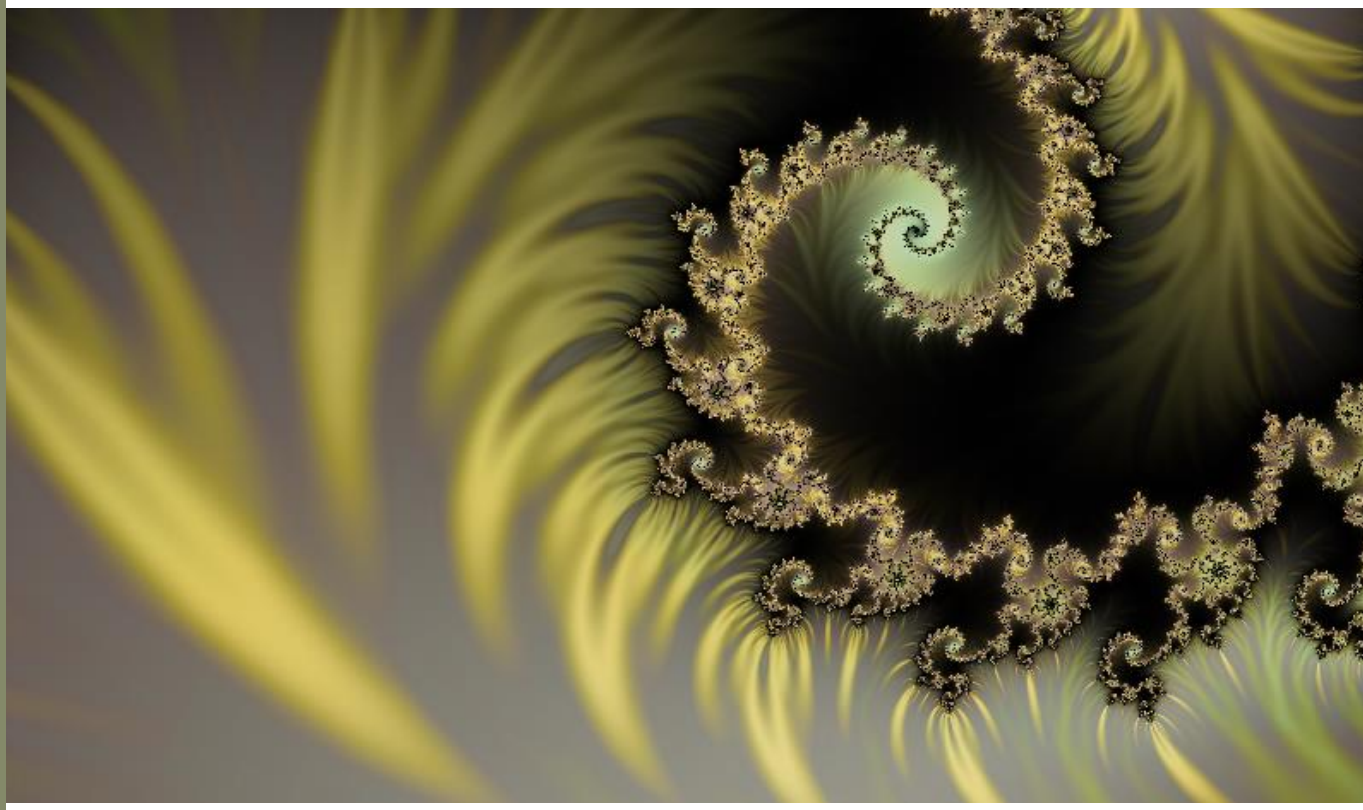
Magazine de la Communication de Crise & Sensible

Les nouvelles frontières des crises



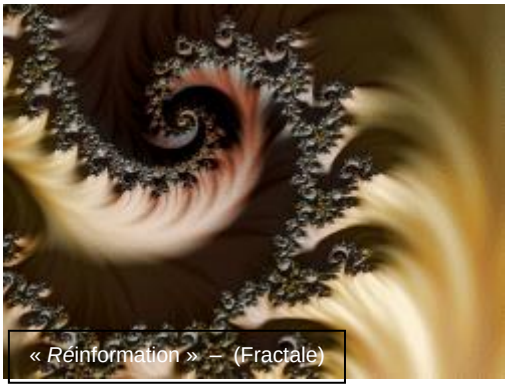
L'information recontextualisée / Nouveaux médias / Nouvelles menaces / Détournement d'image / Incertitudes, médias et vulnérabilités sociales / Cybercrises 2.0 / Communication de contours / Chat de crise / Logobusting / Déstabilisation / Gestion de crise

危機 **Magazine de la Communication de crise et sensible -** Vol. 13 – Avril 2007
www.communication-sensible.com
Editeur : Observatoire International des Crises (OIC) - Dépôt légal : avril 2007

ISBN 978-2-916429-08-3

Edito de Didier Heiderich

L'information recontextualisée


« Réinformation » — (Fractale)

Ce numéro de votre magazine est consacré pour sa plus grande partie à la communication de crise face aux nouveaux médias. Si avec internet, nous avons vu éclater l'espace médiatique, la dissémination de l'information, apparaître le règne des micros médias et en définitif une information écrite, sonore et visuelle tronquée et diffusée hors contexte – les politiques Canadiens et Français en savent quelque chose -, le plus surprenant du web est de voir des bribes d'information « recontextualisées.»

C'est d'ici que vient le danger d'internet : découpés, torturés, agglutinés puis replacés dans un contexte totalement différent, les mots et les images trouvent de nouveaux sens, racontent des nouvelles histoires. Nos auteurs s'attaquent dans ce numéro à l'approximation et la confusion des genres, au logobusting tout comme aux opérations de déstabilisation. Dans cette jungle médiatique, la question de la maîtrise de l'information se pose. La réponse se trouve peut être dans la communication de contours qui passe par de nouvelles maîtrises de la communication.

Dans un registre pas si lointain, vous pourrez apprécier l'article passionnant de Beatriz Padilla sur la société de la peur vue sous l'angle de la sélection et de la mise en scène de l'information par les médias.

Enfin, nous ne trahirons pas nos domaines habituels de prédilection, avec un article sur les processus décisionnels en situation de crise écrit par les auteurs de l'excellent livre « Gestion de crise. Mode d'emploi »

Bonne lecture.

Didier Heiderich

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

SOMMAIRE

Nouveaux médias, nouvelles menaces
Par Stephen BUNARD

Le détournement d'image, alerte de crise ou opportunité de notoriété ?
Par Catherine Fauchoux

L´agenda médiatique et la construction sociale de l´incertitude
Beatriz Padilla Villarreal

Cybercrises 2.0 et communication de contours
Par Didier Heiderich

Comment organiser un CHAT interne en cas de crise ?
Par Alain Pajot

Le logobusting (ou casse-logo), pratique de revendication RSE ?
Par Catherine Fauchoux

Coup de semence
Par Didier Heiderich

Prendre les meilleures décisions dans un contexte de gestion de Crise
Par Alice Altemaire et Hervé Renaudin

Impact des crises en milieu scolaire
Par Gabrielle Devarenne*

中国和危机
上海，我的心上人
狄迪埃 • 艾德里奇 (Didier Heiderich)

En bref,
Par Didier Heiderich

Le Magazine de la communication de crise et sensible vol.13 © 2007 - Tous droits réservés
CCC Newsletter n°13 – Avril 2007

Edité 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

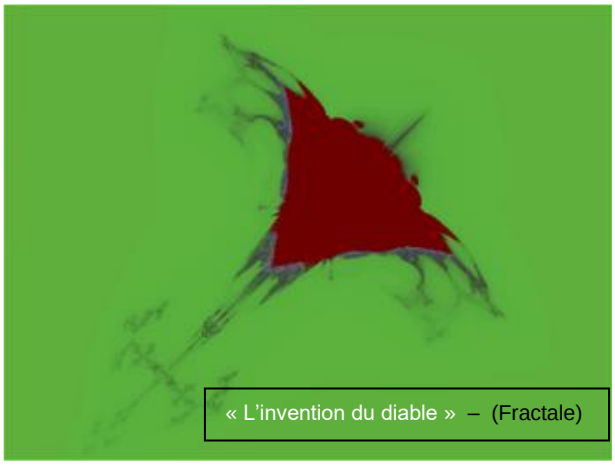
ISBN 2-916429-08-5 EAN 9782916429083 Dépôt légal avril 2007

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

Nouveaux médias, nouvelles menaces

Par Stephen BUNARD*

Pour les entreprises, en temps calme, et encore davantage en situation sensible et de crise, la relation avec les médias et les journalistes est anxiogène. Désormais, il faut compter avec la menace additionnelle, grandissante et souvent insidieuse des nouveaux médias. Et l'intégrer, de l'anticipation de la crise à la gestion de l'après-crise, par crainte de tout perdre.



« L'invention du diable » – (Fractale)

Ce sont souvent, entend-on ici et là, les médias qui sont les déclencheurs de la crise, les boutefeux, les investigateurs dérangeants (par euphémisme), bref, ceux par qui le scandale arrive. Et trop souvent, on pense à soigner les grands quotidiens nationaux, les télévisions et les radios nationales et locales. Peu d'entreprises entrevoient une potentielle capacité de nuisance à leurs intérêts dans la multiplication des quotidiens gratuits, lus par 4 millions de personnes en une matinée, l'arrivée de la TNT et la percée, accompagnée d'une crédibilisation croissante, de magazines en ligne. Des anciens de Libé vont d'ailleurs bientôt créer un quotidien généraliste uniquement sur le Net. Les attaché(e)s de presse et dircoms se contentent la plupart du temps, alors que le monde change, de chouchouter ceux dont le pouvoir fantasmé décline, non en valeur, mais en volume, les journalistes de la « grande presse ».

La vitalité des réseaux alternatifs

C'est mésestimer d'abord l'explosion des blogs de journalistes où le ton est plus libre et où l'on s'épanche à raconter les coulisses. Ainsi tel journaliste spécialisé sur l'environnement, la politique ou les questions européennes ou l'Europe sera-t-il plus disert et parfois virulent dans son blog que dans les colonnes de son quotidien ou magazine, où il s'exprimera d'ailleurs moins souvent dans certains cas.

Parmi les blogueurs, tous, loin s'en faut, ne sont pas journalistes, mais tous sont producteurs d'informations. Et seule une veille Internet soigneuse, visant à suivre les commentaires de clients d'une société, observer les regroupements de consommateurs, les blogs d'anciens salariés, les parodies qui circulent sur le Net (celles sur Total exercent une pression permanente et universelle sur l'image du groupe fort déstabilisante pour remonter la pente), tout cela permettra de débusquer les situations sensibles à la recherche des signaux de crise potentielle.

Il y a enfin une catégorie qui a le vent en poupe, évoquée par l'oxymore « journalisme citoyen ». Ainsi les Agoravox, Wikimedias (par les fondateurs de Wikipedia), Indymedia attestent de la vitalité de réseaux alternatifs dans la production d'informations. Le journaliste se retrouve dans un monde où il voit grigno-

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

té son influence et s'amenuiser son statut de référent, dans un contexte général de crise de toute médiation qui touche depuis longtemps le politique. Désormais place à « l'égalisation du statut de la parole » selon l'écrivain et sociologue Jean-Louis Missika. Le citoyen parle, ce n'est pas nouveau, et cela a toujours été l'intérêt du journaliste, mais aujourd'hui, LES citoyens parlent, sans avoir besoin des journalistes. Et l'écho que leur donne ces nouveaux réseaux leur confère une influence d'une inattendue puissance, irréversible, et parfois alarmante. Car le citoyen ne s'encombre pas toujours des prudences oratoires et des détours du journaliste. Ainsi, blogs de salariés, d'usagers, de lobbies, d'associations, de militants politiques, de concurrents etc peuvent-ils intégrer facilement ces nouvelles plate-formes, ces nouveaux porte-voix, avec perspectives de dommages collatéraux à la clé.

« Et l'écho que leur donne ces nouveaux réseaux leur confère une influence d'une inattendue puissance, irréversible, et parfois alarmante. »

La confusion des genres

A cela, s'ajoute qu'aujourd'hui tout va très vite et approximativement. En 1999, le journaliste et sociologue, Marc Laimé,, dans un article du Monde Diplomatique dénonçait déjà les « nouveaux barbares de l'information numérique » et les leaders incontestables de la diffusion d'informations sur Internet que sont les agrégateurs Yahoo ! et Google, lequel référence 500 sources d'informations francophones dans son module actualités mis à jour en temps réel.
Quand se côtoient des informations de médias traditionnels, des dépêches d'agences de presse et des informations en provenance de blogs dans une même rubrique (cf Yahoo ! Actualités), le consommateur d'informations peut en perdre son latin et prendre un billet de blogeur pour ce qu'il n'est pas. Les agrégateurs auraient donc une responsabilité éditoriale à faire le distinguo entre les sources. Ainsi, alors que le ministre de l'intérieur est suspecté d'avoir diligenté une enquête des RG sur l'ancien patron de Greenpeace et soutien de la candidate socialiste à la présidentielle, un bloc d'infos sur la une de Yahoo ! Actualités le jeudi 25 janvier 2007, annonce sous une belle photo grimaçante du locataire de la place Beauvau : « Sarkozy, accusé d'espionnage ». Une formule libre de toute interprétation qui eût été inacceptable par sa disproportion et son inadaptation au contexte dans n'importe quel quotidien ou magazine de presse.

De la confusion à la manipulation, le pas est vite franchi. Je pense à ce (vrai) journaliste qui possède un blog sur le quotidien 20 Minutes, qui s'affiche militant d'un parti politique et qui, ne précisant pas le média pour lequel il travaille, laisse penser, bien qu'il n'y ait pas malice a priori dans son comportement, qu'il appartient à la rédaction de 20 Minutes. Et puis il y a tous ces autoproclamés « nouveaux influenceurs » qui vont de plus en plus monnayer leur audience et leur plume(au) au plus offrant, sur le modèle américain.

Sur Internet, pour déjouer les sabordeurs de réputation et d'image, la meilleure attitude consistera toujours plus désormais à vérifier qui se cache derrière les sources. Un hommage à la démarche journalistique, en somme.

Stephen Bunard est journaliste, media trainer et coach communication.
Journaliste spécialisé sur la nouvelle économie de 1997 à 2001, il enseigne les « nouveaux médias » au Centre de Formation des Journalistes et les « techniques de journalisme » à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Par ailleurs, il forme, entraîne et coache des dirigeants et élus à la prise de parole média et à la communication de crise.
Contact via Internet : www.coachingandcom.com

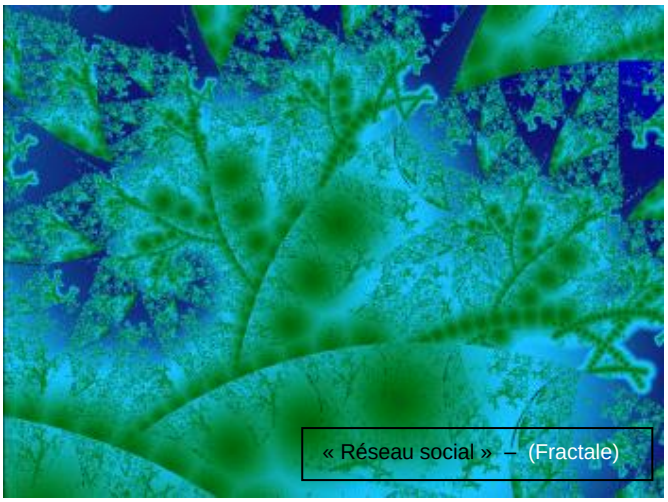
1. Source : http://www.monde-diplomatique.fr/1999/07/LAIME/12207.html

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

Le détournement d'image*, alerte de crise ou opportunité de notoriété ?

Par Catherine Fauchoux

En guise d'introduction à cette réflexion, rentrons dans l'univers de l'industrie et de ses biens de consommation. Autrefois les réunions de consommateurs permettaient de tester et de recueillir les commentaires et les opinions des futurs « usagers » sur des produits, des slogans publicitaires, des opérations marketing. Ces réunions effectuées principalement par des instituts d'enquêtes dans un mode guidé et donc dans un cadre prédéfini par l'entreprise avaient pour objectif de communiquer les stratégies de la marque à l'égard d'un produit, mais aussi d'être le réceptacle de toute opinion nouvelle, non détectée par les spécialistes en marketing, c'était en quelque sorte un garde fou, une garantie avant commercialisation.



« Réseau social » – (Fractale)

Ce cadre prédéfini dans un contexte temps limité ne permettait pas de donner libre cours à toutes les opinions, à toutes les possibilités d'appropriation d'un produit par son consommateur par exemple. Ainsi, une fois le bien commercialisé, le logo diffusé, l'individu « consommait », communiquait mais toujours dans une sphère restreinte.

