



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

# LETTRE

## Octobre - Décembre 2004

www.communication-sensible.com

EDITO DE DIDIER HEIDERICH



MM

édito

### Bonjour paresse

Oui, nous sommes en retard sur la production de votre newsletter. Que nos lecteurs nous pardonnent, mais sous l'influence du livre « Bonjour paresse », nous nous sommes laissés aller...

Laissons ici nos maigres excuses pour nous amuser d'un rien ou presque puisqu'il s'agit d'EDF. Excellent gestionnaire de crise sur son terrain nucléaire, technique et économique, la parution du livre « Bonjour paresse » à la veille de l'été par une employée d'EDF a provoqué une réaction épidermique contre productive de l'entreprise en question.

S'agissait-il d'une crise ? Oui, puisque cet ouvrage, initialement destiné à la discrétion, a fait le bonheur des médias. Les faits : une salariée d'EDF publiée à la veille de l'été un livre à faible tirage chez un "petit éditeur" dans lequel elle fait l'apologie du coïtage de bulle en entreprise, ceci en n'hésitant pas à mettre en avant lors d'interviews presse et radio sa qualité de salarié d'EDF. Emoi et scandale au sein de l'entreprise qui se sent visée et atteinte dans son image et de ses collègues qui se sentent méprisés dans l'ouvrage et ridiculisés devant le public. Que faites-vous ? En sage prudent et réfléchi, gestionnaire de crise avisé, vous laissez la poussière retomber bien vite et l'actualité s'offrir de nouveaux terrains d'audience... puis à froid vous traitez sereinement et à l'interne la question disciplinaire qui peut se poser. Que croyez-vous que fit EDF ? Après une période de silence elle

VOL 7, OCTOBRE-DECEMBRE 2004

#### DANS CE NUMERO

Chronique d'une crise annoncée > p3

Crise à rebours pour l'Oréal > p4

Opportunité > p5

La sémiotique comme approche stratégique en communication de crise > p6

Le bonheur de l'humanité et plus encore > p9

Livre : Communication, la nouvelle donne > p10

Vel Satis, discours sur la méthode > p11

La chronique de Pascal Ragot > p12

La chronique des livres > p19

#### EN BREF

Inside CCC > 21

A lire > 21

France > 21

In depth > 22

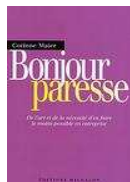
International > 24

CCC ENTERTAINMENT > 25



MM / zoom

engagea publiquement une procédure disciplinaire pour quatre rééditions et 54.000 exemplaires (\*) pour plus tard l'abandonner. Bien entendu, les médias se sont largement répandus sur l'affaire. A l'évidence, il s'agit d'un contre-exemple de gestion de crise. EDF aurait probablement gagné si, tout comme nous, la DRH se serait coincé la bulle tout l'été, voir plus.



« BONJOUR PARESSE - DE L'ART ET DE LA NECESSITE D'EN FAIRE LE MOINS POSSIBLE EN ENTREPRISE », de Corinne Maier, éditions Michalon.

(\*) Depuis, le livre s'est vendu à 150 000 exemplaires et plusieurs traductions sont en cours.

### PRIX 2004 DU MEILLEUR MEMOIRE EN COMMUNICATION & GESTION DE CRISE

L'édition 2004 du concours du meilleur mémoire sur la communication & gestion de crise se révèle prometteur. La qualité des mémoires réceptionnés nous démontre non seulement l'intérêt suscité par le sujet, mais également une progression du professionnalisme sur la communication et/ou gestion de crise. Rendez-vous en Janvier pour la remise du prix.

#### *Rappelons que le jury de cette édition est international :*

**Cyrille Arcamone**, Directeur Général Adjoint de Burson Marsteller

**Bernard Dagenais**, Professeur au Département d'Information et de Communication de l'Université Laval (Québec),

**Sophie Giret**, lauréate du concours 2003.

**Axel Gryspeerd**, Professeur à l'Université Catholique de Louvain (Belgique).

**Didier Heiderich**, Président de l'Observatoire International des Crises

**Thierry Libaert**, Maître de Conférences à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (France)

**Gilles Lugin**, linguiste et sémiologue, CEO de ComAnalysis, enseignant à l'université de Lausanne (Suisse),

**Mohamed Ourdedine**, éditeur de la lettre « Confluencia » (Maroc)

**Hervé Renaudin**, Consultant en Organisation à la Direction du Conseil en Management de Renault (France).

**Christophe Roux-Dufort**, Professeur à l'EM Lyon (France)

### NEWSLETTER

#### OBJECTIF

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

#### LIMITES

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

#### CONTRIBUTIONS

Vous pouvez contribuer bénévolement à la rédaction de cette Newsletter.

Pour cela contactez l'éditeur :

contribution@communication-sensible.com

#### EDITEUR

##### O.I.C

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

#### DROITS D'AUTEUR

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



## Chronique d'une crise annoncée

Par Thierry Libaert

**L**e spectre de la crise canicule a bien été présent tout le long de l'été. Il suffisait que la température s'élève de quelques degrés pour que les conseils d'hydratation soient renouvelés et que nos politiques fassent une déclaration. L'ampleur des soubresauts liés à l'Irak a occulté des nombreuses crises potentielles et l'été fut calme.

### Calme, mais riche d'enseignements.

D'abord, la sortie du film « Super size me » le 30 juin dernier aurait pu engendrer une crise pour Mc Donald's. Le groupe multinational a prouvé, une fois de plus, que les stratégies du silence n'étaient pas à bannir systématiquement. Mc Do a choisi la discrétion pour rebondir ensuite par une campagne publicitaire adroite autour de l'athlétisme féminin.

La SNCF avait choisi avec succès cette même stratégie lors de la sortie du livre : SNCF, la machine infernale, au printemps dernier.

Fin juillet le rapport de la commission d'enquête américaine sur les attentats du 11 septembre fut publié : l'information dominante pour le gestionnaire de crise réside en ce que la quasi-totalité des informations liées à la préparation des attentats avait été recueillie, mais leur collecte et leur synthèse furent traitées légèrement. C'est une constante de nombreuses crises ; de nombreuses entreprises ou organisations pensent se mettre à l'abri des crises en mettant en place des organismes sophistiqués de veille stratégique pour anticiper les crises. Or, le problème provient souvent non de la détection de la crise potentielle, mais de l'efficacité des mécanismes d'alerte et d'action correctrice.

Après avoir épinglé l'agence de mannequins Elite en 2001, la BBC a déclenché une nouvelle crise à 15 jours de l'ouverture des Jeux Olympiques en démontrant la corruption qui peut y régner. Le mouvement olympique a choisi la même stratégie qu'en 1999 après la médiatisation de la corruption liée à l'attribution des Jeux à Salt Lake City. A l'époque, Le Monde (26/01/1999) avait titré : « Pour sauver la face, le mouvement olympique sacrifie six des siens ». C'est la même stratégie du bouc émissaire qui est à nouveau employée avec de nouvelles évictions. Sur le sujet, on lira avec intérêt le chapitre consacré au « lobbying » pour l'obtention des J.O. dans l'ouvrage d'Ali Laïdi : Les secrets de la guerre économique (Seuil). Le domaine sportif fut d'ailleurs l'objet de beaucoup d'attentions estivales, la sortie d'un ouvrage sur Lance Armstrong quelques jours avant le début du tour de France a relancé les suspicions de dopage et le retrait de Zidane de l'équipe de France apparut à beaucoup comme une crise majeure.

