



En août 2005, CCC est devenu
Le magazine de la communication

de crise et sensible
LEITER

Avril-Juin 2004

www.communication-sensible.com

EDITO DE DIDIER HEIDERICH



L'année du dragon

En 1990 dans « L'argent fou », Alain Minc nous déclarait son amour du capitalisme. « *Je crois à l'économie de marché. Il n'en existe pas d'autre : après un siècle de tâtonnement et d'échecs souvent dramatiques, l'évidence triomphe de Budapest à Paris, de Varsovie à Tokyo, de Moscou à New York* ». 14 ans plus tard, nous pouvons ajouter, de Bombay à Shanghai.

édito

Entre l'Inde et la Chine, plus de deux milliards d'habitants rejoignent progressivement, lentement mais assurément le concert des nations « développées ». Sur certaines zones géographiques, Shanghai et Bombay, cette boulimie capitaliste étonne la vieille Europe et la vieille Amérique par son dynamisme et son absence de retenue. Cette nouvelle donne du capitalisme international, marquée par l'entrée de la Chine dans l'OMC, est frappée du sceau de la crise. Crise des matières premières, inquiétudes sur les réserves pétrolières mondiales, risques épidémiques avec le SRAS et la grippe du poulet, risque de non retour sur l'état écologique de la planète, destruction d'emplois aux USA malgré une croissance soutenue : les coupables désignés par les experts est la Chine et dans une moindre mesure l'Inde. La planète peut-elle soutenir le capitalisme exacerbé fondé sur la croissance sans risque majeur ? La question est absurde, tant la réponse est évidente : non. Cependant, la

VOL 6, AVRIL-JUIN 2004

DANS CE NUMERO

Concours 2004 du meilleur mémoire > p4

Charte de l'environnement, notre position > p6

L'effet Boomerang, par TL > p7

La chronique de Pascal RAGOT : Dégagés hors jeux / Le phantasme des poisons / Les prix de la confiance / L'omniprésence des lobbys "anti" / Le capitaine, le chevalier et la dame de vertu / Les spirales du bloc note > p9

Chronique de la résolution de crises industrielles, par CBP > p14

Chronique des livres : La Communication de crise / Manager les situations difficiles / Argumenter en situation difficile / Le syndrome du Titanic / Frapper sans heurter / Business sous influence / Réputation, le regard des autres / Le plan marketing > p17

Trafics, par DH > p19

EN BREF

Inside : Confluentia / Citations > p21

A lire : RH&M / Développement durable / MINOTAURE / Influencia / Googlemania / Regards sur l'IE / EuropePlusNet / > p21

Actualité : Sécurité alimentaire / marketing sportif / Imageduc / PRO-FILOR / VCOOP / Internet et TV > p23

In depth : influence des médias / A dynamic model of top management > 24

International : Think Tanks / Publics relations / Crisis communication / oil peak > 24

CCC Entertainment : TAZ > 25

remise en cause de notre modèle économique est d'autant plus difficile et cruciale qu'aucune proposition globale et acceptable par les états et les populations ne semble émerger. Les ressources de la planète sont limitées. Or dans ce système de vases communicants la logique économique est imparable. Entre la population européenne vieillissante et l'incroyable foisonnement de la Chine, la capacité d'innovation des étudiants Indiens et la diminution des crédits de la recherche en Europe, le flux capitalistique s'écoulera naturellement vers les « pays continents » émergents. Ce flux concerne la création d'emplois et de richesses, l'utilisation des ressources disponibles, la capacité de création et l'économie numérique. La Chine inquiète par sa capacité de production de biens matériels consommatrice d'énergie et d'acier (même si on oublie que la Chine a envoyé un homme dans l'espace). L'Inde se spécialise dans la production de matière grise, mirage d'une croissance soutenable fondée sur l'économie numérique. Certes, en terme de ressources naturelles, l'économie numérique et du divertissement est moins consommatrice directe de matières premières, mais elle sera forcément à l'origine de la montée des besoins matériels des pays émergents. En effet, s'il est possible de produire à bas prix des biens matériels en limitant la hausse des revenus, l'économie numérique est fondée sur le réseau, donc sur la mixité directe des rapports sociaux. Déjà les informaticiens Indiens, en contact avec l'extérieur, revendiquent une hausse substantielle de leur pouvoir d'achat de biens de consommation sans toutefois espérer atteindre les niveaux européens de salaires. Cet ensemble laisse présager une explosion de la demande en nourriture, en matière première, de même que l'augmentation de la pollution et des risques inhérents.

Or la pauvreté d'une franche importante de la population de ces pays, la forte présence de la misère aux portes des complexes ultramodernes constituera pour les cadres de ces pays la principale angoisse et préoccupation. Lorsque les risques globaux dépassent la capacité de représentation des nantis de la planète, ils ne peuvent frapper l'imagination des populations pauvres à qui l'espoir d'un avenir meilleur consiste, par nature, dans la capacité à consommer, même peu. Il y a, de ce point de vue, du cynisme lorsque les USA, premiers consommateurs de ressources naturelles au monde, refusent les protocoles de Kyoto alors que l'Europe demande aux pays pauvres de le respecter ! C'est aussi un aveu d'impuissance de la part de l'UE qui ne veut pas prendre ses responsabilités face à son premier client : faute d'être fort, il serait nécessaire pour l'Europe d'être conséquent. Sur le plan économique, le monde fonctionne encore selon une mécanique de transfert des risques des riches vers les pauvres. Cependant, cette logique atteint ses limites lors-

NEWSLETTER

OBJECTIF

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

LIMITES

Ce magazine et le portail sont réalisés bénévolement. D'un accès gratuit, ni les fréquences de mise à jour, ni le contenu ne peuvent être garantis. Nous nous appliquons cependant à vous apporter l'information la plus fiable possible.

CONTRIBUTIONS

Vous pouvez contribuer bénévolement à la rédaction de cette Newsletter.

Pour cela contactez l'éditeur :

info@communication-sensible.com



Le dragon est sensé nous protéger des démons.

que l'avenir de la planète est compromis dans le même temps que la terre se prépare à accueillir 10 milliards d'humains alors que les ressources s'épuisent. Les organismes de régulations comme l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) se retrouvent en difficultés lorsque les pays pauvres s'allient pour refuser cette logique de transfert des risques. Ils se trouvent également en difficulté lorsqu'ils affrontent directement le marché et les entreprises soumises au dictat des résultats trimestriels. Dans le même temps, le FMI (Fond Monétaire International) est à l'origine d'erreurs monumentales, voir graves pour les populations, notamment lorsque qu'il encourageait la construction de centres d'affaires restés vides dans des pays qui avaient besoin de construire préalablement des infrastructures dédiées à l'éducation, comme en Indonésie. La Chine est soumise à cette péréquation et ce n'est pas un hasard si ce sont exclusivement des zones, certes impressionnantes, qui sont offertes à l'édification de temples du capitalisme : un pays continent, quelles que soient ses ressources et sa volonté, ne peut réaliser des infrastructures globales à la hauteur des attentes et des phantasmes du capitalisme. Nous allons, une fois de plus assister à des transferts massifs de population vers les zones fortement urbanisées avec son lot d'échecs sociaux, d'existences fantomatiques. Des millions de personnes vont naître, survivre et mourir dans des bidonvilles à la périphérie de l'économie de marché.

Il y a encore peu, au début de ce siècle, l'occident restait cependant un modèle en matière de démocratie et de justice. Quelques images, inqualifiables, comme celle d'une femme de l'armée US tenant en laisse un prisonnier irakien, font voler en éclat bien plus que la réputation des Etats-Unis : elles ternissent pour longtemps le modèle démocratique. Le monde Arabe en est, à juste titre, bouleversé. Les extrémistes auront beau jeu d'entretenir un climat de haine envers les Etats-Unis, mais aussi envers l'Europe qu'ils décrivent comme inféodé à la toute puissance du démon US. Comment en vouloir à des populations appauvries de tomber dans le piège de la haine alors que la guerre en Irak ressemble, d'un point de vue médiatique, à une guerre de religion ? La théorie des dominos risque de fonctionner dans le monde Arabe, mais dans le sens inverse de celui attendu par les stratèges de la maison blanche.