Aujourd'hui Internet casse ce cadre ou du moins ouvre le champ des possibles à la fois pour les consommateurs, mais aussi pour les entreprises. Ce champ des possibles n'est exploitable et ne porte un intérêt pour l'entreprise (l'émetteur) que lorsqu'il est maîtrisé et contenu. Mais encore faut-il se poser la question de qui est réellement l'émetteur, n'y a-t-il pas plusieurs canaux de diffusion, un officiel et un « usager» comme nous l'exposerons plus loin.

Le processus de mise sur le marché d'un produit n'a pas changé, cependant c'est Internet qui change la donne. De nos jours, certes le produit sort après avoir été testé par le panel des consommateurs auprès d'un institut d'enquête, mais il est très vite de nouveau testé par ce 5ème pouvoir, sur le Net entre autre avec ces comparatifs,

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

ces notes arbitraires que l'on trouve sur certains forums, ces blogs buzz marketing pour tester des produits. Laissons de côté l'importance évidente qu'a pris Internet dans ce cycle et revenons plutôt à l'appropriation du produit, sur l'usage détourné qui peut en être fait. En effet Internet n'est pour le coup qu'un activateur de communication, qui rend plus visible, plus traçable les opinions divergentes et accroît ainsi dans bien des cas la vulnérabilité de l'entreprise.
En effet en gestion de crise, cette consomm'action déviée disponible à l'individu est la plupart du temps classée dans la typologie des crises et est surveillé avec vigilance afin d'éviter tout dérapage et non contrôle du « créateur ».

« Ainsi, Mentos est rentré dans l'aventure en créant sur son site Web, une rubrique concours sur laquelle il était possible de mettre en ligne sa vidéo.. »

Or si l'on étudie quelques récents cas, on peut affirmer qu'il n'en est rien et que la communication croissante et influente du consomm'acteur n'est pas toujours synonyme de crise pour l'émetteur**. L'entreprise qui aurait à vivre ce phénomène ne peut elle pas l'envisager autrement en travaillant et en étudiant l'amorce d'une nouvelle forme de marketing : un marketing participatif ?où les deux parties seraient prenantes et … gagnantes… l'une répondant plus aux attentes de l'autre, et l'autre s'exprimant plus sur ses attentes ?

Avant de conclure et de suggérer à toute entreprise d'enrayer toute action relative à un autre usage de produit, illustrons cette réflexion par un exemple récent qui permettra de mieux appréhender ce phénomène et de voir comment les entreprises impliquées ont réagi différemment, saisissant une opportunité de publicité gratuite pour l'une et réamorçant le débat sur le contenu supposé trop chimique voir « nocif » du produit pour l'autre. Cet exemple permettra peut être à une entreprise de redéfinir ses frontières et de dégager des bonnes pratiques évitant de rentrer en crise, non seulement en la contournant mais en saisissant des opportunités.

La gestion souple de l'image : le détournement n'est pas crise, quand l'entreprise s'approprie l'événement

Depuis l'année dernière, Coca Cola et Mentos font l'objet de diffusion de vidéos amateurs sur le Net. Des jeunes ont expérimenté qu'en insérant des bonbons Mentos dans une bouteille de Coca Cola, ils obtenaient un geyser, sans même avoir besoin de secouer le breuvage. Depuis certains s'amusent partout dans le monde à obtenir le plus grand geyser, à le filmer et à diffuser leurs exploits sur le Net. Ainsi sur le site Internet Eepybird, deux étudiants américains ont mis en ligne leur vidéo qui recréaient les fontaines du Château de Versailles. Ce mélange était composé de 200 litres de Coca Cola et de plus de 500 bonbons Mentos. L'audience de leur site a atteint six millions de visiteurs en octobre dernier. Avec Internet, ce phénomène a circulé partout dans le monde et a même interpellé les communautés de chimistes qui se sont penchées sur la question pour émettre des hypothèses scientifiques. Aux dernières nouvelles, c'est le CO2 contenu dans la boisson gazeuse qui formant un maillage, se dissout avec la gomme arabique contenue dans les bonbons Mentos. Sur le forum du site de l'Université de Pau, il est possible de suivre ces recherches.
Avec le média Internet, cette aventure de copains a créé une tendance, un nouvel amusement pour les adolescents et les jeunes adultes du monde entier.
Pour autant, ce nouvel usage a t'il profité aux deux marques ? Nous avons là un exemple intéressant puisque les deux marques ont réagi de façon radicalement opposée. Ainsi, Mentos est rentré dans l'aventure en créant sur son site Web, une rubrique concours sur laquelle il était possible de mettre en ligne sa vidéo. Tandis que Coca Cola est resté peu loquace sur l'événement et n'a à aucun moment cautionné ce phénomène, rappelant que son produit était une boisson et non un divertissement. Ces deux réactions montrent que dans un cas le groupe Coca Cola, soucieux de contrôler ses produits, ses usages en fait une alerte de crise ; alors que dans l'autre cas, Mentos en faisant sien l'événement a bénéficié de publicité

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

gratuite. L'un et l'autre ne se sont pas fixés les mêmes limites, l'un a plus cherché à gérer l'événement comme une crise, tandis que l'autre a généré du buzz marketing.
L'entreprise qui intègre l'idée que tout produit, tout slogan, tout logo commercialisé, diffusé peut être détourné sans que ce soit classé comme un type de crise a gagné la partie ; car elle pourra s'approprier à son tour l'événement, le recadrer, limiter les dérives, tout en se faisant de la publicité. La souplesse et l'extension des frontières de sa marque doivent être les maîtrises pour ces « surcommunications » de nouveaux usages de produits ; bien évidemment dans la mesure où l'action n'est pas négative et dangereuse.

Le « détourn'usage» était, est et sera de tout temps

Les entreprises ont tout intérêt à étudier sérieusement ce phénomène de détournement, dans la mesure où il est en augmentation et est envisageable partout dans notre société, avec le média Internet qui constitue le domaine de prédilection pour la diffusion. Ainsi à des exemples fort variés viennent à l'esprit, on peut citer le détournement des graffitis de Miss Tic par Miss Toc dans les rues de Paris, la publicité de Marithé et François Girbaud, inspirée de la Cène ou encore au lendemain de la coupe du Monde la transformation de la chanson « Zidane y va gagner » par « Zidane y va cogner ». Cette étude devrait leur permettre de ne pas envisager cette nature d'action uniquement dans le champ de la gestion de crise, mais d'étendre le cadre afin de ne pas uniquement réfléchir en terme de crise

Une fois de plus, ce type de crise montre le fragile équilibre entre opportunité et menace en phase de pré crise où tout est question de limite, de frontière, de souplesse. Du détournement au plagiat, du boycott au logobusting, il n'y a qu'un fragile pas. C'est sur cette arête que se situe l'entreprise et c'est à elle seule de maintenir l'équilibre, en étant acteur dés les premiers signaux. Elle peut maintenir cet équilibre d'image en laissant les usagers s'approprier différemment son produit, sa marque, son image tout en étant et en restant ce chef d'orchestre qui fixe les règles du jeu, et ce même sur Internet où tout semble tomber dans le « domaine public, elle a tout intérêt à y être active.

**** Catherine Fauchoux, Diplômée 2005 d'un Master spécialisé en Intelligence Economique. Etudie les tendances de communication de crise en ligne et les méthodologies de gestion de crise.***

** Par image, on voudra bien entendre tous biens de consommation, les logos, les slogans, tout ce qui est création, propriété intellectuelle à destination du public*

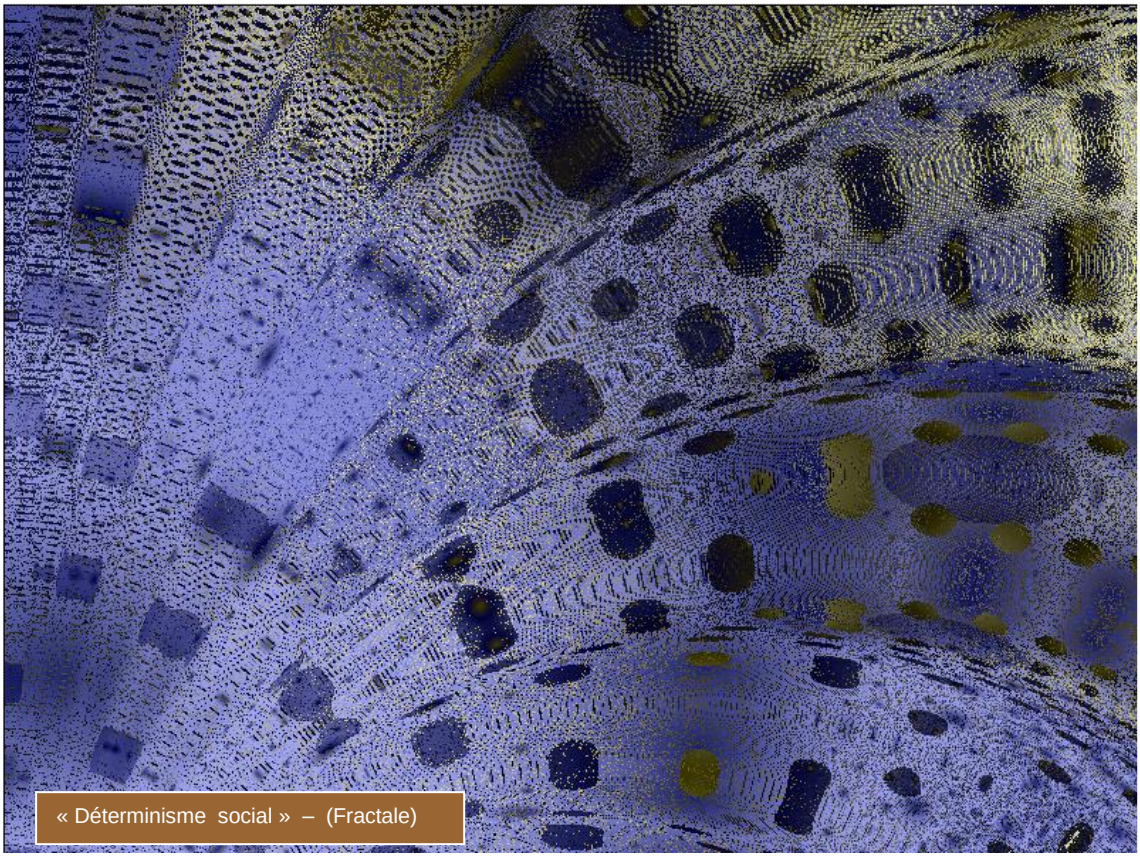
*** Par émetteur, nous entendons toute entreprise ou grand groupe qui commercialise des biens ou des services qu'ils créent, et qui sont destinés à des tiers*

Retrouvez les 12 précédents numéros du
Magazine de la communication de crise et sensible
A télécharger gratuitement :

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

L´agenda médiatique et la construction sociale de l´incertitude.

Loin du déterminisme national, géopolitique ou social, la scène médiatique qui caractérise le début du troisième millénaire possède comme facteur commun des discours la valorisation de la violence, l'insécurité et la vulnérabilité sociale, portés ces dernières par des stratégies médiatiques cherchant à attirer l'attention du public dans un contexte de concurrence des médias.



« Déterminisme social » – (Fractale)

Un article de Beatriz Padilla Villarreal, Docteure en Sciences de l´Information et de la Communication, responsable de la Protection Civile de l'Université Autonome de Coahuila, au nord du Mexique.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

L'agenda médiatique et la construction sociale de l'incertitude.

Beatriz Padilla Villarreal * Université Autonome de Coahuila, Mexique.

Loin du déterminisme national, géopolitique ou social, la scène médiatique qui caractérise le début du troisième millénaire présente comme facteur commun des discours reproduisant et exagérant la violence, l'insécurité et la vulnérabilité sociale, face à une opinion publique de plus en plus sensible.

Si nous regardons le paysage médiatique des pays latino-américains, les sujets de prédilection de la presse sont les enlèvements et le narcotrafic. Dans les pays européens, ce sont le terrorisme et la violence urbaine, comme le produit du choc des cultures et de l'immigration qui font le pain des médias. Ces situations mettent en évidence la rupture qui existe entre les institutions et la société, rupture qui caractérise l'actualité. Cette rupture représente le déséquilibre entre les besoins d'une société et la façon dont les institutions prétendent les gérer, rupture visible et amplifiée par les médias.

Ainsi, l'incertitude de notre époque, ou plus précisément, le manque de certitude, a pour base deux éléments principaux : la représentation, par le biais de la mise en évidence médiatique de problèmes comme le chômage, la délinquance, l'augmentation des maladies chroniques et aigües (ce qui correspond à la sphère publique) et l'identification réelle ou symbolique, de l'existence des dits problèmes dans la vie courante des individus (ce qui correspond à la sphère privée). C'est justement à l'intersection de ces deux éléments que l'incertitude se manifeste.

C'est pourquoi cet article a pour volonté d'analyser les deux facteurs déterminants dans la construction sociale de l'incertitude : la médiatisation et l'appropriation par le public de l'information médiatisée.

1. Les médias.

De notre point de vue, la médiatisation est la clé de la construction de l'incertitude. Médiatiser signifie avant tout faire connaître un événement à un vaste public par le biais des supports écrit, électronique et informatique, de façon immédiate et globale, mais aussi de façon subjective et partielle. C'est la visibilité de l'événement apportée par les médias (Baudrillard, 1990) qui amène celui-ci à la conscience publique. Ainsi, l'événement existe grâce à la médiatisation et il est susceptible de toucher ou non le public selon certains éléments que nous allons expliquer ultérieurement. En ce sens, l'événement médiatisé de façon ponctuelle, c'est-à-dire, limitée, peut facilement tomber dans l'oubli, sans générer d'inquiétude dans l'opinion publique. Par contre, un incident largement couvert par les médias, en termes de temps et de volume d'apparitions dans la presse écrite, la radio, la télévision et l'Internet, peut se transformer en sujet de débat public, et promouvoir la crainte et l'incertitude par rapport à la trajectoire qu'il prendra et leurs conséquences directes et indirectes. Ainsi, par exemple, même si nous n'avons pas été encore des victimes d'une agression physique, le fait de marteler tous les jours par la presse que les indicateurs de la violence augmentent peut être suffisant pour générer de l'inquiétude ou de la peur par rapport à la sécurité de notre foyer, notre commerce ou l'école de nos enfants. Les médias augmenteraient, ainsi, le degré subjectif de l'alarmisme perçu grâce à l'inflation médiatique et sa toute-puissante visibilité (Gil Calvo, 2003).

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

1.1. La selection de l'information.

Pour comprendre le processus auquel l'information est soumise, nous devons, d'abord, définir les éléments qui déterminent l'agenda médiatique. Au niveau théorique, selon le *modèle de l'agenda* proposé par McCombs et Shaw (1972), les médias mettent en évidence – par la fréquence et le volume - une information sélectionnée pour attirer l'attention du public sur certains sujets qui sont rentables. Au-delà des affaires politiques, les médias montrent des sujets capables d'impliquer les individus et de générer de l'inquiétude. Par exemple, le fait de parler quotidiennement de la fermeture d'usines et du niveau élevé du chômage dans un pays, peut transformer ces thèmes en sujet central de conversation et générer de l'inquiétude relative à ce sujet.

« Il ne faut pas oublier que l'information a une valeur commerciale, qui n'échappe pas aux règles de la concurrence »

Ensuite, au niveau pratique, parmi la grande quantité d'événements qui se passent tous les jours dans le monde, seulement quelques-uns possèdent les caractéristiques qui leur permettront de passer le filtre rigoureux de la sélection journalistique pour devenir *médiatisable*. Il ne faut pas oublier que l'information a une valeur commerciale, qui n'échappe pas aux règles de la concurrence : l'information doit être éphémère, apporter une nouveauté réelle ou apparente, en plus d'être capable d'attirer l'attention du public (Dessaint, 1991).

Les critères de la sélection de l'information sont variés, mais la gravité de l'événement, le caractère conflictuel ou controversé de la situation et sa proximité du public sont des éléments déterminants (Charron, 1999). Les manifestations, les guerres et les *guérillas* sont des sujets récurrents de la presse en raison de leur gravité et leur capacité d'affecter directement les personnes. D'autres critères de sélection sont *quantitatifs,* et possèdent un rapport à la fréquence avec laquelle un événement se présente ou l'intensité de celui-ci (le nombre de victimes, par exemple). Si des enlèvements graves se produisent fréquemment et que les médias en parlent régulièrement, le climat d'insécurité peut s'imposer et régner dans l'opinion publique.