Nous vous souhaitons une excellente reprise, en pleine forme pour affronter les nouvelles crises qui se profilent et surtout celles qui ne se profilent pas.

## COSMETIQUE DE LA CRISE

---



MM  
Complet / zoom

## Crise à rebours pour l'Oréal

Par Didier Heiderich

**A**vec une plainte associée à la parution de l'ouvrage "L'Oréal a pris ma maison" par Monica Waitzfelder chez Hachette, la société de cosmétiques voit surgir les fantômes du passé.

L'affaire. Une fille de déportés juifs Allemands reproche à L'Oréal d'avoir profité, à Karlsruhe, d'un terrain dont sa famille a été spoliée en 1938. Ce terrain acquis par la société en 1954 accueille aujourd'hui le siège allemand de l'Oréal. Selon la plaignante, le groupe ne pouvait ignorer qu'il s'agissait d'un bien ayant appartenu à des juifs spoliés. Cette affaire contestée juridiquement par l'Oréal ne restera pas lettre morte et sera jugée. La parution du livre "L'Oréal a pris ma maison" fait l'objet d'une pression médiatique qui dépasse nos frontières à l'image du Guardian qui titrait le 13 Octobre « *L'Oréal profited from victims of Nazis, court told* ». Bizarrement, en Allemagne, on semble peu s'émouvoir de cette affaire.

Ligne de défense. Pour l'instant l'Oréal ne semble réagir que sur le terrain juridique et laisse ses avocats s'exprimer de façon sibylline sur l'affaire « Monica Waitzfelder » qui pourrait s'avérer délicate.

Cette crise présente un intérêt certain. Elle démontre que de faits anciens, aux liens diffus mais contractuels, liés à des politiques d'acquisition, peuvent ressurgir bien des années plus tard, brutalement et provoquer une crise. L'Oréal a déjà connu des problèmes dans le passé avec l'acquisition d'Helena Rubinstein (1).

Face à cette polémique, l'Oréal conteste juridiquement les faits et sa stratégie de gestion de la crise est pour l'instant sans faute : éviter d'alimenter la crise par une communication ostensible et avancer des arguments juridiques en décalage avec le fond du problème, à savoir la spoliation. Cette

**« Avec cette stratégie, le groupe évite de créer un débat sur la spoliation des biens juifs dont l'œil du cyclone serait l'Oréal. »**

stratégie du déplacement du lieu du débat est efficace. D'abord, elle dissocie les entités juridiques en avançant l'argument de

l'achat « Ce n'est pas l'Oréal qui a spolié. ». Ensuite, le groupe déplace le curseur du temps sur 1954, soit des événements largement postérieurs à 1938, ce qui permet d'éviter une polémique centrée sur cette période inique. Avec cette stratégie, le groupe évite de créer un débat sur la spoliation des biens des juifs dont l'œil du cyclone serait l'Oréal. Cette stratégie a déjà été utilisée dans le passé par IBM (2), toutes choses égales par ailleurs.

D'un point de vue éthique, l'affaire est forcément inesthétique, à contre courant des valeurs véhiculées par le groupe depuis des années. Cosmétique de la crise oblige, l'Oréal utilise son savoir-faire pour gommer les aspérités de cette affaire et éviter les amalgames. Cependant, le risque de dérapage reste présent et le moindre faux pas, le mot de trop ou simplement une condamnation pourra servir de révélateur et de catalyseur de la crise. L'Oréal se verrait alors contraint à changer de posture, sans bien entendu, modifier sa ligne de défense au risque de perdre la cohérence et donc l'efficacité de sa communication de crise.

#### **A lire sur le sujet :**

« Une famille spoliée d'une maison en 1938 traduit L'Oréal en justice », Le Monde du 13/10/04

“L'Oréal profited from victims of Nazis, court told”, The Guardian, 13/10/04

« Spoliation : l'affaire L'Oréal sera jugée », Le Nouvel Obs, 13/10/04

(1) Livre « L'histoire sans fard », Bar-Zohar

(2) Livre « IBM et l'Holocauste », Edwin Black

---

## **OPPORTUNITE**



**Sophie Giret, lauréate 2003 du concours de mémoires sur la communication de crise, recherche son 1er emploi en tant que consultante/chargée de communication institutionnelle junior.**

Sophie Giret est l'auteur de l'excellent mémoire primé « La communication de crise fait sa pub ». A 24 ans, elle est Diplômée du CELSA (Master de Communication des entreprises et organisations internationales), et a également étudié le journalisme et les relations publiques à la State University of New York.

Elle a acquis une expérience professionnelle au cours de nombreux stages significatifs, en agence comme chez l'annonceur ; en France comme à New York ; en conseil comme en communication institutionnelle et internationale.

Ses qualités rédactionnelles, relationnelles, d'investigation et d'analyse lui ont également permis de conduire plusieurs diagnostics professionnels de communication et d'évaluation.

Vous pouvez la contacter au 06 80 24 13 05 ou par email : [girets@yahoo.fr](mailto:girets@yahoo.fr)

**Retrouvez le mémoire de Sophie Giret à télécharger sur :**  
[www.communication-sensible.com/etudiants/prixCCC2003.php](http://www.communication-sensible.com/etudiants/prixCCC2003.php)

## RECHERCHES APPLIQUEES

---



# La sémiotique comme approche stratégique en communication de crise.

**L'objectif de cet article vise à sensibiliser les acteurs de la communication de crise à l'importance de la sémiotique lors de la gestion de crise dans un contexte de médiatisation.**

Note - En un souci méthodologique, nous précisons ici que nous ne faisons pas appel à la sémiologie dans sa variante structuraliste bien dépassée aujourd'hui. Mais à la sémiotique dans son paradigme peircien (Ch. S. Peirce), écoen (Umberto Eco) et comme métathéorie se croisant le cas échéant avec la théorie de la réception et celle de l'imaginaire.

Il va sans dire que les signes visuels et textuels émis par l'organisation en temps de crise sont en termes de communication d'une portée stratégique. Comment maîtriser l'impact des signes émis ? Comment éviter les distorsions des messages, voire une extension du territoire de la crise par un message atrophié ou hypertrophié. Et en un autre aspect, comment agir sur la crise ?

La sémiotique en tant que science de l'analyse de la signification répond ici pleinement à ses interrogations en cartographiant et décryptant le sens et ses extensions en amont de la crise ou à son aval. Que cela soit en phase de production des signes ou bien en lecture prospective, voire préventive.

Il ne s'agit plus de s'interroger sur les signes textuels et visuels à travers leur structuration mais sur la transmutation du sens à travers la construction imaginaire d'une époque donnée. Le signe recèle une capacité de transmutation qui peut être en harmonie ou en distorsion partielle ou totale avec la signification originelle.

Pour bien illustrer notre propos, nous avons choisi comme corpus un signe relevant de la communication politique. Notre choix ne relève d'aucun parti pris politique quelconque. Le corpus ne nous intéresse que comme champ d'application méthodologique lié notamment à la capacité de nuisance d'un bref corpus composé uniquement de sept mots.