La Chine est au cœur des préoccupations économiques sous fond de pénurie de matières premières. Le capitalisme lorsqu'il est l'allié à la démocratie possède intrinsèquement une extraordinaire force de création et de mouvement. Mais l'autorégulation fondée sur l'argent fou trouve aujourd'hui ses limites, y compris dans la mécanique de transfert des risques dans un monde global, socialement, économiquement et écologiquement. Pourtant le capitalisme contient dans ses gènes un puissant moyen d'éviter les catastrophes : le contrat. L'adhésion de la Chine à l'OMC est de ce point de vue une bonne nouvelle, car elle signifie l'acceptation des règles et du contrat. Il serait cependant utile que l'OMC écarte préalablement les démons de l'argent fou et au premier chef de la corruption. Puisse le Dragon nous en protéger.

DH, Avril 2004.

L'adhésion de la Chine à l'OMC: de différents discours tenus dans le monde chinois un mémoire de Pierre Hagmann

<http://www.sinoptic.ch/publications/hagmann/etat.htm>

La Chine, puissance technologique : mythes et réalités, synthèse de Michal Mei Dan d'après une traduction de Lili Dutrey.

http://www.ifri.org/files/centre_asie/NDC_14_economie_texte_7.pdf

**PRIX DU MEILLEUR MEMOIRE
EN COMMUNICATION / MANAGEMENT DE CRISE
- EDITION 2004 -**

Appel à participation



Remise du prix 2003, au
CAPE (Maison de la ra-
dio, Janvier 2004)

Le concours 2004 du meilleur mémoire sur la communication ou la gestion de crises est ouvert. Il s'adresse aux étudiants francophones de 3^{ème} cycle en France ou à l'étranger. Vous pouvez dès maintenant vous pré inscrire.

Toutes les informations sont sur : <http://www.communication-sensible.com/etudiants>

Sont admis à concourir :

Les étudiants de maîtrise, de DESS, de DEA et les élèves des grandes écoles en France ou à l'étranger. Le mémoire doit avoir été soutenu au titre de l'année universitaire 2003 et 2004.

Pré inscription

Les candidats doivent faire parvenir leur intention de concourir avant le 30 Juin 2004 à info@communication-sensible.com

JURY 2004, PAR ORDRE ALPHABETIQUE

Cyrille Arcamone, Directeur Adjoint de Burson-Marsteller, Paris (**France**).

Bernard Dagenais, Professeur au Département d'Information et de Communication de l'Université Laval (**Québec**), auteur de "Media, crisis and democracy: Mass Communication and the Disruption of Social Order", Sage Publications Inc.

Sophie Giret, lauréate du concours 2003 (**France**).

Axel Gryspeerdt, Professeur à l'Université Catholique de Louvain (**Belgique**), auteur de nombreux articles.

Didier Heiderich, consultant en stratégie internet, auteur de "Rumeur sur Internet", Village Mondial / Pearson Education (**France**).

Thierry Libaert, Maître de Conférences à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (**France**), auteur de "La communication de crise", Dunod.

Gilles Lugrin, linguiste et sémiologue, CEO de ComAnalysis, enseignant à l'université de Lausanne (**Suisse**), il est l'auteur de nombreux articles qui traitent de la publicité.

Hervé Renaudin, Titulaire d'un Doctorat de Physique et d'un MBA et après avoir occupé des fonctions au sein de la Direction de la Communication, il occupe désormais un poste de Consultant en Organisation à la Direction du Conseil en Management de RENAULT (**France**).

Christophe Roux-Dufort, Professeur à l'EM Lyon (**France**), auteur de "Décider et gérer en situation de crise", Dunod.



**PRIX DU MEILLEUR MEMOIRE
EN COMMUNICATION / MANAGEMENT DE CRISE
- EDITION 2004 -**

Appel à sponsors

La seconde édition du concours du meilleur mémoire sur la communication de crise se présente sous les meilleurs auspices. Dès sa création, la première édition a fait l'objet d'une campagne de presse et a retenu, notamment, l'attention des Echos qui lui a consacré un article.

L'anticipation, la compréhension, l'adaptation aux crises sont devenus des enjeux majeurs pour les entreprises, les institutions et les gouvernements. La communication et la gestion des crises font aujourd'hui partie du paysage de l'opinion publique. Ce concours de mémoire est réalisé pour inciter les dirigeants et responsables de demain à investir ces champs en dépassant les lieux communs. Soutenir cette action qui bénéficie de l'image positive de CCC, peut largement être perçu comme un signe fort de responsabilisation face à un avenir incertain.



Afin d'organiser la seconde édition du prix du meilleur mémoire en communication, nous faisons appel à des sponsors. Le montant minimal de participation financière est fixé à 500 EUR.

Pour tout savoir, votre contact est : Thierry Libaert, t_libaert@yahoo.fr

PUBLICATIONS – LE FORMAT PAPIER NUMERIQUE

Des recueils d'articles, des dossiers,...

A télécharger depuis www.communication-sensible.com/publications

PRISE DE POSITION

Charte de l'environnement, notre position

Un événement important dans l'actualité est intervenu le 12 mai dernier avec l'adoption par la commission des lois de l'Assemblée Nationale du projet constitutionnel de charte de l'environnement. Celui ci a donc franchi toutes les étapes avant sa ratification au Parlement réuni en Congrès puisqu'il semble que le texte ne sera pas soumis à référendum.

En fait, le débat s'est rapidement cristallisé sur l'article 5 dont la version finale est désormais: " Lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, pourrait affecter de manière grave et irréversible l'environnement, les autorités publiques veillent, par application du principe de précaution, à la mise en œuvre des procédures d'évaluation des risques et à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin d'éviter la réalisation du dommage".

Le Medef et l'Académie des sciences s'étaient opposés à l'inscription du principe de précaution dans la constitution sous l'argument d'un possible effet dissuasif sur la recherche française.

Pour notre part, nous sommes plutôt partisan de l'ouverture, loin des illusions du risque zéro, nous pensons avec Patrick Lagadec, signataire de la pétition pour la charte (<http://pourelacharte.org>), que le principe de précaution n'est pas un obstacle au développement des connaissances et de l'innovation mais plutôt un levier puissant pour la recherche. Le principe nous semble suffisamment encadré pour éviter toute dérive et toute déresponsabilisation du corps social, à ce titre c'est une avancée que nous saluons.



CRISE INTERNATIONALE



L'effet Boomerang

Par Thierry Libaert

La guerre représente le stade ultime de la crise et la révélation des tortures Irakiennes en est une illustration.

D'abord et s'il en était encore besoin, elle nous montre l'extraordinaire faculté amplificatrice des nouvelles technologies. Nous savions que le téléphone portable avait eu un effet accélérateur massif et il existe de multiples exemples où les victimes ou témoins d'une crise préviennent les médias dans les secondes qui suivent l'accident alors que l'entreprise n'a pas encore reçu l'information. La crise irakienne nous prouve aujourd'hui l'effet des appareils photos numériques, l'image se retrouve directement sur le Net et se révèle alors insaisissable. Le moindre clic et Internet se charge de leur médiatisation internationale.

Au niveau des messages, nous assistons à la quasi-totalité des argumentaires possibles :

- La minimisation : cela ne concernerait que quelques soldats américains
- La contre-attaque : n'oublions pas l'essentiel, les 3.000 morts dans les twins towers le 11 septembre 2001 (J. Lieberman)
- Le détournement : l'assaut contre les bastions chiites et les troupes de Moktadar al Sadr
- Le fusible potentiel : Donald Rumsfeld
- La stratégie de la reconnaissance : le président américain promet un rapport complet sur les exactions en Irak.