Il existe aussi d'autres critères de sélection de l'information comme les critères *temporels*, qui prennent en compte le moment sociopolitique pendant lequel un événement se produit, l'effet de surprise de l'événement et sa durée médiatique probable (Fowler, 1991). Ainsi, par exemple, une épidémie hivernale de maladies respiratoires trouvera, sans doute, encore plus d'écho dans la presse et générera plus d'inquiétude dans un contexte d'épidémie de grippe aviaire. Ce sujet permettra d'augmenter la durée médiatique de l'événement, grâce à l'apparition de nouveaux malades, aux spéculations et aux opinions divergentes des experts, comme ce fut le cas en Europe depuis 2004 et jusqu'aujourd'hui.

Il est possible que le critère de sélection de l'information le plus achevé soit celui appelé *lois de la proximité* (Agnès, 2004). Ces lois déterminent les éléments qui rendent une information plus pertinente, attractive et crédible, selon les critères suivants :

- **L'immédiateté**. Le public est plus réceptif aux incidents qui se passent maintenant et qui sont susceptibles d'avoir des conséquences dans le futur immédiat.

- **Les grands instincts**. Tout ce qui fait référence à l´être humain dans leurs dimensions fondamentales, peut attirer l'attention du public : l'amour, le plaisir, la mort, la haine, la violence.

- **La proximité géographie**. Le public se sent plus impliqué à l'égard de tout ce qui est plus proche de lui, physiquement.

- **L'appartenance socioculturelle**. Le public sera plus affecté par un événement qui touche un groupe auquel il peut s'identifier.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

- **La vie quotidienne**. Toutes les préoccupations du quotidien, comme la santé, l'alimentation, l'éducation des enfants, la sécurité, les transports,…, sont des sujets qui engagent le public.

Ainsi nous sommes d'accord pour dire que les médias favorisent majoritairement des sujets en rapport avec un climat de crise, d'insécurité urbaine, de dangers planétaires, les catastrophes ainsi que les affaires sujettes à scandale (Lipovetsky -1983) ou encore les informations apocalyptiques (Benasayag et Schmit, 2003). Les sujets d'intérêt général, tels que la politique, l'économie, la santé et les conflits sociaux, sont fréquemment médiatisés, mettant en évidence les dysfonctionnements d'une société. Un tir croisé entre narcotrafiquants dans une ville réputée comme tranquille, où des civils meurent de façon sanguinaire, fera sûrement la Une dans la presse et sèmera la terreur et l'incertitude dans la population, comme ce fut le cas dans certaines villes de province au Mexique en 2006.

« Les informations transfigurées par les médias sont- en toute mauvaise foi - présentées comme des événements réels (objectifs), pour être consommés comme irréels (subjectifs) »

1.2. Le traitement de l'information.

Bien qu'il soit très important qu'un événement soit diffusé régulièrement dans les médias pour toucher l'opinion publique, le traitement donné à l'information pour l'adapter au moule social est également déterminant. Il est assez courant que l'information présente des nuances alarmistes et dramatiques, loin de l'idéal d'objectivité journalistique, en obéissant aux intérêts commerciaux des médias. Ainsi, nous pouvons affirmer que des événements passés par le filtre d'une transfiguration médiatique sont en toute mauvaise foi diffusés comme des événements réels (objectifs), pour être consommés comme irréels (subjectifs) (Baudrillard en Awad, 1995).

Diverses théories constatent le pouvoir qu'ont les médias de construire la réalité (Veron, 1981) ou de la fabriquer (Mamou, 1991 ; Mattelart, 1999). Dans cette perspective, les médias ne reflètent pas objectivement les événements, mais les représentent. Dans le processus de construction médiatique du quotidien, des stratégies interviennent régulièrement. Une d'entre elles est la *personnification* de l'information, qui cherche à mettre en scène les événements à travers des personnes qui jouent des rôles singuliers (Aubenas et Benasayag, 1999). Dans le cas des attentats du 11 septembre 2001, les visages des victimes, des héros et des terroristes ont été vastement exploités. Les témoignages de rares personnes rescapées ou des familles des victimes contribuent à donner un nom et un prénom – donc de la crédibilité - à l'information. La *personnification* est une stratégie fréquente de la presse, particulièrement quand il s'agit d'individus ordinaires auxquels arrive quelque chose d'extraordinaire (Fowler, 1991). Cette stratégie du traitement de l'information permet au public de s'identifier à l'événement.

Une autre stratégie est la *bellicisation* de l'information, tirant profit de l'intérêt et de l'incertitude générée par les incidents bellicistes (Mamou, 1991). L'idée est d'appliquer le registre lexical de la guerre aux événements courants, vocables que l'on retrouve dans des titres tels que *la « guerre des partis politiques », « l'affrontement des candidats dans un débat public »,* etc.

Une autre stratégie consiste en la *mythification* de l'information (Coman, 2000). Lorsqu'ils évoquent des incidents inexplicables, sources de peur, d'incertitude et d'angoisse, les médias utilisent des figures mythologiques, littéraires ou de la narration populaire pour donner du sens et des référents à l'événement. Nous pouvons pendre par exemple le cas d'une créature insolite qui, selon les médias mexicains dans les années 1980, apparaissait dans des communes rurales de la province mexicaine et qui tuait

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

des moutons, nommée par la presse mexicaine, le « *suce-chèvres* », et auquel on attribuait les caractéristiques cinématographiques du vampire.

« A cet égard, la rupture peut être définie comme tout événement représentant une discontinuité, une transgression, un dysfonctionnement ou une déviance de la normalité »

Le traitement sensationnel de l'information est une des valeurs commerciales de base des médias et la presse au Mexique, comme à l'internationale d'ailleurs, ne fait pas exception. Et ceci n'est pas surprenant, car quatre éléments caractérisent le *sensationnalisme* : rupture, conflit, violence et mort. Ces caractéristiques représentent les peurs les plus ataviques de l'être humain, situées dans la couche la plus profonde du psychisme humain (Awad, 1995). Le sensationnalisme peut être défini, ainsi, comme *le coefficient de dramatisation* de l'information.

A cet égard, la *rupture* peut être définie comme tout événement représentant une discontinuité, une transgression, un dysfonctionnement ou une déviance de la normalité (hors des normes acceptées socialement, de la loi ou d'un cycle naturel, par exemple). Il n'est pas normal de laisser sa voiture ouverte pendant un court instant et qu'elle soit volée ; il n'est pas normal, non plus, qu'il pleuve jusqu'à inonder entièrement une ville, comme ce fut le cas de la Nouvelle Orléans, en 2005.

Le *conflit* reflète l'instinct d'agressivité innée chez l'être humain, la polémique, la contradiction, les divergences qui dégénèrent en violence et en mort. Par exemple, les médias utilisent les différences d'appréciation entre les candidats à des élections ou encore des problèmes postélectoraux qui finissent par des manifestations, pour provoquer le chaos dans une ville ou une nation. Ce fut le cas au Mexique, lors des élections présidentielles en 2006, au moment où le candidat de gauche Lopez Obrador n'a pas accepté sa défaite électorale et relayé par les médias, il a appelé à la résistance civile ce qui a déclenché des violences dans plusieurs villes.

La *violence* est identifiée comme inhérente à toute existence collective, s'exerçant fréquemment dans la vie quotidienne et sur la scène médiatique. Il n'est pas difficile pour les médias, lorsque l'on assiste à des scènes de guerre, des actes terroristes ou de délinquance urbaine, de se focaliser sur la souffrance et la panique des personnes civiles. Nous trouverons des cas concrets avec la guerre en Irak commencée en 2003 ou encore les affrontements entre l'Israël et le Liban à partir de l'année 2006.

La mort est l'élément ultime du *sensationnalisme ;* elle porte en elle l'insoutenable angoisse de l'irréversible et elle sort des expectatives de la modernité alors que la science tend à la contingenter. N'importe quel individu exposé message de la mort est confronté à sa vulnérabilité et à sa propre angoisse de la mort. Les attentats terroristes dans le métro en Inde, qui ont eu lieu en juillet 2006, en sont un exemple.

Ces quatre éléments rejetés, bannis de la société moderne, intolérables sont finalement bénéfiques pour le commerce médiatique et le cours des actions des médias.

2. Le public.

Bien que les messages véhiculés par les médias puissent être, par leur contenu et par leur traitement, des sources d'inquiétude et d'incertitude, il existe certains éléments déterminants de l'appropriation de l'information par le public. En effet, la réception du message ne se réduit pas uniquement au décodage linguistique, mais elle demande un ensemble de signifiants liés aux représentations, à l'impact émotionnel, aux implications effectives et aux réactions défensives que le message suscite chez le récepteur en fonction d'un modèle interprétatif qui lui appartient (Lipiansky, 1999).

Ainsi, une information médiatisée aura un impact plus ou moins fort selon sa

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

proximité avec le public, c'est-à-dire sa capacité à s'adapter aux spécificités du public auxquels elle s'adresse et à sa capacité à impliquer le public dans le schéma médiatique. L'influence des médias serait conditionnée à la réaction du récepteur, liée à la culture de son groupe social ou de sa communauté de vie (Katz et Liebes, en Missika, 1999).

Les affirmations précédentes nous permettent d'attirer l'attention sur l'importance, au niveau interprétatif, des six traits sociologiques caractérisant les divers groupes existants au sein des sociétés : 1) niveau national ; 2) niveau régional, ethnique, religieux ou niveau d'affiliation linguistique ; 3) sexe ; 4) âge ; 5) classe sociale, associée à la scolarité et 6) culture organisationnelle des employés (Hofstede, en Holden, 2002). Ces différences déterminent l'attrait du public pour des sujets médiatiques et l'interprétation des messages.

Ainsi, il est possible, par exemple, que la société mexicaine soit plus réceptive aux sujets qui ont un rapport à la crise économique et aux indices inflationnistes que les pays dans lesquels il existe plus de stabilité économique et sociale, comme la France ou l'Allemagne. Selon le sexe des individus, dans certains pays il est possible que les hommes aient tendance à s'inquiéter davantage de l'information sur l'emploi, la politique et les conflits sociaux, tandis que les femmes peuvent être plus réceptives aux affaires qui touchent la santé des enfants ou les risques sanitaires. Ce fut le cas des *feminicides* (homicides de femmes) qui ont eu lieu il y a plus d'une décennie dans la ville de Ciudad Juarez, au Mexique, très largement médiatisés par la presse nationale et internationale, qui ont semé la terreur chez les femmes de la région, tandis qu'ils engendraient la colère de femmes d'autres pays.

La segmentation culturelle et sociale modifie la perception du risque face aux éléments médiatiques. Par exemple, il est peu probable que les informations sur la viande contaminée par les prions (la vache folle) aient affecté la société hindouiste qui ne consomme pas de viande bovine. De même, les jeunes - principaux usagers de la technologie - peuvent être un public plus sensible aux possibles effets des mobiles sur la santé que les personnes âgées.

Par là, nous voulons dire qu'une information médiatisée sera retenue, analysée et pourra être la source ou non d'incertitude ou d'inquiétude seulement si celle-ci menace notre santé, notre vie privée, nos coutumes et traditions ainsi que notre philosophie personnelle. C'est-à-dire, qu'une information nous touchera si nous pouvons nous identifier au sujet médiatique, si nous nous sentons impliqués de façon réelle ou symbolique par les effets possibles de la réalité exposée par les médias. Dans le processus d'identification, les « mots émotion » (Leblanc, 1996) utilisées dans le traitement de l'information jouent un rôle déterminant. Ceux-ci permettent d´exprimer des sentiments, de faire une description plus profonde des états d´âme des personnes affectées par un événement, par exemple une catastrophe, et provoquer l´empathie du public.

Néanmoins, nous ne pouvons pas parler uniquement de l'appropriation de l'information de la part du public sans aborder les effets provoqués par celle-ci. Dans le cadre de cet article, nous pensons que tous les incidents marqués par de la violence, du conflit, de la maladie - parmi d'autres -, sont susceptibles de générer, d´abord, des conduites collectives, des réactions émotionnelles comme la peur, de l'angoisse ou de la panique qui peuvent aller jusqu'à des réflexes de conservation de l'espèce, comme le repli ou la formation de stocks alimentaires. Le fait d'apprendre par le biais des médias qu'un ouragan similaire à *Katrina* (aux Etats-Unis) ou à *Wilma* (au Mexique) s'approche d'une zone géographique, pourra occasionner de l'inquiétude dans la population, déclenchant des attitudes d'autoprotection, surtout en cas de diffusion d'images d'archives de destruction provoquée par un ouragan.

Dans le même sens, différents auteurs confirment la capacité des médias à

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

provoquer des craintes irrationnelles (Peretti-Wattel, 2001), de la peur collective (Jeudy, 1979), des enthousiasmes frénétiques et de la panique (Cosnier, 1999). Dans ce sens, nous pouvons citer le cas de la Chine, l'année 2003, au moment où les habitants de ce pays ont décidé d'utiliser des masques face à la menace du SRAS. Les chinois se sont rendus compte de la gravité de la situation grâce aux médias internationaux et Internet alors que le gouvernement censurait l'événement.

3. Modélisation de l'incertitude et crise sociale.

Le but de cet article a été de définir les facteurs intervenant dans la construction sociale de l'incertitude. Une partie de l'explication peut être trouvée dans un modèle théorique développé dans le cadre ma thèse doctorale. Cette thèse prétend expliquer les constantes déterminant le déclenchement d'une crise sociale. A notre égard, ces constantes sont la médiatisation et l'identification. Premièrement, la médiatisation doit être étudiée à partir de deux perspectives : d'un point de vue quantitatif (la fréquence et le volume d'information parue) et d'un point de vue qualitatif (le traitement appliqué à l'information). Concernant l'identi-fication, elle dépend des facteurs psychosociaux et culturels appartenant à un groupe d'individus. C'est justement dans l'intersection de ces deux constantes que la crise sociale se présente, présidée par des périodes d'incertitude et d'inquiétude généralisée.

Sur ce sujet nous pouvons conclure qu'il n'existe pas d'incertitude, et par conséquence de crise sociale, en absence d'un événement largement médiatisé, abordant un sujet susceptible d'attirer l'attention d'un groupe d'individus qui pourra s'identifier à l'événement. Cette identification est la résultante des caractéristiques propres à un groupe plus ou moins homogène d'individus, qui partagent un référentiel commun d'interprétation. L'identification à l'événement est favorisée par la façon dont les médias sélectionnent et traitent l'information.

4. Conclusion. La crise sociale est le produit de l'incertitude.

Tout événement réel et médiatique, dans son processus d'évolution vers une crise sociale, implique des procédés permettant de transformer la réalité en représentation. En effet, au niveau conceptuel, un attentat terroriste, par exemple, est une dysfonction réelle mettant en évidence une rupture sociale, suscitant des conflits d'interprétation, de prise de décision et de gestion de l'événement. Un attentat terroriste, par exemple, violant avec des conséquences dramatiques immédiates ou différées - une mort violente, prématurée, donc anormale, provoquée par des actes réprouvables. Dans cet exemple, le conflit apparaît aussi sous la forme de la mise en question des autorités et de la protestation sociale accentuée par le besoin – exigence – de désigner les responsables qui n'ont pas su prévoir le drame. Au niveau symbolique, les médias se focalisent sur les situations douloureuses, sur le témoignage de victimes, en s'efforçant de généraliser ou de globaliser un fait pouvant être spécifique à une culture, une société ou un moment de l'histoire, en exploitant l'humain comme facteur d'intégration et d'identification.

Les médias, grâce à leur grande portée et leur crédibilité, attirent l'attention du public sur un sujet (révélation), et alimentent le débat par la contradiction et la confrontation des opinions. Le manque de certitude est provoqué par la divergence des discours médiatiques des acteurs sociaux, ce qui permet de faire vivre un sujet par la spéculation et la mise en scène et provoquer l'attente du public qui désire connaître la fin de l'histoire. Ce *suspens* ajouté à la production médiatique, en plus d'autres stratégies de traitement de l'information, appliqué aux sujets qui touchent directement un public désigné, contribuent à alarmer, généraliser et à augmenter la perception du risque, de l´incertitude et de l´insécurité. En fait, c´est au moment où l´événement médiatisé représente une menace réelle (la possibilité de souffrir d'une inondation face à l´arrivée d´un ouragan) ou une menace symbo-

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

lique (la possibilité de transmission de la maladie de Creutzfeld Jacob si l´on mange de la viande bovine infectée) pour un groupe homogène d´individus – qui se considèrent vulnérables et qui réclament des mesures de prévention, de control et de réparation - que la crise sociale fait irruption.