En pleine gestion de la crise de la réforme des retraites en Mai 2003, le premier ministre Jean Pierre Raffarin s'expliquant sur sa réforme et désirant montrer sa fermeté devant l'ampleur des manifestations s'exprimera ainsi :

*« Le Parlement doit décider, la rue doit s'exprimer, mais ce n'est pas la rue qui gouverne »*

S'amputant de la locution et de toute l'interview, la phrase « ce n'est pas la rue qui gouverne » aura l'effet d'une traînée de poudre qui court encore à ce jour sous fond de tensions sociales. Elle traversera les ondes, sera irrémédiablement reprise par le citoyen, le journaliste, les débats télévisés et les caricaturistes. Et loin de montrer la fermeté d'un premier ministre, loin de résoudre la crise, elle soufflera sur les braises et sera même reprise par des auditeurs de radios hertziennes au lendemain de la perte par le premier ministre de son mandat de présidence de conseil en Poitou-charentes lors des régionales de 2004.

Si cet aspect des choses peut étonner d'une certaine façon, l'approche sémiotique ne peut en ce contexte être ni surprise, ni étonnée d'un point de vue analytique.

### **Phase 1 : Non dit, rue et opposition locuteur / destinataire.**

Par sa construction, cette locution « invite » le destinataire à remplir le « blanc » qu'elle recèle en ses interstices. En ce sens, ce « remplissage » prend dans un premier temps une direction déclinable à souhait :

\*Ce n'est pas la rue qui gouverne... mais moi.

\*Ce n'est pas la rue qui gouverne...mais moi Jean Pierre Raffarin Premier ministre de France nommé par le président Chirac.

\*Ce n'est pas la rue qui gouverne... mais le gouvernement en place élu démocratiquement.

\*Ce n'est pas la rue qui gouverne... mais des élites formées à l'exercice du pouvoir que je préside en tant que Premier ministre.

\*Ce n'est pas la rue qui gouverne... mais...

Quelle que soit la déclinaison de l'occurrence, la personnalité du Premier ministre en tant que locuteur s'oppose frontalement au terme rue. La « rue » prend de ce fait deux perceptions qui sont antinomiques selon l'axe locuteur/destinataire.

Dans le premier cas, il va de fait que la « rue » est perçue d'une façon réductrice. Elle ne gouverne pas, n'est pas à la bonne hauteur, est mineure, ne possède pas les attributs de la gouvernance qui apparaissent être ici la compétence, l'intelligence, la responsabilité. Ces qualités sont donc déniées à la « rue » puisqu'elles sont le propre de la gouvernance. La « rue » se transmue en espace de « populace gouailleuse » que l'on peut regarder à partir de là avec un sentiment de mépris ou de compassion vu que l'attribut de la gouvernance n'est pas de son ressort. En ce sens, la « rue » rejoint le champ sémantique méprisant propre au terme qui prend la même variante que celui de « filles des rues », « il est à la rue », « jeté à la rue », « sous les ponts » « saleté » « misère » Etc.

Dans le second cas, celui du destinataire, le signe « rue » est empli d'une autre signification bien crisogène pour le premier ministre.

### **Phase 2 : Noblesse de la « rue » et identité française.**

Le signe « rue » dans l'imaginaire encyclopédique français est d'une façon diachronique signifiant dans sa corrélation avec l'historique. Trois moments rattachent ainsi l'histoire de France au concept de « rue ». La « rue » est une composante de l'histoire de France, ce qui en fait un paramètre identitaire. Le premier évènement historique auquel est conceptualisée la « rue » est la révolution française, le billet emblématique du franc français reprenait le tableau de Delacroix « la liberté guidant le peuple » qui établit institutionnellement la « rue » comme espace de conquête de la liberté au prix de grands sacrifices sans oublier le monument littéraire Les misérables de Victor Hugo qui fixe à jamais dans l'imaginaire français barricades, pavés, rues parisiennes et liberté. La conceptualisation de la « rue » est ainsi associée au peuple avec des idées comme la révolution ou le sacrifice. Notons, au passage, le choix emblématique des places parisiennes de la Bastille et de la République pour toute manifestation publique. Ces espaces constituent un centre géo-imaginaire fort signifiant de l'histoire de France.

La résistance à l'occupation nazie constitue le deuxième moment dans lequel se combine imaginaire français et le signe « rue ». Les plaques commémoratives témoignant de barbarie et d'actes héroïques, illustrent ce propos dans toutes les rues de France. De même que le cinéma traitant de la résistance qui associe visuellement lutte pour la liberté, rue et résistance.

Le troisième moment est celui du mouvement de mai 68 qui n'a pour théâtre que la rue parisienne. Enfin et dans un registre moins signifiant, les manifestations de 1995 qui firent chuter le gouvernement de Juppé et ceux suivant le premier tour présidentiel d'avril 2002 au cours duquel apparurent la menace de l'extrême droite.

### **Phase 3 : L'invitation à la rétorque.**

Ces différents moments historiques conceptualisent donc l'imaginaire français lié au signe de la rue. Ils constituent de là une rétorque au « non dit » qui établit un lien organique entre rue et gouvernance. La rétorque se trouve de ce fait explicative, correctrice, ironique, satirique ou encore tout à la fois :

\* Ce n'est pas la rue qui gouverne...

- Mais la rue c'est le peuple
- mais elle vote
- mais qui donc vous a élu, si ce n'est la rue ?
- Etc.

« Ce n'est pas la rue qui gouverne » dans la bouche du premier ministre de France apparaît ainsi comme une phrase ambiguë qui d'emblée par sa signifiante annonce une confrontation entre deux « non-dits » : celui du locuteur et celui du destinataire qui s'opposent en absolu. Et au vu de ce que représente le signe « rue » dans l'imaginaire français comme nous venons de le percevoir. Nous pouvons écrire ici que cette locution heurte d'une façon sensible un paramètre identitaire du citoyen français. Ce qui explique, à titre d'exemple, l'omniprésence du terme « mépris » dans le discours des opposants au gouvernement raffarin.

Ce sont ici les éléments qui montrent que face à une crise, une simple construction lexicale peut être hautement crisogène et détentrice d'un fort pouvoir de nuisance à l'organisation ou à l'entreprise.

L'analyse sémiotique apparaît de fait dans la variante que nous avons fixée comme une science hautement qualifiée en communication de crise. Toutefois, le sémioticien doit posséder un haut niveau de maîtrise de l'analyse sémiotique car une erreur d'analyse peut aussi receler des paramètres crisogènes, d'autant plus que la gestion de la communication de crise impose l'intervention en un contexte d'urgence.

**Norbert Elsmasi**



**POINT DE VUE**

MM / zoom

**Le bonheur de l'humanité et plus encore**

Par Thierry Libaert

**L'**ambition de CCC est de mettre en avant des exemples que nous considérons positifs pour la crédibilité de la communication de crise. C'est dans cet esprit que nous avons lancé le trophée du meilleur mémoire étudiant. Dans cet esprit, nous ne ressentons pas l'envie de distribuer des bons ou des mauvais points, mais parfois, sans la moindre arrière-pensée d'attirer l'attention sur des exemples contraires.

Sous le titre « Protéger les plantes, les semences et donc la santé du public », Les Echos du 12 août 2004 ont publié le point de vue de Christophe Terrain, Président de l'Association générale des producteurs de maïs. L'auteur nous pardonnera de ne citer que quelques-uns de ses propos, le lecteur pourra consulter l'intégralité de l'article sur le site du journal.