Nous avons également l'impression diffuse de l'existence de scénarios de repli ultime comme la capture « soudaine » de Ben Laden, comme excellent moyen de détourner l'attention médiatique et de retrouver la posture du vainqueur – libérateur.

Cette affaire illustre également le décalage entre la gestion de la crise et la simple communication de crise.

On sent que Georges Bush a dû être parfaitement briefé par ses collaborateurs : « montrez-vous humain, bouleversé ». Certes, mais si dans le même temps on découvre que l'administration américaine était parfaitement au courant des exactions et que rien n'avait été fait, l'argument emphatique revient en effet boomerang pour anéantir toute crédibilité.

L'attentat en Espagne et le renversement du gouvernement espagnol ont montré que l'opinion publique pouvait reconnaître les fautes des gouvernements mais qu'elle ne supportait pas le mensonge. Bill Clinton en avait déjà fait l'expérience.

Sans tomber dans les dérives et illusions de la transparence, peut-être faudrait-il envisager que la vérité est sans doute la seule « stratégie » possible en situation de crise. Sans écarter l'argument moral (heureusement), cette position repose d'abord sur l'idée que désormais toute activité est potentiellement susceptible de publication. « Désormais, il y aura toujours un témoin d'un événement qui prendra une photo » (Christian Caujolle, directeur de l'Agence VU, *Libération*, 11 mai 2004).

TL.

Livre – Communiqué

Didier Heiderich

RUMEUR SUR INTERNET

COMPRENDRE, ANTICIPER ET GERER UNE CYBERCRISE

180 pages – 26 € - ISBN : 2-7440-6088-7

Village Mondial – Pearson Education France

Pour tout savoir sur le livre : www.cybercrise.com

Des rumeurs aux sites web contestataires en passant par le cyberactivisme, Internet est devenu le lieu où naissent et s'amplifient des crises aux dimensions et aux formes inédites. Certaines entreprises, peu à l'aise avec l'interactivité, maîtrisent encore mal cet outil. C'est pourquoi, Didier Heiderich propose avec ce livre aux directeurs de la communication, consultants mais aussi aux enseignants et aux étudiants, un véritable guide pour anticiper et gérer les cybercrises.

Ce livre sans concession décrypte les mécanismes qui animent les crises sur Internet, propose des stratégies et des moyens d'y répondre en ligne. Tous ceux et toutes celles qui ont en charge de gérer la réputation de leur organisation y trouveront les moyens de comprendre l'influence d'Internet, d'anticiper les risques médiatiques et d'utiliser efficacement ce vecteur en situation de crise.

Abondamment illustré d'exemples puisés dans l'actualité, cet ouvrage conjugue à la fois une réflexion passionnante sur la révolution Internet et une véritable méthode d'action en cas de crise.

Contact presse : Eric Poupet - 01.40.20.01.22 / 06.60.49.87.05 – poupet.eric@wanadoo.fr
Éditions Pearson Education France / Village Mondial - 47 bis rue des Vinaigriers – 75010 Paris
Tel. : 01 72 74 90 00 – Fax : 01 42 05 22 17 - www.pearsoneducation.fr



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

LesEchos

Les Echos du 28/04/04

LA CHRONIQUE DE PASCAL RAGOT

Pascal Ragot inaugure une chronique qu'il animera régulièrement sur CCC Newsletter. Pascal Ragot est un spécialiste de la gestion de crise et de mediatraining avec plus de 20 ans d'expérience, acquise principalement au sein de grands groupes de communication. Ses récentes interventions ont été réalisées au profit de : L'Autorité de Sureté Nucléaire, Pionner, Whirlpool, La Fondation Orphelins Apprentis d'Auteuil, Metaleurop. Contact : pascalragot@wanadoo.fr



L'actualité offre fréquemment des épisodes de crise. Des insecticides sont accusés de tuer des abeilles ; un chanteur clame une déclaration tonitruante ; les anti-nucléaire explosent; un laboratoire pharmaceutique soigne une spectaculaire OPA. L'attitude de communication a toujours un effet fondamental sur le déroulement de la crise, favorable ou défavorable.

Dégagés hors jeux

Les dernières actualités de la communication de crise apportent la preuve que le mensonge, aussi petit soit-il mène en communication à l'élimination. Il ne s'agit pas de morale, mais de stratégie. Les leaders qui mentent à l'opinion se font toujours rattraper par les médias.

- **Un premier ministre espagnol** auréolé de 11 ans de croissance économique ininterrompue a mordu la poussière de l'arène politique. Son bilan flatteur passé à la trappe de l'électeur consommateur qui applique une sanction immédiate et spectaculaire, aux dépens des convictions.
- **Le grand Alain Juppé** est lui reparti du tribunal droit dans ses petits souliers. Comment un chef peut-il donner l'image d'un dirigeant qui n'a jamais entendu parler d'emplois fictifs, n'a rien su, n'a rien vu et entendu ? Comment surtout un homme de cette stature et de cette expérience peut-il avoir écouté les avocats qui lui ont suggéré une telle défense ? L'électeur vote lui à l'urne de la télévision.
- **L'alchimiste Coca cola** se noie dans un verre d'eau pour avoir tenté le coup marketing de transformer l'eau du robinet en or. Les consommateurs anglais lui ont fermé les vannes de l'eldorado. Même la marque la plus connue du monde ne peut utiliser sa réputation pour abuser le consommateur en lui vendant de l'eau de la Tamise additionnée de poudre de perlin pimpin au prix de l'élixir de jouvence. Après les traces – supposées- de produits toxiques retrouvés dans des canettes françaises, la firme au soda planétaire n'a toujours pas éprouvé les mérites d'une organisation de crise. Normalement les entreprises réagissent après le premier épisode. Gare à la troisième crise. Mais Coca cola semble abonné : l'entreprise n'en est t-elle pas à son troisième PDG en 5 ans. Le nouvel élu va devoir puiser à la source du management européen la réponse à comment on liquide 10 millions d'euros pour lancer un mirage.

Le phantasme des poisons

• **Bayer et BASF assurent la promotion de Philippe de Villiers.** Le chouan de la politique n'en espérait pas tant. Marginalisé par l'UMP, souverainiste oublié, le bretteur s'est remis en selle en menant une campagne médiatique pour faire condamner Régent et Gaucho. En face un quasi silence. Quelques articles téléguidés dans la presse écrite et une absence des grands médias. Seule la présence discrète du président de BASF dans Mots Croisés sur France 2 a tenté la contradiction. Le duelliste vendéen a occupé le terrain en place du chef d'entreprise, en se positionnant comme seul interlocuteur du ministre. Il ne s'agit pas d'avoir bénéficié de quelques médiatrainings pour affronter un plateau de télé face à des briscards de la politique en mal d'espace médiatique. Pourtant les deux sociétés Bayer et BASF avaient disposé de plusieurs années pour mener la contre-attaque et pouvoir démontrer l'innocuité de leur phytosanitaire. Il faudrait maintenant que ces entreprises lancent des opérations spectaculaires pour inverser l'opinion dominante. Le spectre des procès et des interdictions définitives se profilent. C'est bien ce qu'a apprécié le Conseil d'Etat. Pendant ce temps les abeilles continuent à mourir et ces deux grands groupes ont été atteints d'une altération durable de leur image. C'est toute la profession du phytosanitaire qui va se trouver maintenant sous les feux de la critique. Philippe de Villiers doit bien rire de la plainte déposée contre lui. Elle assure la meilleure promotion à son brûlot "quand les abeilles meurent, les hommes n'en ont plus pour longtemps". Bayer et BASF devraient paraphraser : "et quand les produits meurent sans justification, les entreprises n'en ont plus pour longtemps". Mais la déraison de l'opinion publique l'emporte toujours sur la vérité quand les entreprises ne réagissent pas et que le poison se répand sans barrage médiatique.

