le script" et "The borderline of chaos".

<http://www.patricklagadec.net/>

,H5N1

Ce n’est pas parce que la grippe aviaire ne fait pas la une des médias que le risque est effacé pour autant. Voici quelques ressources utiles sur le sujet.

PANDEMIC INFLUENZA - CHECKLIST FOR BUSINESSES

Le gouvernement britannique a publié une checklist, simple mais efficace qui permet aux entreprises de vérifier leur niveau de préparation au risque de pandémie de grippe aviaire. Utile.

<http://www.ukresilience.info/publications/060516flubcpchecklist.pdf>

Grippe aviaire – plan gouvernemental en France

Le plan gouvernemental en France sur le risque d’épizootie se traduit concrètement par des fiches complétées au fur et à mesure de l’avancement des travaux. Je profite de ces lignes pour insister sur l’importance de ce plan qui devra « survivre » aux changements politiques consécutivement aux élections en France.

http://www.grippeaviaire.gouv.fr/article.php3?id_article=305

EDF et préparation au risque pandémique

EDF a accepté que Patric Lagadec mette en ligne le rapport « PILOTAGE D’ACTIVITÉS VITALES EN UNIVERS IMPRÉVISIBLE, Les grands opérateurs de réseaux et le risque de pandémie » qui fait suite à une mission d’étude réalisée à Toronto sur la gestion du SRAS.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/EDF_Pandemie_Grippe_Toronto.pdf



Pandemic Influenza: THE STATE OF THE SCIENCE

AN ISSUE BRIEF FROM TRUST FOR AMERICA’S HEALTH AND THE INFECTIOUS DISEASES SOCIETY OF AMERICA

Ce document technique de 26 pages fait le point sur l’état des connaissances scientifiques sur la grippe aviaire.

<http://healthyamericans.org/reports/fluscience/FluScience.pdf>



Site d’information Canadien sur la grippe aviaire

http://www.influenza.gc.ca/index_f.html

,entertainment



MÉTROPOLISSON

Ce numéro est illustré avec des photographies de l'album « Métropolisson » de Janol Apin.

MÉTROPOLISSON, Collection LePortfolio, Yvelinédition
<http://www.janol-apin.com>



« La photographie est un grand labyrinthe où les regards se croisent. Chaque photographe a son fil d'Ariane. Janol Apin a choisi de nous emmener dans un voyage souterrain où l'image et le texte se rencontrent. Jeux de mots, charades, rébus, anagrammes se côtoient. Parfois candides, souvent drôles, mais toujours anecdotiques, tous ces jeux d'images sont des figures de style surfant entre Raymond Queneau et Elliott Erwitt.

Lieu de mémoire, lieu de passage, le métro est un théâtre permanent où l'on circule les yeux fermés. Avec ses photographies, l'artiste nous ouvre grand les yeux sur un univers plein d'imagination. Tous les chemins ne mènent pas forcément à ROME.

D'ABBESES à WAGRAM, les traversées du métropolitain sont multiples. Vous pouvez vous y perdre. Mais avec Janol Apin, il suffit de suivre le guide. Fuite dans le temps CORVISART, voyage dans l'espace CHAMP DE MARS, retour en enfance QUATRESEPTEMBRE, le parisien et la parisienne se retrouvent d'emblée dans le monde si particulier de ce photographe. » - *Lætitia Guillemain-Vignote & Sacha Tomic*

La librairie du BHV



Expose *Janol Apin*

Du 25 octobre 2006 au 10 janvier 2007

www.janol-apin.com

Magazine de la communication de crise et sensible

Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC) – Association loi 1901

Vol. 12 – Novembre 2006

ISBN 2-916429-03-4 EAN 9782916429038 Dépôt légal novembre 2006

© 2006