« Les crises qui caractérisant notre époque sont les résultantes de référents réels et donc, objectifs qui, transformés par les médias, donnent lieu à des représentations symboliques, donc subjectives, de la réalité chez le public. »

Nous considérons ainsi que les crises sociales qui caractérisant notre époque sont les résultantes de référents réels et donc, objectifs qui, transformés par les médias, donnent lieu à des représentations symboliques, donc subjectives, de la réalité chez le public. Les médias génèrent de l´inquiétude par le choix des sujets qu´ils diffusent et par le traitement donné à l´information. Le public se sent vulnérable et s´identifie avec les personnages et les situations du spectacle médiatique de la réalité, spectacle qui s'emploie à rappeler au public sa fragilité personnelle et sociale. Ainsi, l´incertitude sera toujours génératrice de crise et sera aussi la conséquence de la visibilité médiatique des événements et du traitement de l´information, dans un contexte où le sensationnalisme est l´une des stratégies principales des médias, mettant en évidence des scénarios de rupture, de conflit, de violence et de mort.

Reconnaître le rôle des médias dans les processus critiques, comme des générateurs et des amplificateurs des crises, permet de confirmer leur portée et leur impact sur l´opinion publique. C´est pour cela que l´étude et une gestion efficace des médias constituent des aspects déterminants pour tous ceux qui cherchent la stabilité d´un projet, d´une entreprise ou d´un gouvernement. Et cette stabilité, justement, est le fruit d'une information responsable.

Auteur : Beatriz Padilla Villarreal
Docteure en Sciences de l´Information et de la Communication de l´Université Lyon 3.

L´auteur est actuellement la responsable de la Protection Civile de l'Université Autonome de Coahuila, au nord du Mexique.

Thèse : "Médiatisation et identification comme des facteurs intervenant dans l'irruption de la crise sociale. Une analyse biculturelle de la presse écrite et modélisation," Université de Lyon 3, 630 p.

Mémoire de DEA : "La communication de crise dans les organisations", Université Lyon 2, 300 p.

Contact : beatrizpadilla@yahoo.com.mx

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

Bibliographie

AGNES, Yves. *Manuel de journalisme.* La Découverte-Repères, France, 2004, 447 pp.

AUBENAS, Florence et BENASAYAG, Miguel. *La fabrication de l'information. Les journalistes et l'idéologie de la communication.* La Découverte, France, 1999, 109 pp.

AWAD, Gloria. *Du sensationnel. Place de l'événement dans le journalisme de masse.* L'Harmattan, France, 1995, 277 pp.

BAUDRILLARD, Jean. L'ère de la facticité, in *Technologies et symboliques de la communication,* SFEZ, L. y COUTLEE, G. (directeurs). Presses Universitaires de Grenoble, France, 1990, 432 pp.

BENASAYAG, Miguel et SCHMIT, Gérard. *Souffrance psychique et crise sociale.* La Découverte, France, 2003, 187 pp.

CHARRON, Jean. Les médias font-ils opinion ? in CABIN, P. (directeur). *La communication. Etat des savoirs.* Sciences Humaines, France, 1999, 462 pp.

COMAN, Mihai. *Une approche symbolique de l'espace public.* Université de Bucarest, Roumanie, Actes du colloque Bogues, 2000. Consulté par Internet en http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/bogues/Coman.pdf.

COSNIER, Jacques. Empathie et communication. En CABIN, P. (directeur). *La communication. Etat des Savoirs*. Sciences Humaines, France, 1999, 462 pp.

DERVILLE, Grégory. *Le pouvoir des médias.* Presses Universitaires de Grenoble, France, 2001, 158 pp.

DESSAINT, Philippe. Industriel et journaliste : le couple maudit, in TIXIER, Maud (directrice) *La communication de crise. Enjeux et stratégies.* Ediscience International, France, 1994, 265 pp.

FOWLER, Roger. Language in news. Discourse and ideology in the press. Routledge, Grande Bretagne, 1991, 254 pp.

GIL CALVO, Enrique. *El miedo es el mensaje.* Alianza Ensayo, Espagne, 2003, 320 pp.

HOLDEN, Nigel. Cross-cultural management. A knowledge management perspective. Prentice Hall, Grande Bretagne, 2002, 328 pp.

JEUDY, Henri-Pierre. *La peur et les média.* Presses Universitaires de France, 1979, 159 pp.

LEBLANC, Gérard. Scénarios de l'horreur. In DIANA, J.F. y ESQUENAZI, J.P. (directeurs) *Réalités de l'image, images de la réalité* (2). Revue Champs Visuels No. 2, juin 1996, L'Harmattan, France, 190 pp.

LIPIANSKY, Edmond-Marc. Pour une psychologie de la communication. In CABIN, P. *La communication. Etat des Savoirs.* Sciences Humaines, France, 1999, 462 pp.

LIPOVETSKY, Gilles. *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain.* Gallimard, France, 1983, 328 pp.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

MAMOU, Yves. *C'est la faute aux médias. Essai sur la fabrication de l'information.* Payot, France, 1991, 243 pp.

MATTELART, Armand. *La communication-monde. Histoire des idées et des stratégies*. La Découverte, France, 1999, 356 pp.

MISSIKA, Jean-Louis. L'impact des médias : les modèles théoriques. En CABIN, P. (directeur). *La Communication. Etat des Savoirs.* Sciences Humaines, France, 1999, 462 pp.

PERETTI-WATEL, Patrick. *La société du risque*. La Découverte, France, 2001, 123 pp.

VERON, Eliseo. *Construire l'événement : les médias et l'accident de Three Mile Island*. Editorial de Minuit, France, 1981.

Formation
« Communication de crise »
- Paris, les 24 et 25 octobre 2007
- Bruxelles, les 14 et 15 novembre 2007
Organisée par l'Observatoire International des Crises
Animée par Didier Heiderich et Stephen Bunard

Stratégies, pilotage et opérations de communication de crise

. Comprendre et anticiper les crises
. Stratégies et messages
. Rebondir
. Relation avec les médias
. Etude de cas et mise en situation
. Séance de média training individualisée.

Attention, nombre de place limité à 10 participants maximum.

Information et inscription
- Paris :
http://www.communication-sensible.com/formation-crise-paris
- Bruxelles *(formation en français)* :
http://www.communication-sensible.com/formation-crise-bruxelles

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

Cybercrises 2.0 et communication de contours

Par Didier Heiderich*

Manuel Castells dépeint avec acuité sous la terminologie « médias de masse individuels » la façon dont les individus peuvent rivaliser grâce à Internet avec les médias « ordinaires ».
Cette idée n'est pas nouvelle. Déjà en 1999, Jello Biafra, chanteur du groupe Dead Kennedys, lors de la manifestation antimondialisation à Seattle, déclarait « ne haïssez pas les médias, devenez les médias ! » C'est chose faîte.

« Cybercrise 2.0 » – (Fractale)

Avec Internet et les médias mobiles, ce sont plus d'un milliard d'individus qui sont aujourd'hui en capacité de diffuser des informations écrites, sonores et visuelles dans un cyberespace en inflation constante et en fusion avec l'espace réel. La communication de masse était un des socles du pouvoir des organisations dominantes. Ce socle s'effrite pour laisser place à une nouvelle construction médiatique du monde, déstructurée, instable, organique, constituée d'une myriade de micro objets médiatiques et effroyablement plus difficile à consolider en situation de crise

Le tableau pointilliste peint par les micro-médias

« L'essentiel dans une crise n'est pas ce qui est arrivé, mais c'est ce que les individus pensent qu'il est arrivé » déclarait Michael Bland, construction d'une image mentale et sociale de la crise. Pour construire cette image, une organisation en crise est tributaire de cinq éléments picturaux : la réputation, la légitimité, l'influence, l'émotion et l'information. Chacun de ces éléments participe à la création d'un paysage de la crise dessiné par de multiples acteurs. En des temps heureux où les acteurs étaient comptés, des relations publiques efficaces, une accointance avec la presse, un porte-parole crédible, une communication maîtrisée permettaient de dessiner l'essentiel de ce paysage.

« Pour Manuel Castells, l'influence la plus déterminante que les médias exercent ne procède pas de ce qui est publié, mais de ce qui ne l'est pas ».

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

La réussite se traduisait dans les médias qu'il suffisait de surveiller. Pour Manuel Castells1, « l'influence la plus déterminante que les médias exercent (…) ne procède pas de ce qui est publié, mais de ce qui ne l'est pas ». Dans un cyberespace où chaque média de masse individuel ajoute sa touche sur le tableau médiatique des crises, il n'est plus imaginable de contrôler l'information de crise et dangereux de cacher une donnée essentielle.

Cependant, en situation de crise aigüe, les ressorts restent inchangés et internet peut intervenir en soutien par la capacité offerte de diffuser rapidement de l'information vers nombre de publics cibles : zones touchées, lots incriminés, résultats de tests et d'essais, rapports d'experts mais aussi des images et vidéos d'équipes au travail ou de l'infographie comme ce fut le cas pour ADP lors de l'effondrement du terminal 2E à l'aéroport de Roissy. Il s'agit cependant d'éviter d'élargir le périmètre de la crise ou de créer de nouvelles polémiques : cette communication se doit d'être ni ostentatoire, ni une réponse instantanée à chaque mise en cause, mais responsable. Nombre d'options sont imaginables mais se concentrer sur les moyens de maîtrise de la crise et de réparation reste dans de nombreux cas la plus probante.

« Le plan de communication tel que nous l'avons connu s'en trouve bouleversé : une colonne micro-medias est à ajouter ».

Transfert de pouvoir médiatique

Mais nombre de crises aigües trouvent une place de choix dans les médias. Entre misère existentielle, réelles interrogations et analyses pertinentes, les crises offrent aux individus un terrain d'expression. Volontairement ou non, la possibilité de s'exprimer sur une crise procède de l'opportunité de bénéficier d'un transfert du pouvoir médiatique de la crise. La surenchère comme mode d'expression concède à l'utopie numérique l'espoir d'un quart d'heure de gloire bénéficiant de l'impact d'une crise. Le temps Internet, la désintermédiation et la contingence des blogs (obligation de publier à tout prix pour exister dans le cyberespace) ne laissent plus le temps, même aux esprits les plus éclairés, de comprendre, d'analyser et de réagir à propos. Chaque crise trouvera une masse de commentaires sur Internet et les médias mobiles : seuls les contours seront à prendre en considération, rarement le cas particulier.

Communication de contours

Internet dessine un paysage néo-impressionniste des crises constitué d'une multitude de messages, ceux de l'organisation en crise, des parties prenantes et des médias, mais aussi du flot d'articles, de commentaires, d'images, de détournements et de rumeurs abandonnés par la masse. Chaque objet trouve des liants dans la sphère 2.0 : partage de liens, d'images, de vidéos, de textes. Ce sont ces liants, entités révélatrices des cybercrises 2.0, qui définissent la puissance de chaque micro-objet médiatique, avec cependant pour limite l'incroyable flot d'informations qui transite dans le cyberespace.

Comprendre et influencer la construction de ce tableau pointilliste demande de prendre de la distance pour en saisir les contours, distinguer les différents éléments du paysage et appréhender l'ensemble. La communication de contours consiste donc à renforcer les déterminants de sa communication, d'imposer ses formes sur le paysage pointilliste en sachant que les effets de bord seront nombreux et parfois imprévisibles. Elle passe par « des blocs » communicationnels à imposer sur le tableau pointilliste des crises, mais également par l'écriture micro-médias dans la période de reconstruction de l'image. Toute la problématique face à la capacité organique du web est de réussir à donner du sens à l'ensemble. Le plan de communication tel que nous l'avons connu s'en trouve bouleversé : une colonne « micro-medias » est à ajouter, encore faudra-t-il savoir comment et où procéder, tant les supports sont multiples et en permanente inflation. Certains imaginent que l'internet social impose aux entreprises et institutions

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

d'augmenter leur capital social dans la sphère internet, souvent décomptée en nombre de présence sur des supports, de liens ou de visionnage. Cette option me semble à double tranchant, tant nous pouvons constater que plus internet se dit social, plus il est le paradigme de l'individualisme, du bouillon de culture et d'inculture : ce sont d'autres codes que ceux imposés par l'individualisme du web qui sont à créer au risque de se perdre dans la masse des objets médiatiques du net.
Il n'y a qu'un pas à franchir entre les valeurs euphoriques et dysphoriques d'internet, entre utopie et désillusion numérique : cette donne est également valable pour les entreprises.

Dans un futur immédiat, c'est de la myriade de micro objets médiatiques que peuvent surgir des micros crises inattendues, les rumeurs les plus folles ou les vérités les moins avouables. Veiller demande de connaître les lieux d'influence, répondre demande du discernement : comprendre la portée réelle d'une rumeur, définir si une réponse s'impose, choisir le lieu de la réponse. Cette réponse sur Internet ne sera jamais une menace et le lieu approprié rarement le site web de l'organisation. Certains sites spécialisés listent les fausses rumeurs et s'avèrent être des supports efficaces et crédibles. Parfois, le lieu même de propagation de la rumeur peut être propice à une réponse, à condition qu'il soit d'une certaine tenue et modéré.

Dans tous les cas la communication de crise dans l'univers des médias de masse individuels ne permet plus d'espérer une maîtrise totale de l'information, point par point, mais de veiller sur les contours, d'appréhender les lieux d'influence, de connaître les portes d'entrée où s'engouffrent les publics cibles pour renforcer ses propres éléments constitutifs de l'image de la crise et sa réputation.

Didier Heiderich
Didier Heiderich est consultant et formateur en communication stratégique et sensible, enseignant et président de l'Observatoire International des crises. Enfin, il est l'auteur de « Rumeur sur Internet » aux éditions Village Mondial (2004).

Reflexes de communication de crise

Par Didier Heiderich

ISBN 2-916429-06-9 - Collection : la communication et le management en pratique

1 document au format PDF à télécharger, 7 pages - 290 Ko
Coût indicatif pour la France 1,80 € *

Ce document réflexe permet de passer rapidement au scanner l'ensemble des compartiments d'une communication de crise : évaluation de la situation, préparation des questions, messages, pilotage et organisation de la communication, relations presse.

Conçu comme un document de travail à lecture rapide, il contient plus de 250 items et 6 tableaux qui permettent de contrôler en mode réflexe les différents points d'une communication de crise.
Il pourra être également utile pour préparer la communication de crise d'une organisation ou d'une entreprise.

Voir : http://www.communication-sensible.com/business-class/

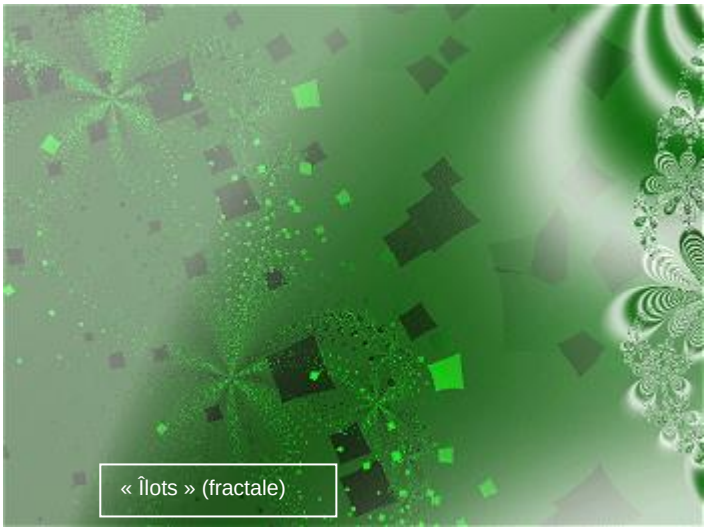
* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 2 avril 2007. Pour télécharger ce document, il vous suffit de passer un appel téléphonique surtaxé ou d'envoyer un SMS surtaxé via Allopass®. Vous recevez en retour un code d'accès que vous pourrez utiliser depuis cette page pour accéder au document. Les tarifs sont transparents et indiqués par Allopass avant de passer votre appel ou d'envoyer un SMS pour obtenir votre code d'accès. Ils diffèrent selon le pays et le mode de règlement.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

Comment organiser un CHAT interne en cas de crise ?

Par Alain Pajot*

Dans les périodes de crise, l'information interne est une priorité dans les principes, pas tou jours dans les faits. Souvent cette information devient un enjeu difficile à maîtriser lorsque l'on connaît les faibles capacités du middle management à « cascader » les messages.



« Îlots » (fractale)

Ainsi lorsque chaque seconde compte, un outil se révèle particulièrement adapté dans la crise : le Chat interne. Cet outil permet d'organiser une « conversation en ligne » entre le dirigeant et l'ensemble du personnel. Durant une heure environ, les employés pourront poser toutes leurs questions et ils verront apparaître en temps réel les réponses de la direction générale. Chaque réponse à une question sera visible par l'ensemble des contributeurs. Une manière efficace de tordre le coup aux rumeurs, de souder les rangs et de montrer l'implication de la direction générale dans la résolution de la crise.

« Une manière efficace de tordre le coup aux rumeurs ».