Le thème de l'article est bien évidemment lié à la polémique sur le rôle des pesticides et leur impact sur la mortalité des abeilles. Christophe Terrain est bien assurément dans son rôle de défenseur de sa profession, mais pour viser à l'efficacité, peut-être faudrait-il utiliser d'autres arguments que :

- **L'amalgame** : « C'est la dose et l'emploi qui font la toxicité ! A forte dose, l'eau de Javel, le savon liquide, l'huile ou même le Coca-Cola ou l'eau peuvent devenir dangereux. »
- **La minimisation** : « Les baignoires, les voitures sont potentiellement dangereuses. Mais doit-on pour cela les interdire ? »
- **La culpabilisation**. Ceux qui seraient inquiets des produits de traitement des semences devraient savoir que « Tous les progrès scientifiques ont généré des syndromes de repli, des chasses aux sorcières et des peurs irrationnelles. »
- **La banalisation** : « L'électricité, les antibiotiques, l'automobile, le laser, les rayons X peuvent être dangereux. Mais n'a-t-on pas réussi à maîtriser les dangers liés à leur utilisation ? »
- **L'appel à l'honneur** : « Les agriculteurs sont des « citoyens » à part entière, ils gagnent leur vie durement en nourrissant leurs concitoyens et en prenant en compte les préoccupations de la société. »

- **L'alarmisme** : nous devons prendre garde à ne pas déboucher « sur une paralysie du système d'alimentation et de protection sanitaire des français, sur un découragement des agriculteurs et des chercheurs et des risques pour la santé des consommateurs. » Le gauchisme ou le chaos en somme.

Et l'auteur d'appeler à la création d'une nouvelle étude...

Cas d'école pour les étudiants en communication de crise, cet article ne vise pas à répondre sur le fond du débat et ne fournit aucun chiffre. Conçue comme la défense d'une profession dans le cadre d'une stratégie d'alliance, il présente un patchwork mal ficelé d'arguments, comme si l'effet catalogue d'une suite d'arguments non liés entre eux pouvait renforcer la crédibilité de l'ensemble.

*« ...il présente un patchwork mal ficelé d'arguments, comme si l'effet catalogue d'une suite d'arguments non liés entre eux pouvait renforcer la crédibilité de l'ensemble »*

Enfin, aucune démonstration n'est spécifique à la crise, chacune pourrait parfaitement convenir à tout autre produit ou activité industrielle.

Nous n'avons donc pas été convaincus par les pages du Président des producteurs de maïs. Mais pouvait-on l'être ? Monsieur Terrain cherchait-il réellement à nous convaincre ? Nous ne le pensons pas. Notre perception est que ce type d'article vise avant tout une fonction cathartique, il ne cherche pas à convaincre, il cherche à fédérer. Le rôle d'un dirigeant politique ou syndical est de canaliser des passions collectives, d'exprimer des frustrations et des mécontentements. En portant la voix des difficultés des producteurs de maïs, leur président s'adresse peut-être avant tout à eux et ici il démontre le respect d'un paramètre central de la communication de crise ; la prise en compte de la logique de l'interlocuteur : « Je vous ai compris. »

## LIVRE

---

### Communication, la nouvelle donne

Thierry Libaert, éditions Village Mondial / Pearson, 2004



**Présentation de l'éditeur** - Depuis les années 90, la communication d'entreprise a subi des mutations considérables : déclin de la publicité, développement des nouvelles technologies et d'Internet, poids croissant des normes juridiques, impact des changements de société sur la communication corporate, banalisation de la communication de crise, etc. Thierry Libaert analyse ces évolutions et leurs causes, largement illustrées par des cas d'entreprise, pour en venir à ce qu'est aujourd'hui la fonction de communicant. Car au fond, tout a changé : les messages, les supports et jusqu'à la fonction. C'est donc, à travers ces évolutions, presque un nouveau métier qui se dessine : davantage tourné vers la communication interne, plus proche du management et de ses contraintes financières. Une réflexion à l'usage des professionnels mais aussi des étudiants qui veulent une vision à la fois globale et concrète de ce métier.

## COMMUNICATION



MM / zoom

## Vel Satis, discours sur la méthode.

Par Didier Heiderich

« *L'élément essentiel dans une crise n'est pas ce qui est arrivé, mais c'est ce que les individus pensent qu'il est arrivé* ». Michael Bland

**La rentrée nous a donné l'opportunité d'assister à une crise particulièrement intéressante, à savoir celle de Renault et de son modèle de voiture haut de gamme, la Vel Satis. A l'origine de cette crise, un incident technique sur un véhicule dont le régulateur de vitesse aurait été bloqué à 180 Km/h. Cet incident, en raison de son caractère spectaculaire, a fait la une des médias.**

A l'approche du salon de l'automobile, cet incident très médiatisé était du plus mauvais effet. Rapidement, nous avons pu entendre sur Europe1, le 5 Octobre 2004, le directeur qualité de Renault s'expliquer d'une voix claire et apaisante : oui, les incidents sont possibles, Renault procédera à une analyse dans le respect des normes qualité. Dans le même temps, le journaliste – Laurent Bazin - précisait, très justement, que Renault n'était pas seul à connaître de telles pannes, énumérant les autres marques. Jusqu'ici tout semblait pouvoir se résoudre. La porte de la stratégie du déplacement du débat était grande ouverte : Renault n'était plus seul en cause, les autres marques citées, la question de l'électronique embarquée posée pour l'ensemble des véhicules modernes. Mais très vite la pression médiatique fut intense et centrée exclusivement sur Renault. Pourquoi ? Renault a en effet rapidement modifié sa communication de crise en utilisant la stratégie du refus accentué par une posture extrêmement rigide.

Si nous ne pouvons affirmer qu'en ce cas d'espèce la panne a réellement eu lieu ou non, il fut particulièrement aisé pour les journalistes de trouver d'autres clients de Renault affirmant avoir subi des pannes similaires et se plaignant d'avoir été abandonné par le constructeur. C'était fatalement prévisible. Cette première erreur a coûté cher à l'image de Renault, question de perception. La seconde erreur, fruit d'une maladresse inimaginable, fut de porter l'affaire en justice. Outre le sentiment donné d'attaquer ses clients (\*) plutôt que de les servir, l'utilisation de la justice aura pour conséquence de remettre l'incident sous les feux de l'actualité lors des rendez-vous judiciaires. La dynamique juridique a cet effet de permettre à une crise de se prolonger dans le temps. Nous entendrons donc à nouveau parler de cet incident lors des résultats des expertises et contre-expertises. Avocat et communication de crise font décidément mauvais ménage...

(\*) Il s'agit de la perception du public. Renault n'a pas attaqué en justice son client, mais demandé une expertise judiciaire. Cependant, le public a retenu le mot clé « justice \* » ce qui est préjudiciable en communication de crise : le détail n'a finalement que peu de poids face à la perception. « *L'élément essentiel dans une crise n'est pas ce qui est arrivé, mais c'est ce que les individus pensent qu'il est arrivé* », n'est-ce pas ? (\* Cf Arrêt sur Image – France 5 du 24/10/04).