• **Poison torpillé par la Filière Française du Poisson.** Un magazine "scientifique" a tenté un nouveau coup de pub, en publiant une étude accusant le saumon d'élevage d'être contaminé à la dioxine. Le retentissement médiatique lui semble parfois plus rentable que la rigueur scientifique. Il est peu vraisemblable que les éleveurs américains de saumons soient à l'origine de la polémique sur le saumon chargé en dioxine. La filière française du poisson a formidablement réagi en menant une charge virulente, à la hauteur des accusations, contre l'équipe de scientifiques en mal de renommée, qui a lancé cette accusation, basée sur des chiffres fantaisistes : conférence de presse spectaculaire, occupation du terrain médiatique, porte-parole entraîné, ton adapté à l'audio-visuel et formidable reportage suscité dans Envoyé Spécial sur France 2 pour "torpiller" l'équipe canadienne de scientifiques. Un cas d'école.

• **L'Union des Industries de la Protection des Plantes** aurait du s'inspirer de la Filière Française Poisson pour mener sa campagne de réhabilitation des phytosanitaires. Une coûteuse campagne d'achat d'espace, sous forme d'une lettre ouverte, tente de manière défensive, à travers un texte peu accrocheur, d'attirer l'attention d'on ne sait quelle cible à travers une lettre ouverte. Les menaces se sont accumulées sur l'industrie phytosanitaire. Il faudra un jour que les responsables de ces industries comprennent que c'est à la télévision et sur les radios que se gagnent les batailles d'opinion, avec des porte-parole comme acteurs. Et non à travers un texte vindicatif, rédigés à l'envers des règles de construction d'un message et qui commence par "on ne nous écoute pas". Pour être écouté, il faut d'abord savoir se faire entendre et se donner des moyens de convaincre. A quand la prochaine interdiction de phytosanitaire ?

Les prix de la confiance

- **Leclerc distribue les prix.** Le fils du fondateurs des centres est probablement l'un des chefs d'entreprises qui a le mieux assimilé les principes de la communication institutionnelle. La culture de Michel Edouard Leclerc en est certainement l'élément pertinent. Le leader a bien compris qu'il s'agissait avant tout de gestion de l'opinion. Et que les coups médias se lancent au moindre coût. Le déclenchement de la polémique sur le coût de la vie représente un coup de maître. Caresser le consommateur dans le sens de la bourse en créant une actualité nationale vaut bien un caddy d'or. A quand un contre indicateur mensuel du coût de la vie et du niveau de la consommation, venant concurrencer les indices officiels ?

- **Johnny casse son tourne-disque.** Notre Jojo national a t-il évalué les conséquences pour son image de la tonitruante charge menée contre Universal Music et personnellement contre son président. C'est vrai que ce dernier lui a juste avancé 100 millions de francs pour payer ses impôts...un pourboire ! A 20 ans l'on peut gâcher son image ; à 30 l'écorner ; à 40 la conforter. Mais à 60 on doit la soigner. Si la toujours idole n'a pas gagné un sou, c'est parce qu'il les a dépensé à la vitesse du son. Une star ne se fait pas plumer. Ses nouveaux conseillers sont âpres au gain, mais bien mauvais stratèges. Johnny aurait du en rester à son attitude prudente de ne jamais écorner quiconque. Il va descendre de son piédestal en allant comme monsieur tout le monde au prud'hommes. Mieux vaudra qu'il réalise que les prud'hommes pleurent rarement sur les riches imprudents (et impudents) et que cette cour n'a rien d'un stade de France.

L'omniprésence des lobbys "anti"

L'étiquetage des OGM sur les produits alimentaires et le lancement du projet de réacteur EPR ont démontré la puissance des lobbys "anti", leur omniprésence dans les médias et leur maîtrise du discours dominant. Ces deux campagnes des lobbys "anti" ont surtout fait apparaître l'absence quasi-totale des producteurs d'OGM et de l'industrie nucléaire. Deux des industries les plus prometteuses abandonnent le champ médiatique aux lobbys "anti"...anti-progrès, anti-technologie. Des "anti" qui imposent un discours dominant, relayé par les médias, qui vilipendent le lobby OGM et le lobby nucléaire, avec florès.

Il est frappant de constater que l'annonce de l'étiquetage OGM sur les emballages a été présenté unanimement pas la presse comme une victoire consumériste sur une supposée "pollution" alimentaire. Pour les journalistes, les OGM "contaminent" les cultures. N'y aurait-il pas un média pour poser la principale question qui vaille : les OGM ne seraient-ils pas un immense bond technologique en matière de culture, au service de la nutrition et de l'environnement ?

L'annonce du projet de réacteur EPR a permis au lobby anti-nucléaire, fédéré dans le réseau "sortir du nucléaire", de mener une spectaculaire opération de commémoration du triste anniversaire de Tchernobyl. Face à la déferlante médiatique qui encense les thuriféraires de l'anti-nucléaire...une absence totale du "lobby nucléaire". Pas une prise de parole des industriels, pas un mot des exploitants de centrales, pas un murmure de l'Autorité de Sûreté Nucléaire. C'est de cette manière que l'Allemagne a reculé de 50 ans en retournant aux énergies fossiles. Pourquoi les industries du nucléaire ne claquent-elles pas que la seule énergie écologique est le nucléaire ? Pourquoi le gouvernement n'affirme t-il pas que seul le nucléaire peut assurer l'avenir des besoins énergétiques du monde qui vont s'accroître de manière exponentielle ? Pourquoi l'Autorité de

Sûreté Nucléaire n'explique t-elle pas qu'elle exerce une surveillance permanente et rigoureuse des installations nucléaires ? Si Tchernobyl avait été sous surveillance de cette Autorité, rien ne serait arrivé ; car la centrale maudite aurait été fermée depuis longtemps ; et n'aurait surtout jamais été construite sans des systèmes de défense en profondeur. L'ensemble de l'industrie nucléaire et les autorités françaises ont abandonné le discours dominant aux "anti". Si ces acteurs veulent renverser l'opinion, il faudra bien un jour imposer un autre discours dominant : que le nucléaire, industrie de haute technologie, est une chance économique pour la France et une opportunité écologique pour le monde.

Le capitaine, le chevalier et la dame de vertu

Le bretteur de **Sanofi-Synthélabo** a emporté la dame de vertu **Aventis** dans le tournoi qui l'opposait au chevalier blanc **Novartis**. Le bretteur a tombé la dame sans que le chevalier ne combatte. Ce capitaine de brigade a confirmé l'adage de communication de crise "celui qui dégaine le premier garde toujours l'avantage".

La dame vertueuse a tardé à flanquer un soufflet à l'agresseur qui voulait soulever ses jupes pour aller caresser les dessous des trésors de sa recherche. En situation de crise, l'outragé doit être prêt à répliquer en quelques minutes. Aventis n'était manifestement pas préparé et la dame a perdu de précieuses longueurs pour se retrancher dans son donjon. La réplique tardive a été cinglante, à la hauteur de l'outrage. Il est vrai que la dame avait envoyé un messenger quérir son voisin helvétique à la rescousse, le fringant chevalier blanc, pour affronter en champ clos le bretteur affamé de ses avantages. Elle ignorait que le noble chevalier était un couard. La dame vertueuse a noué son foulard autour de l'armure d'or en oubliant de vérifier qu'elle n'était pas en fer blanc et que le fringant destrier n'était pas qu'une rossinante. Le chevalier a refusé d'entrer en lice, effrayé par l'arbitre du tournoi. Pour gagner un tournoi, il faut avoir envie de combattre, ne pas être effrayé par un arbitre, rompre des lances avec le bretteur, sabrer les adversaires, et enlever la dame à la hussarde pour lui prendre sa vertu. Le bretteur a démontré qu'en situation de crise, l'attitude déterminée est une composante capitale. Il y avait d'un côté un conquérant et de l'autre un manager. Le bretteur a occupé l'espace médiatique. Le manager chevalier blanc a été lessivé.