Notre expérience dans le montage de telles opérations nous pousse à recommander les précautions suivantes lors de la préparation de ce genre d'opération.

Préparer les messages

Demander aux participants de poser les questions quelques jours avant le Chat afin de mieux ressentir leurs interrogations et de mieux préparer certaines réponses.

Prévoir un renfort en secrétariat (parfois bilingue) pour aider votre manager à saisir rapidement ses réponses afin de rendre l'opération plus dynamique.

Pratiquer un langage le plus direct et le sincère possible.

En termes de contenu que peut-on retenir de nos nombreuses expériences ? : Le personnel de l'entreprise est toujours partant pour un contact direct avec sa direction générale et surtout en crise. Les questions les plus fréquentes concernent l'avenir personnel de chacun : mon site sera t'il touché ? Allez-vous vous séparer de la branche X ? Il faut tâcher d'y répondre lorsque c'est possible. Mais restons réaliste, le contenant ne fait pas le contenu et le cadre législatif français, particulièrement lourd, impose à nos dirigeants un discours souvent vague pour

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

ne pas se voir opposer le délit d'entrave. Le personnel peut comprendre ces contraintes et au final, retient une chose : dans la bagarre, le grand chef a pensé à MOI. Et cela se transforme en atout précieux lorsque la solidarité de tous est un impératif.

Mettre en œuvre une solution technique fiable

Techniquement cette opération peut être montée en quelques jours. Il faut certes le soutien de la direction informatique même si les contraintes matérielles sont faibles car les solutions peuvent être hébergées à l'extérieur de l'entreprise. Attention à votre partenaire : une grande entreprise française en plein période de déstabilisation n'a pu réaliser son chat pour des raisons techniques. Certains n'ont pas cru aux problèmes techniques pourtant véritables et pensaient que la direction se dérobait. Faites toujours un test avant le jour J.

Pour le personnel non connecté à internet, des points de rassemblement autour d'un ordinateur et d'un vidéo projecteur sont possibles.

Dynamisez l'opération

Enfin, avec le temps nous avons constitué un dispositif avec notre partenaire technique permettant d'obtenir au démarrage du chat le pourcentage de questions posées pour chaque grand thème. Un outil précieux pour répondre aux interrogations de la majorité dès le début du Chat.

Une bonne campagne d'information interne sera réalisée quelques jours avant l'opération.

Préservez l'anonymat

L'anonymat est la règle mais libre à chacun de laisser ses coordonnées. Les propos injurieux ou diffamatoires sont écartés bien entendu.

Un succès garanti

Enfin, l'expérience le prouve, le succès est toujours au rendez vous : 20 000 participants pour un chat d'un groupe pharmaceutique dans le cadre d'une OPA vigoureuse, des milliers de chercheurs pour un organisme de recherche en crise profonde. Ces opérations dépassent les frontières et souvent les décalages horaires.

Le Chat n'est qu'une étape.

Nous recommandons après le Chat de faire répondre par les différentes directions concernées (RH, commercial, recherche etc..) à toutes les questions. Cette étape a été rendue plus simple par la réalisation d'une interface spécifique. Cela peut sembler fastidieux à certains. Mais le résultat est au rendez vous et constitue un formidable baromètre des tensions internes.

Mais n'oublions même dans un monde de plus en plus visuel, le chat ne remplace pas le contact terrain, il le prépare.

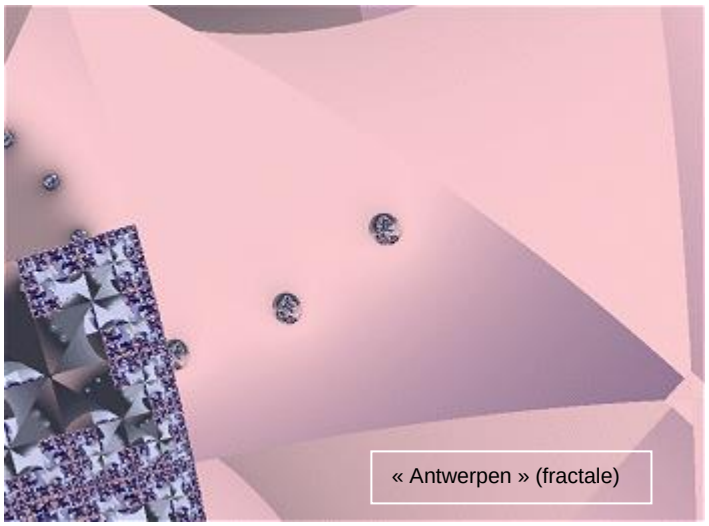
Alain Pajot est responsable du département prévention et gestion de crise Atlantic Intelligence.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

Le logobusting (ou casse-logo), pratique de revendication RSE ?

Par Catherine Fauchoux*

Le logobusting consiste à détourner les logos des groupes mis en cause en repensant les slogans, bien souvent dans un contexte non conventionnel. Ainsi nous gardons tous en mémoire les célèbres logobusting « Faisons la nique à Nike » ou « Totalement irresponsable, Finalement coupable ».



« Antwerpen » (fractale)

En France, le média privilégié de diffusion reste Internet, cependant on voit apparaître cette communication sous d'autres modes. Par ailleurs, on distingue deux modes différents dans cette action de dénigrement de logo. L'action coup de poing qui vise à dénoncer une société de ses agissements est un des modes, comme on a pu le voir lors de la catastrophe Erika où les publicités de Total étaient détournées pour accuser le groupe d'être responsable de cette marée noire. Ces publicités ont circulé pendant des mois sur Internet, il constitue le média privilégié pour ce genre d'événement. L'autre pratique suit plus un phénomène de mode aux deux sens du terme. En effet il s'agit plus de transformer un logo à des fins parodiques sans pour autant dénoncer un travers ou une non application de la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) par un grand groupe. Pour ce cas de figure, le support de communication est le vêtement, en effet ce sont bien souvent des tee-shirt où l'on peut lire « Mad'intosh » qui fait référence au Macintosh d'Apple ou dans un registre plus vulgaire « niqué » qui fait référence au groupe Nike.

« Le logobusting, une nouvelle arme très répandue en Belgique ».

Cette nouvelle arme est très répandue en Belgique. En effet les ONG et particulièrement les défenseurs de la cause alter mondialiste, tel que le groupement Oxfam en font une arme de dénonciation-communication très efficace. Ainsi Oxfam, via sa branche jeunesse « Basta ! » organise actuellement un concours de logobusting sur Ikea, afin de dénoncer la

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

fabrication d'objets. Certaines associations organisent même des ateliers qui visent à expliquer le choix de l'entreprise, ses non applications ou doutes quant à sa responsabilité sociale, par rapport à sa production dans les pays en voie de développement. Ces ateliers permettent de changer sa vision sur la publicité et de passer à l'action critique et créative

Cette nouvelle tendance qu'est le « casse-logo » est promise à un avenir florissant, il offre la possibilité aux ONG ou à tout individu de dénoncer des activités d'une société non conforme aux valeurs éthiques et sociales en se servant de l'image du groupe. Il est à la fois un instrument d'actions
lors de rassemblements et avant tout un formidable outil de diffusion, par le biais du visuel : prospectus, affiches, diffusion sur Internet (blogs, mails…)
Ce mode semble être un moyen efficace car il est visuel, donc plus facilement diffusable et mémorisable. De plus il touche aux valeurs de l'entreprise et interpelle l'individu sur un terrain connu.

Si l'on se place du côté de l'entreprise, on ne peut que lui conseiller de l'inclure dans sa typologie de gestion de crise et de réfléchir à des solutions principalement d'ordre juridique.

Catherine Fauchoux, Diplômée 2005 d'un Master spécialisé en Intelligence Economique. Etudie les tendances de communication de crise en ligne et les méthodologies de gestion de crise.

Crises, de 1 à 150

Par Thierry Libaert

ISBN 2-916429-07-7 - Collection : 360°
60 pages – PDF à télécharger
*Prix indicatif pour la France 14,90 € **
3ème édition 2007

« Un ouvrage de 60 pages présentant les principes et références essentielles de toute gestion et communication de crise. »

Au sommaire :
1. Un auteur - 2. Deux types de communication de crise - 3. Trois querelles d'experts - 4. Quatre analogies entre le public et le privé - 5. Cinq aspects de la crise - 6. Six éléments d'une note d'organisation - 7. Sept composantes d'une cellule de crise - 8. Huit incontournables en salle de crise - 9. Neuf principes pour préparer un exercice de crise - 10. Dix réflexions - 20. Vingt définitions - 30. Trente citations - 40. Quarante éléments d'une phrase type - 50. Cinquante principes - 60. Soixante livres - 70. Soixante-dix articles - 80. Quatre-vingt mots clés - 90. Quatre-vingt-dix crises - 100. Cent questions à se poser -150. Cent cinquante sites Internet.

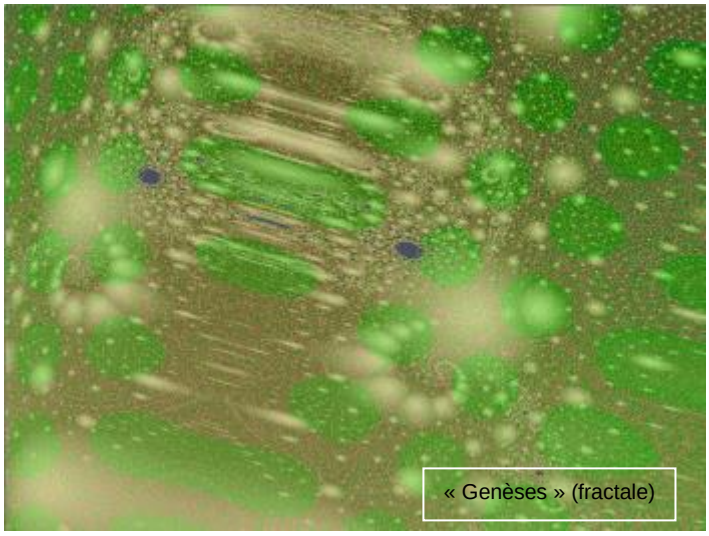
http://www.communication-sensible.com/business-class/

* Prix indicatif pour la France métropolitaine. Le prix pourra être modifié à tout moment sans préavis.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

Coup de semence

Par Didier Heiderich


« Genèses » (fractale)

Les opérations de déstabilisation sur internet ne sont pas nouvelles et on se souviendra de l'affaire Belvédère. Cette fois, c'est un livre-enquête sur les pesticides qui fait l'objet d'une manipulation par un processus viral. Limites, erreurs et déshérences de ceux qui imaginent encore manipuler le réseau avec une subtilité de bazar : la guérilla enclenchée sur le net est en train de donner un formidable coup de pub à ce livre dérangeant.

Décidément, la communication de crise sur internet est un art. Art qui ne souffre aucun manque de rigueur au risque de dégénérer en crise plus brutale qui finira dans les médias classiques. Notre point de vue, depuis des années, est de ne jamais avancer masqué, le risque est trop grand de se faire prendre. C'est visiblement le cas concernant l'opération de déstabilisation du livre « Pesticides, révélations sur un scandale français » (Fayard) écrit par le journaliste Fabrice Nicolino, collaborateur du magazine Terre Sauvage et François Veillerette, président du Mouvement pour les droits et le respect des générations futures.

Un site web consacré à déstabiliser les auteurs du livre

Jusque là rien de nouveau sous le soleil qui perce les nuages toxiques dénoncés par les mouvements écologistes : la France s'habitue aux scandales au point de ne plus pouvoir les compter sur les doigts d'une main. Vrai ou faux, ce livre aurait pu rester bien au chaud et discret sous la serre carbonique qui englobe la sphère écologiste. C'était sans compter avec le superbe coup de pub et surtout au crédit donné à ce livre grâce à une opération bâclée de lobbying sur Internet. A peine le livre sorti, un nom de domaine était déposé www.alerte-environnement.org (exactement le 26 février 2007 à 17:53:35) et un site créé sous la forme d'un blog. La coïncidence ne s'arrête pas ici : dès le départ ce site fut entièrement consacré à décrédibiliser les auteurs du livre avec des arguments chocs « Fabrice Nicolino sur les traces de Thierry Meyssan » ou encore « Théorie du complot et amalgames », même si l'auteure s'est pliée a l'écriture de quelques articles prétextes. En tous les cas, l'amalgame avec Thierry Meyssan et la théorie du complot sont des arguments particulièrement marquants dans l'imaginaire collectif : les auteurs du livre ont dû trouver des sources de légitimation face à la puissance symbolique de cette attaque en règle. De ce point de vu, l'opération est réussie : Thierry Meyssan ayant à l'époque bénéficié du levier de la presse, celle-ci perd d'emblée une

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

part importante de son crédit dans la défense de ce livre. Enfin, nous nous trouvons dans une logique de confrontation « journaliste contre journaliste » car les rédacteurs de ce site utilisent la caution journalistique pour faire valoir leurs propos.

Légitimation

Car ce qui est intéressant, c'est le processus de légitimation du site « écrit par une journaliste et quelques amis agriculteurs », un classique dans le genre. Le sens est également affiché, car le site se veut à la fois responsable et militant, image convenable pour les écologistes « *Alerte Environnement creuse, cherche et expose les motivations de quelques initiés qui se sont arrogés le titre d'experts. Incisif, ce site éclaire les débats, analyse, décortique.*» Entre la théorie du complot et la journaliste responsable, nous n'avons pas le choix. Le processus de légitimation est enclenché, reste encore à propager l'information.

Buzz et stratégie d'influence

Très rapidement, les sites qui évoquaient le livre semblent avoir été passés au crible et systématiquement informés de l'existence du site www.alerte-environnement.org « Pour en savoir plus sur le livre Pesticides, révélations sur un scandale français », ce qui a l'art d'attirer le chaland sans dévoiler ses intentions : cette méthode, certes mesquine, est souvent utilisée par les manipulateurs et connaît d'autres variantes comme « information sur… » ou encore plus simplement « information.», par exemple en entête d'un email, comme nous en recevons parfois d'illuminés. Cette technique a cependant le mérite de fonctionner dans de nombreux cas. Encore faut-il retenir le poisson dans ses filets.

Contenu.

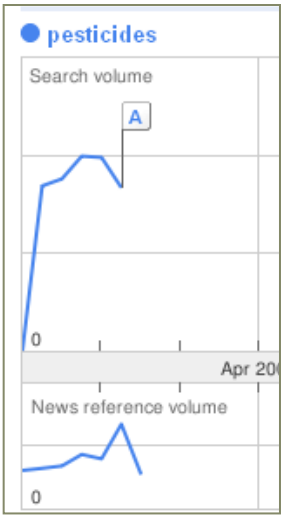
Car sans contenu, la promesse de l'information ne pourra être tenue. Ici, le mal est fait : l'accroche par les micro-contenus « Meyssan » et « Théorie du complot » suffisent à créer une relation directe entre le livre et une effroyable imposture. Encore faut-il durer, par la qualité du contenu. Or, dans ce type d'opération, le contenu annexe est sensé contextualiser et crédibiliser le contenu-piège. C'est ici que le site en question trouve ses limites car ce contenu est pour l'essentiel une accumulation de copier-coller sans aucun intérêt, très éloigné de la rigueur journalistique annoncée dans la promesse (page « Qui sommes-nous ») et pour cause.

Effondrement

Si le site en question relève plus de la rubrique des chiens écrasés que de l'investigation journalistique, c'est aussi parce que les auteurs ne sont pas journalistes *. C'est ici que le château de cartes virtuel s'effondre. Révélée sur le net puis au grand public par le Canard Enchaîné, la manipulation fait actuellement le tour d'internet et le buzz se retourne contre son auteure au profit du livre déjà réimprimé deux fois et qui trouve le soutien de personnalités au dessus de tous soupçons d'amalgame. Aujourd'hui, le site est obligé d'afficher une posture défensive, poussés à plus de transparence, contraint de s'expliquer ce qui est très éloigné de ses objectifs affichés ou sous-jacents. Opération ratée orchestrée par des industriels via une agence peu performante de relations publiques online ? Initiative individuelle ou d'un petit cercle ? Impossible de le dire même si l'auteure s'en défend et se dit à la recherche d'un emploi. Nous savons simplement que suite aux révélations du Canard, l'auteure du site s'est partiellement dévoilée, avouant que son véritable job est la communication. Face à cette débâcle nous pourrions conclure à l'initiative individuelle. Mais cette hypothèse pose la question du mobile et rappelons-nous que les esprits – et services de communication - les mieux éclairés sombrent parfois dans les méandres d'internet. C'est un domaine qui nous réserve encore d'inénarrables surprises.

Didier Heiderich

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com



* Ou journaliste occasionnelle, sans carte de presse. Cependant, selon nos recherches, elle aurait écrit deux papiers en 2006 pour le Télégramme de Brest.