## LA CHRONIQUE (DECAPANTE) DE PASCAL RAGOT

---



MM / zoom

Pascal Ragot anime en toute indépendance une chronique « d'opinion » sur CCC, parfois à l'opposé des convictions, peut être trop forgées, du microcosme de nos contributeurs. « Cet aiguillon de CCC » n'en n'est pas moins 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](mailto:pascalragot@wanadoo.fr)

**L**a presse quotidienne est en crise : manque de pub, manque de lecteurs...manque d'inspiration. Monsieur Dassault a trouvé la solution : révolutionner le Figaro. Il a les moyens d'un défi unique : redonner vie à la vraie information. A Roissy, l'architecte s'écroule. Boiron communique à dose homéopathique. Dans les surfaces de la distribution on casse les prix pour récolter les fruits de la consommation...des fruits bien amers.

## La presse sous pression

### • Presse quotidienne et TV

Les nouvelles sont mauvaises sur le front des médias. La presse quotidienne nationale va mal. France Soir n'en finit plus d'agoniser de plan de relance en plan de la dernière chance. On peut se demander si la liberté de l'information vaut l'acharnement thérapeutique. Est-il pertinent de s'acharner à faire vivre un quotidien qui emploie plus de journalistes que de lecteurs.

Le Parisien perd de l'argent depuis qu'il s'est sorti des NMPP. Pourtant le groupe le Parisien est un modèle de gestion dans le monde des médias. Le Monde enregistre des univers de pertes. Aucune entreprise "normale" ne survivrait à un bilan aussi déséquilibré. Il est vrai que l'assistance respiratoire est assurée par le groupe La Vie...ça ne s'invente pas.

***M. Serge Dassault (...) se prend à rêver d'une presse idéale***

Une enquête BVA révèle que les jeunes lisent de moins en moins les quotidiens...sans espoir d'amélioration. Même le Figaro perdrait de l'argent. Cherchez l'erreur ! Quand les pages de pub se succèdent, quand le Magazine et le Madame croulent sous les pages de réclame, où les plus belles silhouettes se disputent le privilège de s'étaler dans les pages du barbier de la plume.

M. Serge Dassault, un industriel à qui on devrait élever une statue, pour raison de réussite économique, se prend à rêver d'une presse idéale : une maquette plus lisible et des articles plus lisibles. Mais alors si le plus lisible des quotidiens n'est pas assimilable par les lecteurs, quel support va-t-il rester pour les lecteurs et les publicitaires ?

Une sondage ISL livre la solution : près de la moitié des français sont mécontents des programmes diffusés à la télévision. Voilà la solution à la crise de la presse quotidienne. Les français ont délaissé l'écrit pour la télé...qui ne leur plaît pas. Ils vont ainsi pouvoir revenir à la presse écrite. Question : mais alors pourquoi regardent-ils la télé au lieu de lire. Esquisse de réponse : savent-ils lire ?

### • Et si l'info ne donnait pas envie de lire

La totalité des patrons de presse invoquent la défection des lecteurs doublés d'un ralentissement des investissements publicitaires. C'est vrai, les lecteurs privilégient la télé ; c'est vrai les publicitaires privilégient l'achat d'espace télé. Mais est ce vraiment étonnant quand les titres les plus prestigieux dépassent péniblement les 400 000 exemplaires de ventes et quand un titre comme Libération à une réputation qui correspond inversement aux chiffres de ventes.

*Et si les dirigeants des quotidiens se posaient la question de la qualité de l'information ?*

Et si les dirigeants des quotidiens se posaient la question de la qualité de l'information. M.Serge Dassault pose, il est vrai maladroitement, l'enjeu, en demandant au quotidien de diffuser "des bonnes nouvelles". La remarque s'avère

pertinente. Les rédactions ont développé une double tendance, l'anti-tout et l'info indignation (et c'est encore plus marqué en télé). L'épisode du Gaucho et du Régent, phytosanitaires largement utilisés en agriculture, en est l'illustration. Ces phytosanitaires sont accusés depuis plusieurs années de tuer les abeilles. Les industriels producteurs clament depuis toujours la totale sécurité des produits...sans avoir jamais été entendus des journalistes. Les industriels ont, il est vrai, brillé par l'absence de communication de crise. Mais n'est ce pas le rôle des médias d'instruire à charge et à décharge ? Pour la quasi-totalité des rédactions l'indignation à prévalu : le Gaucho et le Régent menaçaient la santé des consommateurs et tuaient les abeilles. Et la parole a, de manière écrasante, été donnée aux antis qui affirmaient de manière péremptoire et indignée le danger des deux produits. Lundi 11/10, une étude officielle innocentait les deux produits. Quels échos les médias en ont-ils donné ?

Et si les vraies raisons de désaffection des lecteurs tenaient au contenu de l'information, que les lecteurs perçoivent, consciemment ou non, comme un discours dominant, négatif et pessimiste.

### • Lettre à monsieur Serge Dassault : quelques suggestions...

#### **Maquette**

La maquette est-elle bien l'élément vital d'un journal. La presse grouille d'exemple de "nouvelles maquettes" qui devaient spectaculairement faire décoller les ventes ...et qui ont alimenté le cimetière des échecs. Même la nouvelle maquette des Echos (un exemple au hasard) a-t-elle été une telle réussite en terme de lisibilité ? La dimension "culturelle" d'un quotidien n'est-elle pas l'élément primordial, celui qui crée le lien entre lecteur et titre. Est-ce essentiel de remaquetter le quotidien le plus lisible de la scène nationale ? Monsieur Dassault, concentrez les moyens sur ce qui en vaut la peine, la qualité de l'information.

## Savoir lire

Le Figaro a l'immense chance d'avoir fidélisé les rares lecteurs qui savent encore lire. A une époque où les magazines sont fabriqués comme des émissions de télé, n'est ce pas un véritable trésor que de posséder un lectorat comme celui-ci, capable d'acheter chaque semaine les sujets culturels du Figaro Magazine et d'assimiler chaque jour la page "opinions". Un type de lecteur que les publicitaires sont capables d'apprécier. Est ce que cela vaut la peine de mettre en danger la relation avec cette population pour s'offrir le plaisir d'une nouvelle habitude de (non) lecture. Les gratuits ne sont peut-être pas un modèle de la presse de demain. Les responsables de l'antenne de RTL ont voulu changer de cible ont adopté cette démarche, en virant une grosse tête septuagénaire, pour s'attirer les faveurs de la ménagère, jeune et moderne. Avec comme résultat, l'écroulement de l'audience...et le rappel de la vedette septuagénaire, Philippe Bouvard. Monsieur Dassault, évitez ce genre de décrochage en vol, qui conduit au crash.