Les spirales du bloc note

Dans chaque numéro, un prix pour les plus impressionnantes descentes aux enfers de la crise

Spirale d'or Buffalo Grill pour sa deuxième crise en moins de 14 mois. Après avoir perdu de la valeur en bourse, vu trois restaurants brûler, la chaîne se voit imposer la fermeture d'une unité pour détention de viande avariée. La direction reprend son antienne : c'est la faute des autres ! Cette fois-ci les cowboys taillent une bavette à l'administration sanitaire...et nient toute importance à l'affaire. Des la première crise une entreprise est fragilisée. Elle devient la cible des médias et des autorités. A quand la troisième crise dévastatrice ?

Spirale d'argent Adecco, qui après avoir été mis en cause pour l'irréalisme de sa communication, tant par les médias que par les analystes, persiste "nous avons attendu d'avoir des informations complètes, précises"... Adecco devrait apprendre que le délai de réaction en cas de crise se chiffre en minutes. Et réaliser que la communication ne relève pas de l'intervention temporaire, mais d'un métier permanent. Adecco vient, pour la deuxième fois, de reporter la clôture de ses comptes.

Spirale de plomb Les sponsors du milieu cycliste, avec Cofidis comme maillot jaune. Jusqu'à quand les sponsors vont-ils soutenir un sport qui pédale dans la dope et accumule les dérapages mortels. Faudra t-il qu'un jour, les consommateurs leur retournent un grand coup de pédalier dans la figure pour que les sponsors et les dirigeants du Tour de France acceptent l'évidence. Il aura fallu 3 mois à Cofidis pour se rendre compte que le cyclisme allait lui faire perdre tout crédit. Mais Cofidis persiste dans son aveuglement en réalignant son équipe dans les compétitions. La sortie de route se profile.



Chronique de la résolution de crises industrielles

Par Catherine Bodeau-Péan Ostermann, Avril 2004 *



Cet article expose en quoi une réponse à la crise par la force est inefficace : le système sera toujours plus massif que la réaction dans l'urgence. Aussi, la réponse adéquate à une situation de crise est de se tourner vers davantage de souplesse. Plusieurs éléments, puisés d'observations de situations de crise, illustrent ce revirement stratégique d'abandonner les principes de Clausewitz.

De même, au cours des inondations dans le Sud-Est de la France, pendant le relais des forces de secours, une digue s'est effondrée. Mettre en place un point de secours à cet endroit-là devient dangereux ; en effet, les secours ne seront-ils pas conduits à quitter les lieux dans l'urgence si la digue de substitution s'effondrait elle aussi ? Au cours d'exercices, le fait de refuser de diffuser de l'information parce qu'elle est jugée trop sensible par les émetteurs est la meilleure manière de s'attirer les regards de curieux qui, si elle avait été diffusée, s'en seraient rapidement désintéressés.

En effet, le fait de rompre l'équilibre d'un système dont la régulation a été momentanément interrompue ne fait que renforcer les effets négatifs de la crise (panique des observateurs, ruine du système) et retarde d'autant la reconstruction que le temps est court entre le début de l'événement et la rupture provoquée.

Un cas d'école en ce domaine, est la crise de Tours, au cours de laquelle l'alimentation en eau potable par voie d'eau minérale transportée depuis Paris s'est avérée délicate car la taille des robinets n'est pas adaptée au modèle de camion qui transporte l'eau. Arrêter l'alimentation par ce biais est une solution tentante

mais imaginons la panique des locaux soumis à une interruption totale de l'alimentation en eau.

Ce type de dysfonctionnement concerne fréquemment des éléments vitaux : eau (alimentation en eau potable), terre (déplacements de populations), air (toxique dans l'air : comment savoir si ce que l'on respire n'est pas nocif ?).

Au plan collectif, les mêmes paramètres entrent en ligne de compte. Les groupes sont touchés dans leurs centres vitaux : image de marque d'un groupe (ses valeurs) ou produits défectueux (sa valeur).

La rupture est de toute évidence une tentation parce que faire cesser la souffrance, qu'elle soit

individuelle ou collective, en est le résultat primal : effectivement, parce que le système s'effondre, les frottements dus à sa continue évolution disparaissent du même coup.

Mais soyons certains que d'autres névroses réapparaîtront inexorablement avec un nouvel édifice.

En situation de crise, la nécessité à garder le cap et à ne pas bouleverser le système, même s'il est temporairement défaillant, sont encore plus vraies qu'en situation normale.

En effet, par référence à la théorie du Chaos, la plus petite perturbation dans l'Existant a des effets exponentiels sur le sys-

tème. Toute erreur de diagnostic sera ainsi très grave : corriger le trait d'une évolution qui n'était pas, au fond, pathologique, revient à favoriser proportionnellement d'autres points qui peut-être le sont effectivement. C'est donc multiplier au moins par deux les conséquences néfastes de notre erreur insignifiante. De là découle toute l'importance à appliquer les objectifs qui ont été fixés au titre de la planification stratégique en cas de crise, tout en ayant à l'esprit qu'ils ne donneront des résultats visibles qu'au-delà d'un laps de temps T. La suite est affaire de Foi. Capitaliser à 100% sur les options retenues lors de la planification stratégique faite dans l'urgence est un acte raisonné qui permet d'éviter de casser davantage le système déjà meurtri du fait de décisions prises un peu trop spontanément. De plus, elle offre l'avantage, de par sa relative simplicité, de ne pas saturer celui-ci d'informations liées à des décisions pléthoriques. Le groupe social en crise aura l'incomparable avantage concurrentiel de savoir définir, à chaque étape, les éléments qui composent la situation qu'il vit et pourra, en capitalisant sur la planification stratégique, même erronée, s'appuyer sur des bribes de prévision. La maîtrise du système recommencera alors même que le groupe est encore en plein déluge. Malheureusement, les géants de

l'industrie la plus complexe du monde n'ont pas toujours saisi la complexité de l'univers dans lequel leurs équipes évoluent et, dans un exercice de crise, les décisions sont réajustées au fil de la crise. On pensait en effet, il y a une vingtaine d'années, sous l'égide des premières recherches sur la gestion des risques, que l'adaptation était un élément primordial à la construction de toute décision efficiente en cas de crise.

On ne s'est pas posé originellement la question de la réalité humaine qui enveloppait toute prise de décision : l'homme suivrait, on était au moins sûr de cela.

Mais l'état actuel des re-

« la rationalité relative a pris le pas sur la rationalité absolue »

cherches sur le sujet nous montre que la cognition humaine n'est pas une machine parfaite. Pour illustrer cela, résultat de récentes recherches en économie, la rationalité relative a pris le pas sur la rationalité absolue – suivant en cela d'un siècle des découvertes similaires en sciences physiques, quand Einstein a détrôné Newton.

Plus exactement, même si la cognition humaine est une horlogerie fine, beaucoup d'autres paramètres interviennent dans la prise de décision et font qu'elle est rarement totalement – à priori et sans réaména-

gements- adaptée aux besoins du système technique mais au contraire éminemment contextuelle. Même quand celle-ci n'est pas contextuelle, nos connaissances sur la cognition humaine ne permettent pas de la décrire comme étant sans faille.