Le site web du livre :
http://www.pesticides-lelivre.com/

Buzz : évolution brutale du volume de recherche sur Google en France pour le mot clé « pesticides. »
http://www.google.fr/trends?q=pesticides&ctab=2&geo=FR&date=2007

Modèle de plan de communication

Didier Heiderich

ISBN 2-916429-04-2
Collection : la communication et le management en pratique

1 document au format Word™ à télécharger
12 pages - 280 Ko
Coût indicatif pour la France 1,80 € *

Ce modèle de plan de communication en 10 rubriques traite des aspects stratégiques, opérationnels et organisationnels du plan de communication.

Ce modèle s'applique à de nombreux cas : communication corporate, événementiel, projet, lancement produit, création d'entité, communication financière, communication interne, plan de communication de crise,...

Chaque rubrique est commentée avec des conseils pour l'écriture de votre plan de communication. Vous trouverez également dans ces pages 9 tableaux types que vous pourrez utiliser ou aménager.
Au format Word et réalisé sous forme de canevas, il vous suffira de compléter les différents points pour réaliser votre plan de communication.

http://www.communication-sensible.com/business-class/

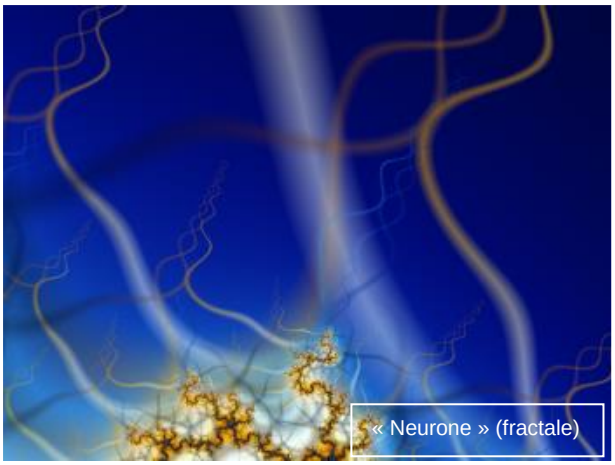
* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 2 avril 2007. Pour télécharger ce document, il vous suffit de passer un appel téléphonique surtaxé ou d'envoyer un SMS surtaxé via Allopass®. Vous recevez en retour un code d'accès que vous pourrez utiliser depuis cette page pour accéder au document. Les tarifs sont transparents et indiqués par Allopass avant de passer votre appel ou d'envoyer un SMS pour obtenir votre code d'accès. Ils diffèrent selon le pays et le mode de règlement.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

Prendre les meilleures décisions dans un contexte de gestion de Crise

*par Alice Altemaire et Hervé Renaudin **

En situation de crise, la capacité de l'organisation à prendre des décisions justes et rapides est un facteur clé de succès vers la sortie de crise la plus favorable.


« Neurone » (fractale)

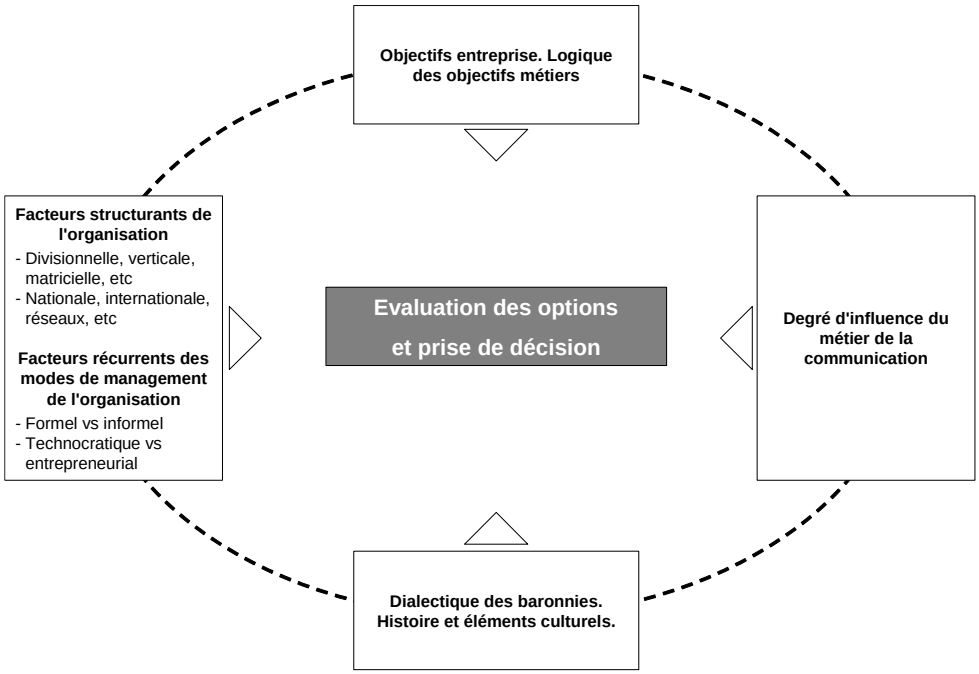
Pourtant, le contexte et les caractéristiques de la crise rendent la prise de décision encore plus délicate que dans un contexte général :

- La mise en danger de l'entreprise a sur le décideur un impact émotionnel, qui peut le conduire à perdre son objectivité dans la prise de décision
- L'accélération de l'échelle de temps impose quant à elle une forte rigueur dans le processus de décision. La situation de crise n'autorise pas de perte de temps dans la prise de décision, mais surtout rend difficile les retours en arrière si une décision prise est mauvaise. Les formes structurelles de l'organisation et les modes de management de l'entreprise distordent fortement le processus idéal de prise de décision.
- La présence de nombreuses parties prenantes dans la crise multiplie les acteurs et leurs points de vue dans la prise de décision. Chacun tente d'imposer son point de vue : meilleure solution technique pour l'ingénieur ou meilleure réponse aux attentes du public pour le communiquant. Les baronnies et les intérêts divergents prédominent. Ces discussions sont souvent des freins à une décision rapide et efficace.
- Enfin, la difficulté à communiquer en temps de crise renforce également la nécessité d'une décision rapide et sur laquelle l'entreprise ne reviendra pas.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

La prise de décision en contexte de crise est largement sous influence :



Ceci dit, il est aisé de comprendre que la « bonne » prise de décision sera largement facilitée et améliorée par la mise en place d'outils et de processus d'aide à la décision.

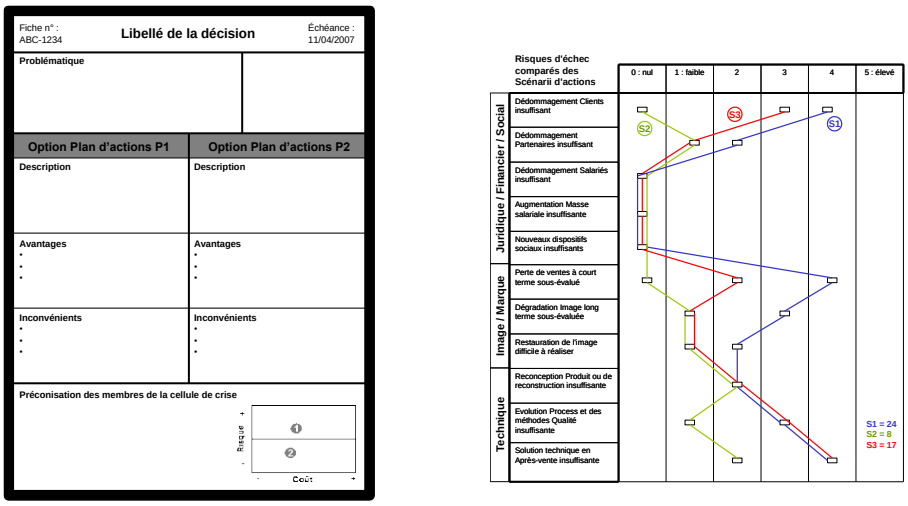
Les Outils d'aide à la décision

Les matrices sont légions dans la réflexion stratégique. Insistons sur le fait qu'elles ne sont pas des outils miracles.

Une simple matrice Risque-Coût sera un outil de visualisation d'aide à la décision, elle n'est évidemment pas en tant que tel un outil décisionnel. Pourquoi d'une entreprise à une autre, d'une institution à une autre, les plans d'actions retenus ne sont pas les mêmes ? Pourquoi des choix plus risqués que d'autres en pleine crise ? Parce que les facteurs d'influence, interviennent fortement dans l'analyse des différents scénarios et le choix de l'un d'eux. On peut imaginer que le choix d'un scénario donné se fera par consensus ouvert, discussion serrée, par dictature d'un membre, etc. sous l'influence des facteurs structurants déjà explicités.

Au-delà des matrices, un certain nombre d'outils (fiches de décisions, grilles d'évaluation de scénarios…) permettent de synthétiser les scénarios envisagés, toujours avec le souci de visualiser rapidement et de manière la plus transparente possible les options.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com



Exemple d'outils d'aide à la décision

Utiliser l'organisation et les processus pour objectiver la décision

Il semble important de doter l'entreprise d'un processus de décision qui lui permette en contexte de crise:

- D'intégrer simplement la multitude de parties prenantes
- D'évaluer les différents scénarios avec un maximum d'objectivité
- De prendre des décisions rapides

Nous avons constaté que les décisions en situation de crise, comme dans d'autres contextes de la vie de l'entreprise, étaient trop souvent prises « au fil de l'eau ». Une première série de décisions est faite pour initialiser le plan d'actions, puis on passe à l'action, et on identifie de nouvelles décisions à prendre, qui :

- Peuvent ou non remettre en cause des décisions antérieures
- Nécessitent un travail de préparation de la prise de décision si bien qu'au moment où l'on a besoin de cette décision pour avancer, il faut la préparer ce qui retarde d'autant sa mise en œuvre.

Pourtant, dans bien des cas, les experts participants à la cellule de crise sont en mesure d'anticiper 80% des décisions qui seront à prendre, soit parce que les décisions sont connues même si elles ne sont pas encore prioritaires, soit parce que l'entreprise et ses experts ont une expérience passée de situation similaire qui leur permet d'établir cette liste de décisions anticipées.

Consacrer un temps à l'identification des décisions qui seront à prendre dans le temps de la gestion de crise permet d'anticiper au maximum la préparation de ces décisions, ce qui garantit :

- D'avoir le temps de préparer correctement toutes les décisions qui seront prises par la cellule de crise – Optimisation de la qualité de la décision

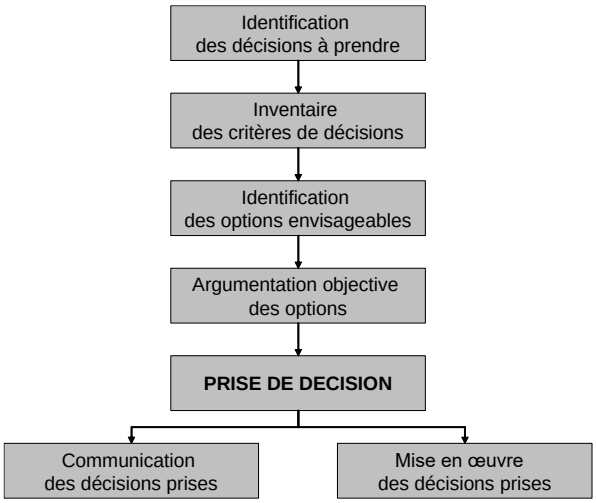
© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

- D'être en mesure de mettre en œuvre cette décision au plus tôt – Optimisation du planning de réponse à la situation de crise
- Mais aussi, de sélectionner les décisions stratégiques pour lesquelles l'instance d'arbitrage doit être impliquée.

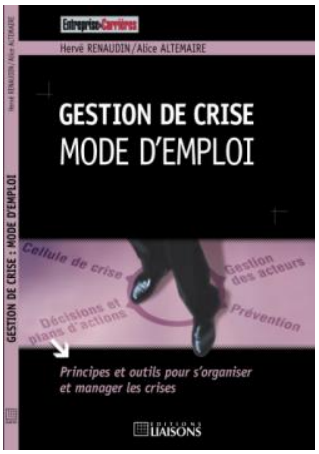
Il n'existe pas de méthodologie spécifique pour anticiper ces décisions, si ce n'est un questionnement systématique de l'ensemble des parties prenantes dans l'organisation.

La référence aux crises passées peut également être utile dans ce cas. Pour des entreprises qui rencontrent souvent la même typologie de crise (mouvement social, par exemple), il peut être efficace d'établir une liste des décisions à prendre échelonnées dans le temps afin d'accélérer cette phase d'anticipation de la décision.

Cette identification des décisions et de leurs options est le point de départ du processus coordonné de prise de décision. Pour éviter les biais dans la décision exacerbés par le contexte de crise, il est important qu'un acteur de l'entreprise soit nommé coordinateur de la décision. Son rôle n'est pas tant de construire les différents scénarios ou de les éclairer, mais plutôt de s'assurer qu'un certain nombre d'étapes et de voix nécessaires à la construction d'une vision claire et exhaustive de chacune des options. Ce dossier argumenté de façon objective permettra alors de prendre la décision de la meilleure manière possible dans ce contexte mouvementé.



Exemple de séquencement
Processus de décision objectivé



* ***Alice Altemaire et Hervé Renaudin***
Consultants en Organisation et Management – RENAULT

Auteurs de « Gestion de crise : mode d'emploi » aux Editions Liaisons, 2007

http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&I_isbn=9782878806830

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

Impact des crises en milieu scolaire

Gabrielle Devarenne*

La recrudescence ces dernières semaines des agressions de professeurs dans les établissements scolaires du secondaire souligne l'urgence d'une réflexion globale sur les méthodes et les moyens à mettre en œuvre pour stopper ce qui pourrait être banalisé. Même si la plupart des agressions restent imprévisibles, l'anticipation de tels événements par la mise en place d'un programme d'actions et d'information au sein des rectorats mais aussi des établissements est à privilégier..

« Jonathan Livingston » (fractale)

Responsabilité, immédiateté, transparence : ces mots clés de la communication de crise prennent également tout leur sens en milieu scolaire. Face à un public nombreux, plus de 1000 élèves par établissement très souvent, dont les NTIC n'ont plus de secrets pour eux (SMS, mails, photo, vidéo via les téléphones portables multifonctions, et autres blogs…), il est important de réagir dans l'instant pour clarifier l'information, et que celle-ci émane d'une source fiable et officielle. La tentation serait grande de ne pas communiquer sur ce type de faits sous prétexte de préserver la réputation des établissements, ou d'éviter que des faits similaires ne se reproduisent dans d'autres, avec pour excuse un climat de violence latent généralisé. Il est clair qu'il est difficile de mesurer les risques de « contagiosité » de ces passages à l'acte.

Dans le cas de la Cité Scolaire Internationale de Lyon, où un enseignant a été poignardé (hors de danger aujourd'hui) le 5 mars dernier par un lycéen, une vraie réactivité de la part du rectorat et du lycée a permis d'éclaircir les faits auprès de la presse. Et, une prise en charge des élèves de la classe concernée a été effectuée suite à l'événement. Une réunion d'information a eut lieu dans le gymnase regroupant les élèves du collège et du lycée. Les élèves ont écouté attentivement leur proviseur qui a « condamné l'acte mais plaint son auteur ». Leurs applaudissements à la fin des interventions des représentants des élèves, des professeurs, et des parents ont témoigné d'une grande cohésion.

Dans ce contexte spécifiquement international, le champ de répercussion est

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

géographiquement et culturellement plus étendu puisque quarante-huit nationalités sont représentées. Sept sections internationales de l'école élémentaire au lycée : allemande, anglaise, espagnole, italienne, japonaise, polonaise et portugaise. Une population scolaire composée principalement d'enfants de cadres expatriés de multinationales et d'enfants de couples mixtes. Une situation d'ordinaire sans histoire mais à laquelle peuvent s'ajouter des problèmes familiaux qui à l'échelle de la planète s'intensifient (séparation et éloignement des familles). Le modèle « split family » dont souffrent beaucoup de cadres expatriés se répercute a fortiori sur les enfants et adolescents, population éminemment sensible.

Le rôle exemplaire des CPE (conseillers principaux d'éducation), une exception française, pour favoriser le dialogue avec l'ensemble des acteurs de la communauté scolaire, est un moyen de prévention, d'alerte sur certains problèmes très efficace. Mais le manque de personnel pour compléter cette action notamment de psychologues, est à souligner. La mise en place d'une cellule d'aide psychologique après les faits, et la possibilité pour les élèves qui le souhaitent d'assister à une séance d'information donnée par des avocats sur les droits et le statut de l'enfant dans un cas de délinquance (matériel ou physique) est aujourd'hui courante. L'information et la sensibilisation en amont, de façon régulière et auprès de l'ensemble des élèves, le sont moins ou parcellisées par manque de moyens.