## Contre-enquête

Et si le Figaro se concentrait sur la vraie valeur ajoutée, un vocabulaire que vous devez comprendre, monsieur Dassault. La différence par rapport à toutes les rédactions, télé, radio et écrit comprises, celle de la contre-enquête qui permette d'établir la vérité de l'information. Pourquoi le Figaro ne prendrait pas le contrepoint d'une information qui se mord la queue, le contre-pieds du discours dominant, en constituant une équipe de journalistes chargés de projeter un autre "angle" (c'est le terme professionnel) d'information, avec les mêmes moyens d'enquêtes, avec la même surface que les papiers "antis". Quelques exemples :

- **Quand le lobby anti nucléaire** domine les médias en mettant en avant accidents, dangers, risques humains, ne serait-il pas pertinent d'expliquer que le nucléaire est la seule source d'énergie capable de produire suffisamment d'énergie -écologique- pour les siècles prochains, quand les polluantes énergies fossiles vont disparaître, et que les énergies de substitutions ne remplaceront rien. N'est-il pas étonnant que la presse dans sa totalité titre, au moins d'août, sur un accident nucléaire qui fait 4 morts au Japon quand le nucléaire n'y est strictement pour rien et qu'il s'agit d'un accident industriel dû à un manque d'entretien. Aucun média n'a jamais abordé le seul sujet qui vaille : la rigueur et l'efficacité de l'Autorité de Sûreté Nucléaire du Japon.
- **Quand le lobby anti-progression de la science** impose le bannissement des OGM, alors qu'il s'agit probablement d'un progrès scientifique primordial.
- **Quand les médias s'acharnent sur une entreprise** sans aucun équilibre d'information, même si les chefs d'entreprise font preuve d'une maladresse totale en communication : Altran qui refuse les contacts avec la presse, Buffalo Grill qui se trouve incapable d'afficher sa défense, Metaleurop et son actionnaire Glencore qui se laissent accuser sans défense de piller une filiale...qui l'a ruiné. Boiron qui régit à minima face aux accusations de l'Académie de médecine contre l'homéopathie.
- **Quand le coût de la santé et des retraites en France explose**, dans un pays qui produit de moins en moins, à un coût de plus en plus élevé, qui s'endette de plus en plus ; face à une population qui diminue.
- **Quand des entreprises affichent des résultats ahurissants qui masquent la réalité**, comme l'a fait Vivendi en projetant un futur idyllique quand le poids de l'endettement et l'absence de rentabilité tirent l'entreprise vers le fond.

Il faudrait pour cela que le Figaro se donne pour mission de changer la vision de l'information, en dehors de tout "discours dominant". Les journalistes s'inquiètent pour leur indépendance. Ils ont une formidable occasion de l'imposer. Ceci implique une

vision différente de l'information et de la course à l'information. Aujourd'hui le délai de publication est plus important que la qualité des articles. Les journalistes aujourd'hui cherchent avant tout à publier avant la concurrence. Sans que l'information ne soit croisée avec d'autres sources. Sans que les affirmations d'un porte parole ou d'un "expert" ne soit confrontées à d'autres positions. Quand José Bové a imposé un "discours dominant" négatif sur les OGM, les médias gèrent le spectacle sans confronter l'idée(ologie) à la réalité scientifique.

Monsieur Dassault, si vous souhaitez faire un journal différent commencez par imposez la culture de la contre-enquête. Le Figaro possède un potentiel énorme, celui de combler le fossé de ce que Bernanos appelait "le scandale de la vérité". Les français liront la différence. Vous avez la chance de disposer d'un organe qui touche les élites, qui peut conforter sa position de référence de qualité dans le monde de l'information, n'en faites pas un quotidien gratuit.

## Les actionnaires se sont emmanchés dans un Eurotunnel

L'action Eurotunnel a valu, à son plus haut 19 €. Elle vaut aujourd'hui quelques centimes d'Euros. Les actionnaires ont mené une charge de brigade pour évincer l'ancienne direction. Il est vrai qu'elle avait brillé par son manque d'initiative tant en communication qu'en projets industriels. Mais les actionnaires ne se sont-ils pas tirés un chargeur de balles dans le pied après avoir été d'un rare aveuglement.

Aveuglement quand ils ont cru, sans garantie d'état, qu'une montagne d'endettement allait accoucher d'un tas d'or. Même le magicien Bourguignon, déguisé en Picsou, n'a pas réussi à la faire chez Mickey. Il a d'ailleurs été assez avisé pour refuser le borbier Eurotunnel. Balles dans le pied parce que l'ancienne direction avait –enfin- pris la mesure des enjeux. M. Maillot est un grand entrepreneur, mais a été un discutable manager. Sa soif de figuration l'a conduit à s'engouffrer dans la brèche d'une entre-

prise en train de sombrer. Aussi expérimenté que soit ce nouveau président, de quelle marge de manoeuvre dispose t-il ? Il a lui-même rapidement fixé la limite de sa capacité d'action : faire payer par les pouvoirs publics, en l'occurrence le contribuable, les dettes d'Eurotunnel ! Mais les pouvoirs publics ne savent plus que faire des dettes !

Qui va encore investir dans cet océan de pertes ? On n'y reprendra pas les banques ; pour les actionnaires, chat échaudé craint l'eau de la manche.

Qu'espèrent donc les actionnaires. Offrir un tour de piste à M. Maillot avant un dépôt de bilan. A moins que l'Union Européenne ne se décide à sauver un grand équipement, comme le demande les associations d'actionnaires. La déception risque de rapidement surgir. L'addition sera lourde et M. Maillot devra communiquer auprès des actionnaires dont l'actif n'a cessé de se diluer.

## Roissy : l'architecte perd ses grands airs

Il ne faut souhaiter à aucune entreprise de vivre le drame du terminal E de Roissy. ADP a bien géré la crise. Le président a très pertinemment annoncé que le terminal

serait rasé si nécessaire...même s'il ne l'a probablement jamais envisagé...gonflé et efficace.

Il est à regretter que les entreprises chargées de la construction aient observées un silence aussi assourdissant. Des "indiscrétions" laissent penser que le "grand communicateur" de Matignon n'y serait pas étranger. L'architecte Andreu (libre de sa parole ?) a, lui expérimenté les affres de la crise. Le brillant architecte, habituellement "promotionné" par ses attachées de presse dans de louangeurs dossiers s'est retrouvé sous les feux du 20H de TF1.

Une star de l'architecture ne s'improvise pas gestionnaire de crise : manque d'assurance, parole évasive autocentrée sur la construction, présence pitoyable...et absence totale de compassion pour les victimes. Il est vrai que le maître était occupé à chinoiser sur l'opéra de Pékin.

Matignon aurait mieux fait de laisser parler ADP et le principal constructeur et imposer le silence à un architecte totalement dépassé par les événements.

## Boiron : la communication à dose homéopathique

L'Académie de médecine a essayé de faire avaler une pilule mortelle à Boiron, numéro un mondial de l'homéopathie, qui cherche d'ailleurs à avaler le deuxième Dolisos. Les Académiciens ont tenté de porter un coup fatal à l'homéopathie.

***Pourquoi les 25 sommités qui siègent à la commission pharmacologie se sont-elles brusquement mobilisées pour flinquer l'homéopathie ?***

Pourquoi les 25 sommités qui siègent à la commission pharmacologie se sont-elles brusquement mobilisées pour flinquer l'homéopathie. Ce ne sont pas les poussières de remboursement qui vont creuser le trou de la sécu, quand chaque nouvelle molécule allopathique creuse un gouffre. Les motivations des académiciens ne seraient-elles pas du registre corporatiste.

Une assemblée de cerveaux aussi féconds n'a t-elle d'autres occupations plus utiles à la santé publique. Ces supers cerveaux médicaux ne sont-ils pas

capables d'accepter d'autre type de traitement. Triste ouverture d'esprit pour une académie !