Il paraît donc idéaliste d'espérer que l'adaptation fera le nécessaire pour que les décisions humaines prises et appliquées en temps réel après la survenance de crises soient efficaces. Par contraste, un ensemble de décisions établies dès le début de la crise et auxquelles le comité directeur de sortie de crise décide d'accorder un certain caractère pérenne, appliqué -sans en démordre- à chaque étape importante de la vie de la crise, fera basculer la maîtrise de la situation, non du côté du fil des événements, mais dans la main de ceux qui auront à en découdre avec ceux-ci.

Ainsi, les exercices de crises industrielles devraient-ils muer progressivement en des séances de travail aux conditions d'exercice normalisées : l'essentiel de l'effort ayant été fourni par le planificateur-l'organisateur de la sortie de crise.

Au total, les schémas d'intervention en cas de crise se transformeront en des systèmes où la base – l'intervention terrain- et les très hauts niveaux de décision (Préfet - dirigeants

d'entreprise et leurs conseillers - Chefs d'états) seront sollicités bien plus que les niveaux intermédiaires d'intervention / décision.

La crise n'est pas encore le terrain où la démocratie s'exerce pleinement.

Mais toutes les bonnes volontés sont appelées à la considérer comme un terrain d'expérimentation possible à de nouvelles formes de prises de décision collectives : moins centrées sur le respect d'une norme, ludiques,

bouleversant les hiérarchies, mettant la dimension profonde de l'homme en valeur.

Ce n'est dès lors plus de démocratie qu'il s'agit mais aussi de développer le potentiel individuel. Enfin, on commencera alors par définir les forces en présence avant de définir le système collectif le mieux adapté pour réguler les relations interindividuelles sans douleur. On se donne le temps de réfléchir ainsi. Et, depuis le 11/09, depuis l'accident AZF à Toulouse, et, plus

largement, depuis les désastres industriels passés de Bhopal, de Tchernobyl et plus anciennement de Seveso, on a des terrains dont l'observation permet à chaque homme et femme que nous sommes de se gaver d'émotions pour fixer la perception du système social qu'il souhaite contribuer à alimenter.

A nous, experts et décideurs de donner aux citoyens la possibilité de vivre effectivement ce système là.

*** Catherine Bodeau-Péan Ostermann**

Travaux sur le risque réferencés aux Presses Universitaires de France (revue "Philosophie et Politique")

**Site Web: <http://membres.lycos.fr/bodeau/>
Catherine.bodeau-pean@wanadoo.fr**

Elle est également l'auteur de deux articles particulièrement lus sur CCC :

"Ressorts de l'attachement à la culture d'entreprise dans le secteur nucléaire."
<http://www.communication-sensible.com/articles/article0041.php>

"La gestion de crises, un ensemble de problématiques ancestrales revues sous le spectre de nouvelles exigences." <http://www.communication-sensible.com/articles/article0022.php>



LECTURE



LA CHRONIQUE DES LIVRES

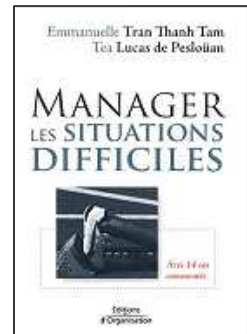
De Thierry Libaert, mai 2004

Beaucoup d'ouvrages pour cette nouvelle livraison. D'abord, une petite pépite qui nous avait échappé en 2003, le livre du général Gilles Guerin-Talpin, *Communication de crise* (préface Michèle Alliot-Marie, Editions Préventique, 23 euros). L'ouvrage est court (format poche, 160 pages), il est surtout très précis. On sent une grande expérience de l'auteur qui lui évite de tomber dans les travers habituels de l'invocation des grands principes. De ce point de vue, le chapitre sur les limites des exercices de simulation est excellent. A mettre dans notre Top 5.



Nous avons davantage de réserve pour le livre de Véronique Sartre, *La Communication de crise* (Editions Demos, octobre 2003, 156 pages, 25 euros). Certes l'ouvrage est complet, il fournit une agréable synthèse très lisible, mais l'ensemble nous a procuré une impression de déjà lu que gênait la quasi absence de citation des sources.

Plus complet de ce point de vue est le livre d'Emmanuelle Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Pesloüan, *Manager les situations difficiles* (Editions d'Organisation, janvier 2004, 270 pages, 22 euros). L'ouvrage est d'une forte densité, tout est précis, argumenté et ici également on sent une profonde expérience. Un grand nombre de fiches pratiques rendent le travail immédiatement opérationnel. Peu de recul théorique, mais le livre s'adresse clairement aux opérationnels en entreprise. On aurait aimé que l'auteur annonce que l'ouvrage était d'abord la réédition, certes fortement enrichie, de son livre précédent *L'entreprise anticrises*, paru en 1996 chez le même éditeur. Et la transparence ?



L'ouvrage de Philippe Breton, *Argumenter en situation difficile*, (La Découverte, janvier 2004, 136 pages, 10 euros) ne traite pas de communication de crise. Son sujet est l'argumentation individuelle, toutefois, la méthode proposée peut apparaître aisément transposable à la communication organisationnelle : objectivation – écoute active – affirmation argumentée.

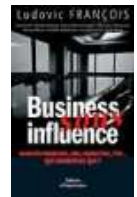
Plus éloigné en apparence de la communication de crise, Nicolas Hulot dans son dernier ouvrage, *Le syndrome du Titanic*, (Calman-Levy, avril 2004) semble toutefois avoir parfaitement saisi la difficulté de la situation : (pages 40 – 41) : « Qu'un ministre, quel qu'il soit, se déplace sur une plage mazoutée où l'attend une horde de caméras, et l'opinion juge aussitôt qu'il fait de l'autopromotion, que ce même ministre ne se déplace pas, et la même opinion le taxe d'indifférence, voire de mépris à l'égard des souffrances humaines ».





Le livre de Jean-Pierre Teyssier, **Frapper sans heurter**, (Armand Colin, 2004, 250 pages) traite de l'éthique, publicitaire au moment où le secteur traverse une période de remise en cause : contestation anti-pub, menaces de nouvelles contraintes législatives, ... Le président du BVP (Bureau de Vérification de la Publicité) plaide dans un livre très documenté pour une auto-régulation du secteur. S'il n'analyse pas la publicité de crise, il remarque le pourcentage élevé de publi-reportages dans ces périodes (page 103). Un chapitre spécial est consacré à la prévention publicitaire, quand la publicité crée la crise afin de provoquer un débat et accroître la notoriété : « Lorsqu'on ne dispose pas d'un budget suffisant pour l'achat de l'espace nécessaire à une campagne de notoriété, rien de tel qu'un scandale pour obtenir des retombées presse au profit de la marque à faire connaître ».

L'ouvrage de Ludovic François, **Business sous influence**, (Editions d'Organisation, 2004, 250 pages), est un recueil d'articles de différents auteurs sur la notion d'influence dans la vie des affaires. Nous avons apprécié les articles de François-Bernard Huygue sur les nouveaux jeux d'influence et de Bernard Marois sur les marchés financiers. L'ouvrage souffre d'une certaine inégalité entre les chapitres d'un aspect parfois binaire : « L'entreprise désarmée face aux technologies de manipulation de l'opinion » (p. 122) et de jugements incantatoires et définitifs : « L'avenir de notre planète en dépend » (p. 127).



Jean-Pierre Piotet, président de l'Observatoire de la réputation, propose aux éditions ESKA, **Réputation, le regard des autres**, (2004, 56 pages). La synthèse est claire, on regrettera juste de l'avoir retrouvée intégralement dans l'ouvrage de Ludovic François et déjà très largement en 1991 dans l'ouvrage de Maud Tixier, *La communication de crise*, (MacGrawhill). Le recyclage marche fort semble-t-il en ce moment.