**** Gabrielle Devarenne est Consultante en communication***
Tél. : +33 (0)6.60.73.70.98 - E-mail : devarenn@free.fr

La communication verte

Par Thierry Libaert

ISBN 2-916429-06-9 - Collection : 360°

1 document au format PDF™ à télécharger
225 pages - 1,5 Mo
14,90 € *

Réédition - Nouvelle préface de Thierry Libaert

Paru en 1992, cet ouvrage de référence est le premier guide opérationnel de la communication environnementale des entreprises. Il nous livre les règles d'or d'une communication efficace dans le secteur de l'environnement au travers de nombreux exemples concrets. Ce livre a été salué par l'UNESCO : "C'est par la notion de "communication verte " forgée par Thierry Libaert (1992) que l'on a pris connaissance de la communication environnementale" et par la presse professionnelle lors de sa première parution.
Ce livre a obtenu la médaille 93 de l'Académie des Sciences Commerciales.

Voir : http://www.communication-sensible.com/business-class/

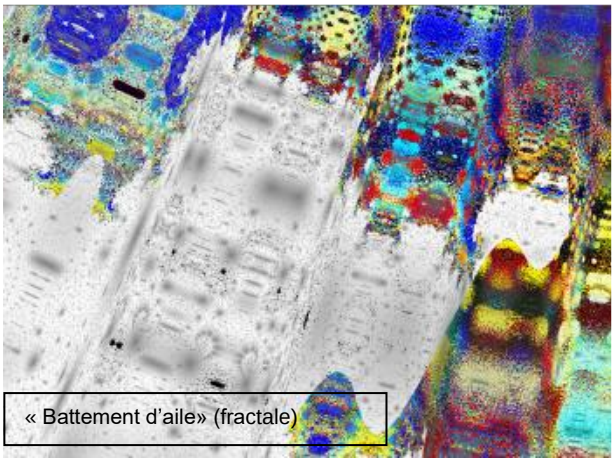
* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 2 avril 2007. Le prix pourra être modifié à tout moment sans préavis.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

国际危机观察（Observatoire International des Crises）

中国和危机
上海，我的心上人

狄迪埃·艾德里奇
(Didier Heiderich)


« Battement d'aile» (fractale)

一过了长城，许多企业就抛弃了他们讲的社会和持续发展的责任。犹如整个欧洲那样大面积范围的环境污染，无计其数的工伤死亡事故，对（独立）工会的禁止，低廉的工资，贪污腐败，酷刑：到中国投资会给您带来一些小麻烦，这些小麻烦可能会变成大麻烦，甚至是经济上的危机。

上海，这个有着众多的商店门面，大理石建筑，摩天大楼，数不清的高耸云天的吊车，驯服、听话的劳动力，有着两位数的增长率的城市，对于众多厌倦了西方式的抗议请愿、厌倦了沉重的劳工法律、和国际劳工组织的规定，厌倦了工会和最低工资过高，厌倦了一心只惦记着如何过周末的懒惰雇员的企业主来说，上海带给了他们新的希望，对于他们来说上海绝对是最美的，整个西方都向她表示爱情：上海，我的心上人。

我们有趣的看到无所顾忌的资本主义和专制独裁的共产主义是如此的一拍即合，结合的那么和谐，好像爱得都失去了理智。当然了，只是西方失去了理智，因为中国那边从一开始就是脚踩实地的，
既没把这一婚姻看成是爱情的结晶，甚至也没把它当成是出于门第关系的结合，而是完全看中了它的有利可图，确实有利可图。为了让新娘显得更美丽，就只让她展示她魅力的王牌：上海。这里得加一句，尽管说这话可能有点不合时宜：中国的现实可并不是这样。咱们就从被麻醉了的西方忘记了的最明显的一个事实说起：中国是一个万变不离其宗的独裁体制。那里存在着各级政府的腐败，带有讽刺意味的凶杀案，几乎不加掩饰的酷刑，为了北京奥运会进行的“清理”把大量老百姓赶到棚户区，对西藏人进行替代政策，更不用提制度性的种族歧视了。

当您动情和贪婪的目光投向美丽的上海的同时，您也许会说：“但是中国能开放的接受西方的价值是由于市场经济呀”。您错了，决不是这样。中国是一个几千

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

年文化的古国，有其规范和准则，3500的历史使古老的欧洲相形见绌。中国对西方的价值是从高高在上的俯视角度看待的，并没当一回事。确实，中国是允许一小部分人富裕起来了，表面上西方化了。这也正是为了坐稳独裁政权而付出的低廉代价吧？因为获得了技术的同时它并没有对发展做出贡献，美妙的市场保证只是为了让西方的批评之声住口，甚至嘲笑那些还敢对与中国独裁体制妥协的行为进行批评的人。

它数千年积累的智慧，对兵法的掌握，对老百姓进行操控的精湛技巧和经验，令西方的公关专家们黯然失色。“中央帝国”成功的使全球投资都转化为对其有利的资源，得到技术的同时作为抵偿的没有别的，只有我们想象中的承诺，对异议人士封口，甚至在境外也是一样，最终也要把西方装到它金色的网中。

因为中国是一个陷阱，一个意识形态的陷阱，上了这个圈套的后果就是在经济现实主义的祭坛上用人权作为牺牲品，放弃我们为之奋斗而得之不易的价值。要弄懂这一点，只需看看在2004年胡锦涛访问巴黎的时候，来自中国的异议人士是被用什么样的方式封口的。经济的陷阱不仅体现在一个企业系统地盗取西方的技术，也包括独占对自己发展有利的，所必需的自然资源和原材料。当西方企业的中国工厂和代理出现社会或环境问题的时候，当他们所造成的环境污染和工伤死亡事故的发生连中国政府都掩盖不了的时候，那些对社会和环境承担责任的西方企业就会掉到陷阱里。

有必要提醒大家一下，危机这两个字的中文包含着又有危险，又有机会。我远不敢说在这桩婚姻中，带给我们的是机会，即使是用至高无上的经济现实主义来衡量也未必。各位，在这个中国陷阱的套还没完全套牢之前，也许咱们还来得及问一问自己：上海是不是我的心上人？

Titre original : « Shangai, mon amour »
http://www.communication-sensible.com/articles/article0128.php

Traduction réalisée par Hong Wang, journaliste à Epoch Times et NTDTV
http://epochtimes.com/ - http://www.ntdtv.com

Ne quittez pas.

Vous êtes bien sur le magazine francophone de la communication de crise et sensible.

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

En bref, *par Didier Heiderich*

,inside

Actualité de l'Observatoire International des Crises (OIC)

Censure

« Le Magazine de la communication de crise et sensible censuré en Chine »
Notre communiqué :
http://www.communication-sensible.com/pressroom/communique-censure.htm

Afin de permettre à nos lecteurs en Chine d'accéder au Magazine, un site web miroir à été créé. Celui-ci est disponible depuis :
http://www.cybercrise.info/index-china.htm

Nouvel espace sur le site web

Le Magazine de la communication de crise et sensible ouvre sur son site web l'espace « business class ».

Business Class

Disponible depuis 24 pays, l'espace « business class » propose des documents et ouvrages en téléchargement à destination des responsables de la communication et des manageurs. Accessibles à très bas prix depuis un numéro audiotel, notre volonté est de mettre à la portée de tous des documents et ouvrages à forte valeur ajoutée rédigés par des spécialistes.
http://www.communication-sensible.com/business-class/

Presse

Depuis notre précédent numéro, plusieurs articles et interviews des fondateurs de l'OIC sont parus dans la presse, notons plus particulièrement :

"Grandeur et misère d'Internet", article de Didier Heiderich dans Libération du 19 mars 2007
http://www.liberation.fr/rebonds/241774.FR.php?mode=PRINTERFRIENDLY

"Total, un groupe à l'image ternie par les affaires", Interview de Thierry Libaert par l'AFP – en février 2007
http://news.fr.msn.com/Article.aspx?cp-documentid=2936617

"La communication de crise à l'heure des nouveaux médias ", Interview (entre autres) de Christophe Roux-Dufort et Didier Heiderich dans Le Monde du 30 janvier 2007.
http://www.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/acheter.cgi?offre=ARCHIVES&type_item=ART_ARCH_30J&objet_id=974959

"La présidence des crises", article de Thierry Libaert et Christophe Roux-Dufort dans La Tribune du 3 Janvier 2007
http://www.latribune.fr/info/La-presidence-des-crises-~-20070301U6YUSEA-$Db=Archives/ArchivesProxy.nsf

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

En bref, *par Didier Heiderich*

‚formation

Actualité de la formation en communication de crise et communication d'influence

Formation « Communication de crise » les 14 et 15 juin 2007 à Bruxelles 2 jours.
Au programme : comprendre et anticiper les crises, stratégies et messages, rebondir, relation avec les médias, mise en situation (exercice) et séance de média training individualisée.
Formation animée par Didier Heiderich, président de l'Observatoire International des Crises et Stephen Bunard, journaliste, media trainer et coach communication.
Information et inscription :
http://www.communication-sensible.com/formation-crise-bruxelles

Formation : R.P, Lobbying et Internet, les 18 et 19 juin 2007
Blogs, wikis, référencements, communiqués en ligne, flux RSS, web 2.0 : Développer la notoriété de votre entreprise sur le net et anticiper les rumeurs.
Formation animée par Laurent Durgeat de PRFormance et Didier Heiderich
Information et inscription :
http://www.strategies.fr/formations/detail_form.php?id_produit=17619&id_domaine=1055&from=liste_form_conf.php

‚veille

Categorynet a lancé deux nouveaux services de veille :

« **Veille de presse »** qui surveille plusieurs milliers de sources d'information, presse et blogs : http://www.veilledepresse.com

L'agenda de la presse et de la communication, avec les manifestations, événements et formations :
http://www.categorynet.com/v2/component/option,com_eventcal/Itemid,623/

‚étudiants

Mémoire « Affaire Rhodia, retour sur une crise financière. Les enjeux d'une guerre d'images et d'une guerre de discours. »
Par Estelle Jeannerot Mémoire de Master Recherche CELSA
Le gestionnaire, face à la réalité d'un système économique et médiatique en profonde mutation, se trouve confronté à sa capacité à répondre aux attentes, particulièrement en situation de crise. Il s'agit aujourd'hui de se doter des outils permettant d'ajuster les pratiques de l'entreprise à la réalité d'un système. C'est dans ce cadre épistémologique que s'inscrit notre réflexion, proposant des éléments de réponses aux nombreuses questions soulevées par la sphère extra financière. **Suite et téléchargement du mémoire :**
http://www.communication-sensible.com/articles/article0163.php

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

En bref, *par Didier Heiderich*

,online

BlueKiwi : Intelligence collective interne

Fondée par Carlos Diaz et Christophe Routhieau des pionniers du web, j'ai assisté à une démonstration « bluffante » de BlueKiwi la première plateforme sociale destinée à cristalliser l'intelligence collective au sein de l'entreprise. Testée grandeur nature et utilisée au quotidien par plusieurs grandes sociétés (Dassault Systèmes, La Poste, Danone,…) l'incroyable capacité du net de fédérer les intelligences de cette solution trouve en interne un mode de régulation particulièrement surprenant : certes, elle permet d'utiliser « l'intelligence dormante » des entreprises, de fédérer autour de projets mais également de développer la créativité globale et donc l'innovation de l'entreprise ceci dans tous les domaines. La puissance de l'objet est tel qu'il me paraît aujourd'hui difficile d'en connaître tous les aboutissants, mais on peut imaginer des applications en gestion de crise dans la détection de signaux faibles, dans la capacité à fédérer en situation de crise et d'accroître la résilience globale de l'entreprise. Cependant un bémol : Bluekiwi déboulonne certains verrous hiérarchiques et plus particulièrement les « petits chefs » praticiens de la rétention d'information, ce qui me semble demander un accompagnement. – D.H.

http://www.bluekiwi.fr

Cooperation and the Emergence of Role Differentiation in the Dynamics of Social Networks

Víctor M. Eguíluz (IMEDEA), Martín G. Zimmermann (Universidad de Buenos Aires), Camilo J. Cela-Conde (Universidad de las Islas Baleares), Maxi San Miguel (IMEDEA)

By means of extensive computer simulations, the authors consider the entangled coevolution of actions and social structure in a new version of a spatial Prisoner's Dilemma model that naturally gives way to a process of social differentiation. Diverse social roles emerge from the dynamics of the system: leaders are individuals getting a large payoff who are imitated by a considerable fraction of the population, conformists are unsatisfied cooperative agents that keep cooperating, and exploiters are defectors with a payoff larger than the average one obtained by cooperators.

http://www.journals.uchicago.edu/AJS/journal/issues/v110n4/080196/080196.html

The Forthcoming Digital Tsunami

Hal Berghel, PhD, Director - Center for Cybermedia Research

Identity Theft and Financial Fraud Research and Operations Center

Abstract: Humans have recognized for several millennia that the complexity of their lives is a function of time. When we reminisce about the "good old days," we refer the simplicity and tranquility. When we look forward we have always do so with trepidation. 9/11, cyber-terrorism, and the December, 2004 Indian Ocean tsunami are all reminders that our fears are not without warrant.

In this paper we'll look forward to another impending disaster that I've labeled the Digital Tsunami. If we're not careful, the forthcoming digital tsunami may be far more threatening than its recent veridical counterpart.

http://www.bibl.ulaval.ca/iatul2005/iatul-pres/hal_berghel.pdf

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

En bref, *par Didier Heiderich*

f i ® s t m ¤ ñ d @ ¥
PEER-REVIEWED JOURNAL ON THE INTERNET

Friends, Friendsters, and Top 8: Writing community into being on social network sites
by danah boyd

"Are you my friend? Yes or no?" This question, while fundamentally odd, is a key component of social network sites. Participants must select who on the system they deem to be 'Friends.' Their choice is publicly displayed for all to see and becomes the backbone for networked participation. By examining what different participants groups do on social network sites, this paper investigates what Friendship means and how Friendship affects the culture of the sites. I will argue that Friendship helps people write community into being in social network sites. Through these imagined egocentric communities, participants are able to express who they are and locate themselves culturally. In turn, this provides individuals with a contextual frame through which they can properly socialize with other participants. Friending is deeply affected by both social processes and technological affordances. I will argue that the established Friending norms evolved out of a need to resolve the social tensions that emerged due to technological limitations. At the same time, I will argue that Friending supports pre-existing social norms yet because the architecture of social network sites is fundamentally different than the architecture of unmediated social spaces, these sites introduce an environment that is quite unlike that with which we are accustomed.
http://www.firstmonday.org/issues/issue11_12/boyd/

,à lire

Gestion de crise, mode d'emploi
Par Hervé Renaudin et Alice Altemaire
27 EUR, editions Liaisons
Ce livre très complet et rigoureux, rédigé par des spécialistes, est avant tout une guide. Il décrit avec précision les moyens de prévenir les crises et les méthodes de gestion de crise, le management des cellules de crise et la gestion de l'après crise. Utile et pratique.

http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&l_isbn=9782878806830

La communication au travail
Par Stéphane Olivesi
15 EUR, chez PUG
Ce livre se présente comme un essai de sociologie critique. La communication est mise en perspective par les rapports inhérents au travail. L'auteur démontre les mécanismes qui conduisent au mode managériale et démonte avec acuité nombre d'idées reçues. Indispensable pour les étudiants, ce livre permettra aux professionnels de resituer les actes (et pensées) dans le contexte social des entreprises.

http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&l_isbn=2706113820

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

En bref, *par Didier Heiderich*

,ils ont dit…

"Yes, FBI Misused Patriot Act"
In response to the Justice Department's damning audit, FBI director Robert S. Mueller and Attorney General Alberto Gonzales acknowledged illegal use of the USA Patriot Act to invade Americans' privacy.

http://news.wired.com/dynamic/stories/N/NATIONAL_SECURITY_LETTERS?SITE=WIRE&SECTION=HOME&TEMPLATE=DEFAULT

"I believe that what is wrong with our schools in this nation is that they have become unionized in the worst possible way…"
(Or education according to Steve Job$: wanna be your teacher. –D.H)
Leander Kahney
Steve Jobs makes a lot of sense when he's talking about music and copyright protection, but when the topic is schools, he seems to be on a different planet: Apple's CEO thinks teachers' unions ruined education. Maybe teaching can be outsourced to Chinese iPod factories where unions aren't a problem. Jobs argue that vouchers will allow parents, the "customers," to decide where to send their kids to school and the free market will sort it out.
http://www.wired.com/news/columns/0,72754-0.html?tw=wn_columns_8

,cybercrises 2.0

Les entreprises subissent de plus en plus de mise en cause sur Internet et se trouvent souvent dépassées par des bloggeurs plus ou moins pertinents… Entre défaillance de service et actions de groupe, voici trois cas d'espèces.