Boiron a répliqué à minima. Pourtant le texte du communiqué de presse de l'Académie avait été adopté deux mois avant l'affaire. L'entreprise a mollement réagi par quelques interviews en radio. Pourtant le remboursement de l'homéopathie avait déjà été réduit. La menace est donc réelle, même si le très politique ministre a rapidement mis un terme à la polémique. L'homéopathie reste néanmoins une thérapeutique suspecte, puisque remboursée au tarif réduit. Là est le vrai danger pour Boiron ; qui pourtant semble se contenter de compromis suicidaires. D'autres pays, ont déjà annulé le remboursement. Si l'homéopathie est efficace, peu coûteuse, elle devrait, au contraire être remboursée en totalité. Les opposants n'en resteront pas à ce stade. Il faudra plus qu'une pétition sur le site web et un concert de vedettes pour contrer les attaques. C'est un remède de cheval que Boiron devra appliquer pour éviter que le discours "anti" ne devienne légitime.



# Distribution : baisse des prix en rayon

- **Des prix plus bas que bas**

Le vibrant Ministre de l'Economie a lancé une formidable opération d'image politique en décrétant une (très libérale) baisse des prix avec comme première cible la grande distribution. Qui a accepté comme un seul homme en annonçant de spectaculaires baisses de prix. La vie est devenue moins chère que moins chère, comme le baril de lessive qui lavait plus blanc que blanc. Mais alors, pour paraphraser Coluche, avant la vie était plus chère que chère. Cela fait pourtant 30 ans que la distribution nous serine quotidiennement que ces prix sont moins chers. L'animateur de grandes surfaces Sarkozy a au moins réussi à offrir de tonitruantes campagnes de réclame aux distributeurs : Leclerc clame de 2% à 30 % de baisse sur 3000 produits ; les mousquetaires clament avoir les 100 produits de marque les moins chers ; Carrefour affiche en magasin les milliers de produits au prix cassés.

La stimulation de la consommation est une intention louable. Mais qui va payer. Ce n'est pas l'habitude d'une distribution qui d'une part a l'habitude d'appliquer l'octroi aux fournisseurs, d'autre part connaît actuellement des problèmes de performances des hypermarchés. Les conséquences ont été rapides. Carrefour a déjà annoncé un alerte sur ses profits. A qui le tour !

Si la distribution baisse ses marges, déjà peu importantes, c'est l'emploi qui va connaître une baisse de niveau. Le journal des Finances annonce déjà 75000 suppressions d'emploi d'ici la fin de l'année.

Que va-t-il donc se passer chez les producteurs, qui seront les vrais payeurs de la facture. Il leur faudra pour préserver leurs marges, gagner en productivité,

donc en emploi. Donc plus de chômeurs et moins de consommation.

- **Les fruits de la baisse des prix**

Pour les producteurs de fruits et légumes Bercy avait tenté d'imposer un prix minimum d'achat. Les producteurs avaient collé une prune à la grande distribution bien avant la baisse des prix...qui les prend pour des poires avec des marges trop fortes ...et de prix d'achat trop bas. Or la consommation de fruits et légumes cet été n'a jamais été aussi bas. La fin des haricots. Selon l'UFC- Que choisir, les Français associent ces produits à une alimentation coûteuse. C'est vrai puisque les desserts lactés coûtent beaucoup moins chers. Pourtant les grands distributeurs achètent massivement ces produits en Espagne, ou en Europe de l'est, à moitié prix par rapport aux productions françaises. La consommation en juillet a été éloquent : baisse de consommation sur l'abricot, la nectarine, la pêche, la tomate et le melon.

- **Les professionnels soignent leur santé**

La filière professionnelle a pertinemment réagi à la crise, en lançant une intelligente campagne d'éducation autour du bénéfice pour la santé. Mais pourquoi Bercy et les distributeurs ne se sont-ils pas concertés pour fortement relayer cette campagne. Déjà en faisant supprimer la loi qui interdit de faire de la publicité pour les fruits et légumes. La consommation de fruits et légumes est bénéfique pour la santé. Elle le serait pour l'emploi et l'activité économique si la distribution achetait aux producteurs de proximité. Pourquoi s'engouffrer dans le piège de la baisse des prix quand l'augmentation de qualité serait tellement plus pertinente...et préservatrice d'emplois.

## Les spirales du bloc note



MM / Zoom

**Spirale d'or : Altran**, R&D externalisée, qui après 18 mois de crise, accumule les épisodes destructeurs d'image : restructuration, pertes, mises en examens des dirigeants,

*Comment un leader mondial peut-il communiquer comme un boutiquier de bazar !*

tâtonnement sur la configuration de sa direction...et toujours une quasi absence de la direction dans les médias. Comment un leader mondial peut-il communiquer comme un boutiquier de bazar ! Les clients vont être impressionnés. Pendant ce temps là, Alten, quatre fois plus petit en chiffre d'affaires, a un poids boursier qui rattrape celui d'Altran. Il sera

bien difficile à Altran de récupérer son déficit d'image. Les technologues sont, comme les cordonniers, les plus mal équipés... !

**Spirale d'argent : Claude Lelouch** qui en réalisant un très beau film (avis partial) a réussi à rater son lancement. Il ne reste peut-être plus beaucoup de spectateurs capable de supporter un film où les plans dépassent 3 secondes. Mais il en reste probablement encore suffisamment pour assurer un succès à Lelouch (ceux du Figaro par exemple). Quand on n'est pas aimé de la critique, mieux vaut s'en passer. Il aurait été préférable de lancer une séance à moitié prix lors du lancement en privant la critique de toute promotion et interview. Et si cela s'appelait de la maladresse vis-à-vis des médias.

**Spirale de bronze : Alain Juppé**, qui le 15/10 déclare devant la cour d'Appel "qu'il ignorait tout des emplois fictifs au sein du RPR". La claque prise en première instance n'a eu aucun effet. L'avocat dit au coupable "niez, niez, niez". Le communicateur de crise dit "la vérité et rien d'autre"; ce n'est pas de la morale mais de la stratégie. Les avocats seront toujours les pires ennemis de la communication de crise.

**Spirale de plomb : Le livre "bonjour paresse"**, écrit par Corinne Maier, caracole en tête de ventes. L'auteur, salarié d'EDF conseille aux cadres..."d'en faire le moins possible dans l'entreprise". Les medias anglo saxons en font des gorges chaudes. Belle image donnée à l'étranger. On espère que la direction d'EDF va placer cet auteur sur un siège électrique...éjectable...pour que ce cadre dynamite dispose de temps pour écrire un nouveau brûlot.

**Spirale de chocolat : Johnny Hallyday** : il n'y a bien que les medias pour clamer unanimement, selon les déclarations de son avocat, qu'il a gagné la première manche devant Universal. Il a gagné le droit de louer un entrepôt pour stocker ses bandes d'enregistrement...sans pouvoir les exploiter. Au lieu de gagner beaucoup d'argent, il va en perdre. Quand on dit que les avocats sont les pires ennemis de la communication de crise !

Pascal Ragot - [pascalragot@wanadoo.fr](mailto:pascalragot@wanadoo.fr)

## LECTURE



## LA CHRONIQUE DES LIVRES

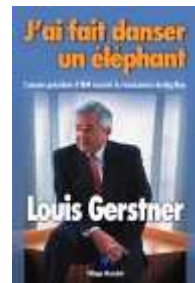
De Thierry Libaert

**L**es vacances s'appliquant également aux membres du CCC, nos lectures furent plutôt rapides durant cette période estivale. Nous avons surtout lu d'anciens ouvrages, précieusement mis de côté durant de longs mois.