Nathalie Van Laethem et Laurence Body publient aux éditions Dunod **Le plan marketing** (mars 2004, 293 pages). Ce livre comporte une troisième partie sur le plan marketing de crise divisée en deux chapitres : « Anticipez pour réagir face aux crises » et « Stratégies et plan marketing de crise » (p. 185 et 240). L'ensemble nous a semblé intéressant et opérationnel dans l'optique de la relation client.

A signaler également - Olivier Iteanu: **Tous cyber criminels**. Editions Jean Marie Laffond.

Enfin, on annonce également la parution d'un livre sur les **cybercrises**, d'un certain Didier Heiderich, affaire à suivre....

TL

OPINION



Trafics

Par Didier Heiderich, avril 2004

Trafic de pixels. « Elles » est belle. « Elles » semble unique, mais « elles » est plurielle. Ses jambes appartiennent à J, ses main à M, ses yeux à Y et ses lèvres à N. Elles n'est plus une exception : il n'existe plus une affiche qui n'ait fait l'objet d'une retouche sur ordinateur. Ce n'est surtout pas un art. N'importe quel petit agité de la souris peut rehausser un sein par ici, gommer une ride par là, effacer un personnage d'une photographie et le remplacer par un autre, si nécessaire : je l'ai vu faire et il est inutile d'avoir le bac pro pour cela. Si la flagrante supercherie reste visible lorsqu'elle est réalisée depuis le fin fond de la Corrèze, distinguer le vrai du faux devient difficile lorsque l'image fait l'objet de toutes les attentions d'une importante agence de com. Banal ? Oui, mais les images restent gravées dans notre inconscient et notre société continue à minauder face à ce miroir ensorcelé.

Trafic d'image. Elle s'approche de lui, le salut chaleureusement devant les caméras, mais tout le monde sait qu'elle déteste Nicolas Sarkozy : qu'importe, pour Madame Chirac, il s'agissait de fournir une image nécessaire à une campagne électorale. La mise en scène est parfaite, le décor consciencieusement planté et les figurants au point : comme au théâtre, tout est faux mais sonne juste et donne du sens. C'est donc au nom du sens que ce type de numéro d'acteur politique est reproduit sur de nombreux médias : un certain M. Le Pen l'a compris depuis longtemps. Nous pouvons en prendre conscience lorsque les intermittents nous rappellent que la réalité en l'absence de montage est décidément inesthétique, la non-violence fade et les interventions sans maquillage peu convaincantes. Décidément, n'est pas acteur qui veut : il faudra offrir aux intermittents (spécificité française incompréhensible pour le reste du monde - désolé) un logiciel de retouche d'images.

Trafic de chiffres. Après tout, nous sommes solides, nous les français : nos 15 000 morts en deux semaines nous ont laissé de glace après la canicule de 2003. Serions-nous des monstres d'égoïsme ? Non : nous n'avions pas d'images autres qu'une sordide bataille de chiffres bien peu médiatique (5000 morts selon le gouvernement, 15000 selon les PFG fin août 2003). Quelques images de mourants ou même celle d'un président Chirac qui serait rentré précipitamment de ses vacances au Québec auraient changé la perception de cette effroyable catastrophe. En l'absence d'images, le drame n'existe pas et nous retiendrons l'image de politiques bronzés et rassurants. Inquiétant.

Trafic de temps. La pression est terrible pour les journalistes. Lorsque la rédaction de France2 loupe le non scoop d'Alain Juppé n'annonçant pas sa démission sur TF1, la crise éclate. Curieuse sensation, zappant d'une chaîne à l'autre, je me suis mis à douter : ai-je compris ? Démission ou pas démission ? Troublante juxtaposition. Tout est devenu confus : était-ce vraiment Alain Juppé sur TF1 ou un sosie passé par le filtre de la retouche d'image ? Du coup, je me suis débarrassé de ma télé (au fait, j'en profite pour le signaler aux services de la redévance).

Trafic de créativité. Et si Luc Besson avait tort lorsqu'il attaque SFR pour avoir copié son style ? Pour avoir fréquenté de nombreux « créatifs » très peu sont réellement à la hauteur de leur ego et beaucoup pensent avoir réinventé l'image du monde parce qu'ils utilisent le dernier effet de « Photoshop » (leur logiciel favori) ou copié le style d'un créateur. Photoshopeur est un métier, créer en est un autre.

DH.

PUBLICATIONS

Internet et le management de l'imprévisible

par Didier Heiderich

L'avènement de la société du risque décrite par Ulrich Beck demande de nouvelles rationalités dans le traitement et la gestion de l'information. Les situations de crises auxquelles sont soumis les individus et les corps constitués sont multiples et s'opèrent dans la société selon des logiques à géométrie variable. Face à l'imprévisible des stratégies s'affrontent entre le refus et l'acceptation. Cet article a pour ambition de traiter de ces stratégies et de la capacité de la société en réseaux de répondre à l'imprévisible.

8 pages – PDF à télécharger – gratuit.

www.communication-sensible.com/publications



EN BREF | Inside



Confluencia - Mohamed Ourdedine, de la société marocaine Icoplus édite régulièrement Confluencia, une lettre remarquable. Le n°3 est consacré à des sujets proches de ceux traités par CCC et Mohamed Ourdedine nous a fait l'amitié de nous autoriser de mettre ce n°3 en téléchargement sur CCC. Vous pouvez vous abonner à cette lettre gratuite en écrivant à icoplus@menara.ma

Au sommaire :
Éclairage : le développement durable et la responsabilité des entreprises, Compétences : le directeur de développement durable, Lectures, Tendances : les entreprises éthiques.

A télécharger depuis : <http://www.communication-sensible.com/download/confluencia3.pdf> (711 Ko)

Citations

- La gloire trouve dans l'outrage son suprême éclat. **Malraux**.
- Il y a peu de problèmes réellement très importants, il ne s'en présente pas plus de 2 ou 3 dans l'existence. C'est pourquoi il est indispensable de prévoir ce qu'il y a lieu de faire en cas de crise. **Hagakure**. (le livre des samourais).
- Plaignons les victimes... et marchons. **Lamartine**.

EN BREF | A lire



RH&M

Ce trimestriel consacré aux professionnels des ressources humaines et du management reste trop méconnu. Espace de réflexion, les sujets y sont traités en profondeur par des professionnels et des personnalités. Contact : etex2@groupecidem.com

Développement durable

Le Journal du management propose un dossier complet en ligne sur le développement durable.

<http://management.journaldunet.com/dossiers/0307dd/>

Un article particulièrement instructif, « Le développement durable fait tache d'huile », nous livre des statistiques intéressantes sur le développement durable. On y apprend, entre autres, que « Plus des deux tiers des 250 premières entreprises françaises cotées ont enclenché une démarche en faveur du développement durable ».

http://management.journaldunet.com/0403/040329_dev.shtml



A lire également sur les crises et le développement durable :

"Running the risk - Risk and sustainable development: a business perspective"

<http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&DocId=NDY2MA>



MINOTAURE

Minotaure n° 5 est paru et continue dans sa lancée avec un contenu passionnant largement consacré au net, entre autres :

- Internet, annexez le réseau!
- Les Chinois vont-ils dominer le Net?
- Abondance versus contrôle
- Le bulle regonflée
- Soft war pour le software

<http://www.leminotaure.org/>

© 2004

Influencia continue sa route...