Apple (encore) : la multinationale est décidément fâchée avec la RSE
Après les déclarations tonitruantes de S. Jobs (voir ci-dessus) qui voudrait réduire l'éducation des enfants à l'utilisation d'iPod, c'est Greenpeace qui cueille une pomme décidément pas très verte en classant l'entreprise à la dernière place de leur classement « *Pour une high-tech responsable* ». Et d'inviter les fans d'Apple à reverdir la pomme avec un site dédié :
http://www.greenmyapple.org/. – D.H.

SNCF – Comment faire la promotion d'un site d'usagers en colère…
Le détournement de logo est monnaie courante et il est donc normal pour toute entreprise de défendre ce capital visuel, mais cette défense peut conduire à des désagréments. C'est ainsi qu'un (médiocre) détournement du logo de la SNCF par un site d'usager mécontent vient d'engendrer le courroux de la société qui s'est traduit pas la demande de retrait des logos détournés. Cette injonction, comme c'est régulièrement le cas, a provoqué un buzz autour du blog de cet usager, tout en permettant aux internautes de continuer à visualiser les logos et publicités détournés depuis le cache de google… et chacun de les transférer via son carnet d'adresses. - D.H.
http://xmo.blogs.com/train_train_quotidien/
Le droit de réponse exercé par la SNCF :
http://www.pointblog.com/past/2007/03/22/droit_de_reponse_de_la_sncf.htm

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

En bref, *par Didier Heiderich*

,influence

Edelman Trust Barometer 2007
Ce rapport, toujours aussi intéressant, nous revient chaque année. Le constat principal concerne le retour de la confiance envers les entreprises aux USA, la mauvaise image des marques américaines en Europe et le traditionnel manque de confiance des européens pour leurs gouvernants. On notera également la montée des attentes citoyennes. – D.H.
http://www.edelman.com/trust/2007/trust_final_1_31.pdf

The State of the News Media 2007 (USA)
The State of the News Media 2007 is the fourth edition of our annual report on the health and status of American journalism.
Its goal is to gather in one place as much data as possible about all the major sectors of journalism, to identify trends, mark key indicators, note areas for further inquiry and provide a resource for citizens, journalists, and researchers.
http://www.stateofthemedia.org/2007/index.asp

Wikipedia: In brand we trust?
by Alycia de Mesa
Wikipedia is unquestionably the rock star of fact-based brand democratization. Started in 2001 by Jimmy Wales, Wikipedia was the experimental byproduct of an expert-written online encyclopedia called Nupedia. The death of Nupedia led to the rise of the people-controlled Wikipedia, which received its first New York Times coverage in September 2001 and gained over 20,000 encyclopedic entries by the end of its first year. The site was quickly expanded into international versions. By 2006, the English version boasted 1.5 million articles and over one million registered users. That same year it was named in brandchannel's Readers' Choice Awards as the number-four brand (in the Global category; it placed fifth in the US & Canada region) that influences the way we live. All of this as the company operated as a non-profit, with volunteers manning nearly the entire thing.
http://www.brandchannel.com/start1.asp?fa_id=360

Subliminal advertising leaves its mark on the brain
University College London researchers have found the first physiological evidence that invisible subliminal images do attract the brain's attention on a subconscious level. Using fMRI to detect the impact on brain activity in the primary visual cortex, they found subjects' brains did respond to the object even when they were not conscious of having seen it.
"These findings point to the sort of impact that subliminal advertising may have on the brain," said Dr. Bahador Bahrami, of the UCL Institute of Cognitive Neuroscience and the UCL Department of Psychology. "What our study doesn't address is whether this would then influence you to go out and buy a product."
http://www.eurekalert.org/pub_releases/2007-03/ucl-sal030607.php

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

En bref, *par Didier Heiderich*

A Positive Theory Of Moral Management, Social Pressure, And Corporate Social Performance
David P. Baron, Stanford University - GSB
This paper provides a theory of firm behavior motivated by moral duty, self-interest, and social pressure. A morally-managed and a self-interested firm compete in a market in which their corporate social performance (CSP) provides product differentiation. In addition to acting as consumers, citizens have warm glow preferences for personal giving to social causes, holding shares in firms providing CSP, and contributing to social pressure to increase CSP. *A 35 pages research paper.*
https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/RP1940.pdf

Brain absorbs subliminal messages - if not too busy
Subliminal messages do leave a mark on the brain, say scientists. Using brain scanners, they found we often record images we are not even aware of having seen.
http://www.guardian.co.uk/science/story/0,,2029729,00.html

On achète bien les cerveaux
Les liens des régies publicitaires avec les neurosciences prouvent que la fabrication de "cerveaux humains disponibles" chers à Patrick Le Lay, le président de TF1, est devenue une réalité des médias. Une idéologie est à l'œuvre : elle vise à nous rendre étrangers à nous-mêmes pour faire de nous des cibles normées en fonction d'intérêts marketing.
http://www.agoravox.fr/article.php3?id_article=20266

Return on Reputation
The latest in H&K series of Corporate Reputation Watch studies, was conducted in association with public opinion research firm MORI. It examines the various ways investment analysts assess company performance and shareholder value and identifies the key factors driving investment decisions. A 19 pages report.
http://www2.hillandknowlton.com/crw/intro.asp

Enemies of science
"Brain drain": in England, spin doctors and government agencies are undermining the quest for knowledge. – D.H.
http://www.guardian.co.uk/science/story/0,,1946287,00.html

‚société

U.S. bans farmers from planting GMO-tainted rice
Fri Mar 9, 2007 11:54PM EST WASHINGTON (Reuters) –
The U.S. Department of Agriculture on Friday banned farmers from planting a variety of rice containing genetically modified material that has not been approved by the government, and it told growers to destroy any plantings of the seed.
http://www.reuters.com/article/domesticNews/idUSN092143120070310
http://www.aphis.usda.gov/newsroom/content/2007/03/ge_riceseed_statement.shtml

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

En bref, *par Didier Heiderich*

Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ?
Rapport de l'Institut Montaigne, Mars 2007
Hausses très sensibles des prix des produits pétroliers, du gaz et de l'électricité ; risques de rupture d'approvisionnement ; panne d'électricité géante ; dépendance énergétique croissante de l'Europe… Chacun s'accorde pour dire que l'énergie est un enjeu absolument crucial. Et pourtant, une politique européenne de l'énergie peine à prendre corps, car chaque Etat membre souhaite conserver dans cette matière un pouvoir de décision autonome, même si sa propre capacité d'action s'en trouve affaiblie. Le dernier rapport de l'Institut Montaigne entend, dans ce contexte, préciser pourquoi et comment l'Europe doit, sans attendre, se doter d'une politique commune de l'énergie. Sept priorités d'action sont proposées. On notera que le rapport est sensible à la gestion de crise (pages 77 – 78)
http://www.institutmontaigne.org/site/page.php?page_id=2545

Comme un parfum de décroissance
Marketing Is Dead @ François Laurent
« Récemment, Jean-Claude Besson Girard, directeur de la revue Entropia, déclarait à Libération : « La notion de décroissance est extrêmement choquante puisqu'elle sous-entend qu'il y aurait un "au-delà du développement", idée impensable qui remet en question tout l'imaginaire occidental, fondé sur une croyance aveugle dans le mythe du progrès depuis plus de deux siècles ».
Danielle Rapoport, quant à elle, n'hésite pas à la fois à transgresser ce tabou, et à s'adresser à des gens de marketing en leur conseillant de ne pas succomber aux sirènes des stratégies marketing. »
http://marketingisdead.blogspirit.com/archive/2007/03/02/comme-un-parfum-de-d%C3%A9croissance.html

Risques et crises sanitaires : résultats de la deuxième vague de l'enquête d'opinion. Mémoire, perception et confiance des Français.
Vae Solis Corporate et OpinionWay, en partenariat avec le CNRS
Des français de plus en plus inquiets : près de 8 français sur 10 se disent inquiets et l'Indice Synthétique des Craintes Sanitaires progresse de 5 points. Inquiets, mais pas fatalistes : 81% des Français pensent qu'il est possible d'éviter les crises dans le domaine de la santé.
Le risque de l'impact du changement climatique sur la santé ressort comme l'enjeu majeur des prochaines années : 68% des français sont inquiets de l'impact des changements climatiques pour eux même et à 92% pour les générations futures.
Par ailleurs, ils sont 79% à penser que le gouvernement ne fait pas le nécessaire…
http://www2.cnrs.fr/presse/communique/1024.htm

Notoriété du CNRS, une étude
On notera dans cette étude les attentes de la population en matière de travaux de recherches sur l'environnement et le développement durable. –D.H.
Un rapport de 14 pages -
http://www.cnrs.fr/fr/presentation/docs/cnrs_enquete200611.pdf

Les « fonds vautour » tournent autour des pays pauvres
Par Alain Grandjean, Capitalisme Durable
Les « fonds vautour » sont connus pour profiter des failles juridiques afin d'accumuler de confortables plus-values sur le dos des plus faibles. Aucune morale ni d'éthique, juste des bénéfices…
http://www.capitalismedurable.com/site/index.php?id=1&num=449

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

En bref, *par Didier Heiderich*

Contre hommage à Baudrillard *

Quel plus bel hommage pouvait être donné à l'homme de la « contre-histoire » qui annonçait « *la liquidation de tous les référentiels* » que de lui consacrer un article intitulé « Jean Baudrillard n'a pas eu lieu » ? Un article signé Philippe Corcuff. – D.H

http://www.liens-socio.org/article.php3?id_article=2186

* Sociologue et philosophe français disparu le 6 mars 2007

Climat : les experts confirment leurs prévisions pessimistes

Les experts scientifiques du GIEC ont remis leur 4ème rapport sur les changements climatiques dont le degré de certitude est désormais de 90%. 600 experts ont confirmé prévoir une hausse des températures comprise entre 1,9° et 6,4° par rapport à la période 1980-1999. Elle variera en fonction des efforts qui seront entrepris pour lutter contre les émissions de gaz à effet de serre.

http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=106761

L'ASN ouvre sur son site Internet une rubrique consacrée aux intervenants en situation d'urgence radiologique et nucléaire

L'ASN (Autorité de Sureté Nucléaire - France) ouvre dans l'espace Professionnels « situations d'urgence » de son site Internet une rubrique consacrée aux intervenants en situation d'urgence radiologique et nucléaire. Cette nouvelle rubrique donne accès à la synthèse des consignes et informations utiles aux intervenants en situation d'urgence radiologique et, en particulier, à la brochure « interventions en situation d'urgence ».

http://www.asn.fr/sections/accueil/actualites/asn-ouvre-rubrique

La gestion de crise comme stratégie de développement. Le cas de la « Vache Folle »

Par Sebastián Alexis SZKOLNIK

http://w3.univ-tlse2.fr/aislf/gtsc/DOCS_SOCIO/FINITO_PDF/Szkolnik.pdf

Perception du risque industriel en France

Principaux résultats d'une enquête ATOFINA – Cas AZF

http://www.tns-sofres.com/etudes/corporate/030702_atofina.pdf

Ethique et grippe aviaire

Synthèse du colloque « Ethique et pandémie grippale » du 15 septembre 2006

http://www.grippeaviaire.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese_colloque.pdf

Weblogs and Employee Communication: Ethical Questions for Corporate Public Relations

By Donald K. Wright, Ph.D. University of South Alabama and Michelle Hinson, M.A. Director of Development Institute for Public Relations University of Florida

A Paper Presented to 9th Annual International Public Relations Research Conference March 10, 2006, Miami, Florida

http://ipr.wieck.com/files/uploads/2006_IPRRC_Weblogs.pdf

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com

En bref, *par Didier Heiderich*

The Diffusion of Development
Romain Wacziarg; Enrico Spolaore - Stanford University - GSB
This paper studies the barriers to the diffusion of development across countries over the very long run. We find that genetic distance, a measure associated with the amount of time elapsed since two populations' last common ancestors, bears a statistically and economically significant correlation with pairwise income differences, even when controlling for various measures of geographical isolation, and other cultural, climatic and historical difference measures.
www.stanford.edu/~wacziarg/downloads/diffusion.pdf

‚le chiffre

218.000.000

218 millions. C'est le nombre d'enfants qui à partir de l'âge de 5 ans travaillent dans le monde, selon l'UNICEF.
Eradiquer le travail des enfants n'est cependant pas une utopie. Selon le B.I.T (Bureau International du Travail), pour la première fois, ce chiffre tend à diminuer. L'intitulé du rapport 2006 de l'OIT se veut porteur d'espoir : « La fin du travail des enfants : un objectif à notre portée ». Ce titre en forme de défi se nourrit, en tout cas, de réels progrès dans la lutte contre le fléau que constitue l'exploitation commerciale des enfants. Pour la première fois, le nombre d'enfants qui travaillent dans le monde a reculé de 11% entre 2000 et 2004, passant de 246 millions à 218 millions, ce qui représente 15,8% d'enfants économiquement actifs contre 17,6%, selon les chiffres du Bureau international du travail (BIT).

A quoi le BIT attribue-t-il ces progrès ? A une « prise de conscience collective » et à une volonté politique accrue qui ont déclenché un « mouvement mondial contre le travail des enfants », où la promotion de l'éducation dans les familles les plus pauvres a joué un grand rôle. « Des femmes et des hommes courageux, des communautés, (…) ont mobilisé la population, (…) des dirigeants visionnaires ont débloqué les ressources, des consommateurs se sont mis à boycotter les produits fabriqués par les enfants, explique Juan Somavia. Ensemble, tous ces acteurs représentent l'émergence d'un véritable mouvement mondial contre le travail des enfants.
Voir l'article de Philippe Quillerier, RFI dont sont tirés ces passages :
http://www.rfi.fr/actufr/articles/077/article_43494.asp

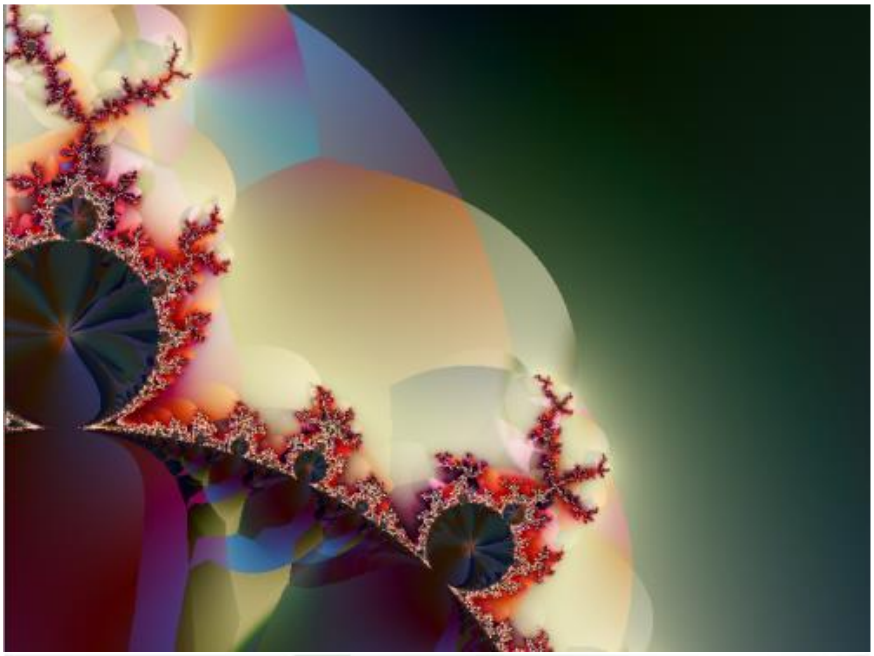
Le site de l'Organisation internationale du travail (OIT)
Pour consulter en ligne le rapport : « La fin du travail des enfants : un objectif à notre portée » : http://www.ilo.org/public/french/index.htm

Voir également : UNICEF rapport « Situation des enfants dans le monde » (image ci-dessus) : http://www.unicef.fr/index.php4?rub=415

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises

‚entertainment

Ce numéro est illustré par des fractales.
On nomme fractale ou fractal (nom masculin moins usité), une courbe ou surface de forme irrégulière ou morcelée qui se crée en suivant des règles déterministes ou stochastiques. Le terme « fractale » est un néologisme créé par Benoît Mandelbrot en 1974 à partir de la racine latine fractus, qui signifie brisé.



Magazine de la communication de crise et sensible
Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC) – Association loi 1901

Vol. 13 – Avril 2007
ISBN 2-916429-08-5 EAN 9782916429083 Dépôt légal avril 2007
© 2007

© 2007 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible - Editeur : Observatoire International des Crises