Le n°2 d'Influencia nous entraîne sur la route des stratégies d'influence et nous a réservé de bonnes surprises pour son n°2 : tendances, articles de fond, informations internationales, etc. <http://www.influencia.net/>



WIRED

Wired a consacré son numéro de Mars à la Googlemania :

- Surviving IPO Fever • It's an Ad, Ad, Ad, Ad World
- How to Speak Google • Google's Open Source Idea Lab
- I'm Feeling Lucky • How to Kill Google
- 4 Scenarios for the Future • Redesigning the Interface
- The (Evil) Genius of Comment Spammers • Google vs. Gates

Disponible en ligne :

<http://www.wired.com/wired/archive/12.03/>



Regards sur l'IE. Réalisé depuis Lyon, "Regards sur l'IE" est un magazine bimestriel qui s'emploie à traiter l'intelligence économique d'une façon large et pragmatique. Stratégie, sécurité, innovation, veille, sont autant de sujets traités tous les deux mois par un comité de rédaction composé d'experts reconnus. Le premier numéro est disponible gratuitement en ligne :

<http://www.regards-intelligence-economique.com/>

Europe

EuropePlusNet est un nouveau magazine sur l'Europe, qui ouvre ses portes au grand public à l'heure de l'élargissement européen. Il est accessible chaque semaine sur Internet et sera, jusqu'à l'automne prochain, consultable gratuitement. La rédaction est composée d'une vingtaine de journalistes.

www.europeplusnet.info

Source : Categorynet - <http://www.categorynet.com/fr/news/fullnews.php?id=880>

EN BREF | Actualité



Sécurité alimentaire

« L'Europe garantit-elle la sécurité dans nos assiettes ? » Par Stephen Bunard
<http://www.europeplusnet.info/article250.html>

Le marketing sportif devient une discipline...

... à qui un site web est dorénavant consacré !
<http://www.sportstrategies.com/>



Imageduc : un baromètre européen des médias

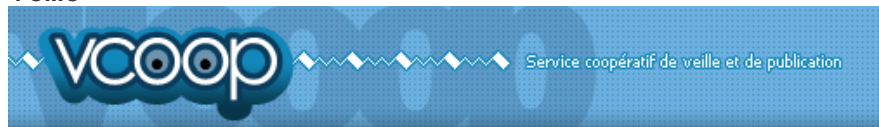
ImagEduc.net met gratuitement à la disposition du public sur son site web une analyse comparée des choix rédactionnels dans les informations télévisées et les "Unes" des quotidiens pour cinq pays européens et deux pays extra-européens (Algérie, Etats-Unis). <http://www.imageduc.net>
Source : Netpolitique (<http://www.netpolitique.net>)

Projet innovants

PROFILOR®, le 1er outil professionnel et gratuit d'auto-diagnostic des projets innovants mis en ligne par le Groupe HEC. Il s'agit d'un nouvel outil d'auto-diagnostic de projets innovants à l'usage des entrepreneurs, mais aussi des comités de décision et des sociétés de capital risque, dont il facilite le processus de sélection des dossiers. www.hec.fr/profilor



Veille



Créé par La Fing, le réseau Echangeur, le réseau e-toiles et la société Digimind VCOOP est un service coopératif de veille et publication d'informations sur les TIC et leurs usages. VCOOP fait le pari de l'intelligence collective au service du savoir.

VCOOP est le premier service francophone disponible en ligne qui réunit 3 types d'usages différents sur une seule et même plateforme :

- Un outil de veille collaborative, rassemblant des centaines sources sélectionnées et qualifiées par les veilleurs eux-mêmes (moteur de recherche, alertes, grille de classement...)
- Un espace de travail individuel et collectif
- Un support de publication et d'envoi de newsletters ou de fil d'informations

Ce projet a été réalisé grâce au soutien du Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie (France). <http://www.vcoop.net>

Internet grignote du temps à la TV

Par le Journal du Net (Benchmark Group)

Les jeunes passent pour la première fois moins de temps devant la TV. Le coupable de ce lèse-majesté médiatique : internet !

URL : <http://www.journaldunet.com/0402/040217tvinternet.shtml>

EN BREF | In depth



Théories de la communication, interprétation de la réalité par les médias, et influence des médias en matière d'opinion (politique)

Par Bernard Rochas

<http://www.ac-versailles.fr/PEDAGOGI/ses/reserve/sciences-po-sp/communication.htm>

A DYNAMIC MODEL OF TOP MANAGEMENT TEAM EFFECTIVENESS: MANAGING UNSTRUCTURED TASK STREAMS

by Amy Edmondson Associate Professor Harvard Business School Boston

<http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0001/01-048.pdf>

(556 Ko)

EN BREF | INTERNATIONAL



NIRA's World Directory of Think Tanks

Un panorama complet pays par pays des Think Tanks.

<http://www.nira.go.jp/ice/nwdtt/idx1/idxc1.html>

HOW PUBLIC RELATIONS FIRMS FUMBLE THEIR OWN PR

AdAge.com - USA

Commentary by Jonah Bloom

This is a time of huge opportunity for PR shops. Almost all major marketers are focused on questions to which PR has some good answers: How do we ensure we're embedded in content, rather than appearing in "zappable" commercial space? How do we generate word-of-mouth buzz about our brand?

<http://www.adage.com/news.cms?newsId=39913>

CFO Europe.com

Oh no, now what? - Crisis communication - April 2004

By Don Morrison

David Nish learned about crisis communications the hard way. The group finance officer of Scottish Power was on a routine business trip to the US some months ago when a journalist, hearing that Nish was missing from his Glasgow office, drew the wrong conclusion.

(...) But executives in the hot seat can find useful information at Krisennavigator, a research and consulting spin-off of Christian Albrechts University in Kiel, Germany (www.krisennavigator.org), and Communication de Crise, a French portal devoted to the topic (www.communication-sensible.com). :-)

<http://www.cfoeurope.com/displayStory.cfm/2569836>



Sortir gagnant d'une crise médiatique, c'est possible - 22 avril 2004 par Jean-Sébastien Trudel

Le journal LES AFFAIRES a demandé à Louis-Pierre Girard, président de l'Institut FORMAT, de partager quelques-uns des conseils sur la gestion des relations médias en situation de crise.

http://www.lesaffaires.com/fr/carrieres/detail.asp?id=172851&id_section=487

Crise Pétrolière : le "oil peak"

ASPO - THE ASSOCIATION FOR THE STUDY OF PEAK OIL&GAS "ASPO" NEWSLETTER No 37 – JANUARY 2004

Point sur les réserves mondiales de pétrole

<http://www.peakoil.net/Newsletter/NL37/Newsletter37.html>

IFP - Quelques réflexions sur les estimations de réserves ultimes et des projections de production pétrolière.

Par Alain PERRODON

http://www.ifp.fr/IFP/fr/evenement/panorama/PanoramaParis_AlainPerrodon.pdf



EN BREF | ENTERTAINMENT



TAZ. « La TAZ (Temporary Autonomous Zone), ou Zone Autonome Temporaire, ne se définit pas. Des "Utopies pirates" du XVIIIe au réseau planétaire du XXIe siècle, elle se manifeste à qui sait la voir, "apparaissant-disparaissant" pour mieux échapper aux Arpenteurs de l'Etat. Elle occupe provisoirement un territoire, dans l'espace, le temps ou l'imaginaire, et se dissout dès lors qu'il est répertorié. La TAZ fuit les TAZs affichées, les espaces "concedés" à la liberté : elle prend d'assaut, et retourne à l'invisible. Elle est une "insurrection" hors le Temps et l'Histoire, une tactique de la disparition.

Le terme s'est répandu dans les milieux internationaux de la "cyber-culture", au point de passer dans le langage courant, avec son lot obligé de méprises et de contresens.

La TAZ ne peut exister qu'en préservant un certain anonymat ; comme son auteur, Hakim Bey, dont les articles "apparaissent" ici et là, libres de droits, sous forme de livre ou sur le Net, mouvants, contradictoires, mais pointant toujours quelques routes pour les caravanes de la pensée. » - Éditions de l'Éclat, Paris.

Livre disponible en ligne sur : <http://www.lyber-eclat.net/lyber/taz.html>

Les droits et la responsabilité de chaque article appartiennent à leurs auteurs.
Les marques appartiennent à leur(s) propriétaire(s) respectif(s).