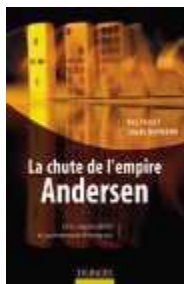
Parmi eux, des mémoires d'anciens présidents d'entreprises américaines liées à l'informatique, IBM et Intel. Beaucoup d'ouvrages ou études traitent de la crise sous l'angle de la communication ou des procédures managériales mais, le plus important, c'est-à-dire la vision du PDG, est souvent oubliée.

D'abord, un livre de 1997, largement commenté à l'époque, **d'Andrew Grove, le PDG d'Intel : Seuls les paranoïaques survivent (Village Mondial)**. Le livre revient en détail sur la crise des microprocesseurs défectueux en 1994. Deux enseignements majeurs pour l'auteur : « Le PDG est toujours le dernier à être au courant » (p. 30) et surtout l'idée que cette crise était avant tout le révélateur d'évolutions non anticipées et d'une trop faible écoute des changements de l'environnement économique.

Les mémoires du président d'IBM sont plus récentes. Sous le titre **J'ai fait danser un éléphant, Louis Gerstner** relate la manière dont il a dirigé la renaissance d'IBM. L'ouvrage est plutôt le panégyrique de son action mais, au vu de ses résultats, cela peut difficilement être critiqué. Nous avons été intéressés par la profondeur de la croyance de Louis Gerstner en l'importance de la réputation d'entreprise et en la nécessité d'une cohérence forte dans la diffusion des messages (anecdote (p. 88) d'une revue professionnelle contenant 18 publicités IBM différentes, avec 18 illustrations, messages et logos différents).



L'auteur affirme le rôle moteur du président dans la communication interne de crise et publie les lettres adressées aux salariés lors de 3 grandes crises : la réduction massive des coûts en 1993, le passage à l'an 2000 et les événements du 11 septembre. Un témoignage précieux.



L'ouvrage de May Piaget et Claude Boumann : **La chute de l'empire Andersen (Dunod, 2003)** est également riche d'enseignements. L'histoire illustre la vulnérabilité de l'entreprise face aux crises, et de manière spectaculaire puisque l'entreprise existait depuis 1918 et qu'elle était devenue une des entreprises les plus réputées, notamment auprès des étudiants (au 5ème rang des employeurs les plus convoités en mars 2002). Si la cause de la crise qui a emporté Andersen en l'espace de quelques mois est bien connue

(destruction de documents relatifs à l'affaire Enron par des salariés du bureau Andersen de Houston), les causes profondes sont plus difficiles à établir. Il est toutefois évident que le très récent éclatement entre les activités d'Audit et de Conseil et la fragilité du management sont des paramètres majeurs d'un pilotage de crise tardif et isolé. Parfaitement bien documenté et agréable à lire, le livre est une enquête rigoureuse sur un des plus importants cas d'école.

Nous avons également apprécié l'ouvrage de **Pascal Lointier et Philippe Rosé : *Le web de crise*, paru en mai 2004 chez Demos**. Assez sceptique sur la qualité des ouvrages publiés par Demos, nous reconnaissons que celui-ci est excellent. C'est clair, précis, les exemples sont nombreux et l'ensemble est opérationnel.



Enfin, nous avons beaucoup été intéressés par l'ouvrage d'**Ali Laïdi (avec Denis Lanvaux, un pseudonyme) : *Les secrets de la guerre économique* (Seuil, 2004)**. L'importance de la déstabilisation sur les crises est minutieusement décrite, notamment autour des tentatives d'HEC envers l'ESSEC. Le rôle de l'information, de la manipulation et d'Internet est particulièrement bien exposé.

L'ouvrage ***Entreprises et crises, exemples dans l'agro-alimentaire*, (Dunod / RIA, 2004)** est très clair, pédagogique, instructif. L'ensemble est précis, détaillé et dépasse très largement le seul aspect de l'agro-alimentaire. Parfois discutable dans ses recommandations, souvent original dans son approche du sujet (le lecteur a parfois le sentiment de participer au débat dans une cellule de crise), le livre est toujours très rigoureux. Une référence.

Deux ouvrages généraux ont également été publiés au 1er semestre aux Etats-Unis : ***Managing Communications in a crisis* de Peter Ruff et Khalid Azing** (ed. Ashgate Pub) et ***Risk communication : a hand book for communicating Environmental, Safety and Health Risks* de Regina Lundgren et Andrea McMakin** (ed. Battelle Pr).

Voilà. Nous avons fort heureusement eu d'autres lectures, mais nous ne sommes pas certains que la relecture des aventures de Bob Morane contre l'Ombre Jaune fasse beaucoup progresser le niveau de la communication de crise. Nous nous arrêtons donc ....

**CCC PUBLICATIONS – LE FORMAT PAPIER NUMERIQUE**

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

A télécharger depuis [www.communication-sensible.com/publications](http://www.communication-sensible.com/publications)



**EN BREF | Inside CCC****O.I.C**

L'O.I.C (Observatoire International des Crises) est créé. Association de loi 1901, elle a pour premières charges de gérer la ligne éditoriale de CCC et d'organiser le concours annuel du meilleur mémoire sur la communication / gestion de crise.

**Définition**

« La crise est toujours le résultat de tout ce qu'on n'a pas vu, et donc prévu. Lorsque la crise surprend, c'est qu'on n'a pas refusé de voir, mais simplement qu'on est aveugle. » Jean-Claude LACANTE

**La presse internationale parle de CCC : CFO Europe****Article : "Oh no, now what? By Don Morrison" – April 2004**

« (...) Most of them are in English—crisis communication is a preoccupation of the Anglo-Saxon world, perhaps because shareholder activism and tort litigation are more robust there. 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](http://www.krisennavigator.org)), and Communication de Crise, a French portal devoted to the topic ([www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)). »

**A paraître fin 2004 / début 2005 sur CCC**

La mise à jour du dossier vedette de CCC « 10-90 », par Thierry Libaert

**EN (TRES) BREF | A lire****Les nouvelles sentinelles de la réputation**

Influencia nous offre dans son numéro 4, un brillant article, interview de Jean-Noël Kapferer qui est pour ceux qui ne le savent pas, le spécialiste français de la rumeur. Ce qu'il nomme « les nouvelles sentinelles » sont des ONG, essayistes ou investigateurs qui utilisent Internet pour diffuser de l'information ou de la désinformation.

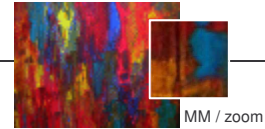
Cet article est accessible librement au format PDF

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

**EN (TRES) BREF | France****L'Observatoire français des médias**

L'Observatoire français des médias est affilié à l'Observatoire international des médias, lancé au Forum social de Porto Alegre en janvier 2002, et officiellement créé le 23 janvier 2003 à Paris. « L'Observatoire international des médias est né du constat que les médias n'assuraient plus leur rôle de contre-pouvoir dans la mesure où le système médiatique est à la fois un acteur (par la concentration croissante qui le caractérise) et un vecteur de la mondialisation néo-libérale. ». L'association a des objectifs proches de ceux du très célèbre *Media Watch Global*

<http://www.observatoire-medias.info/>



MM / zoom



## THE NITRD PROGRAM: FY 2004 INTERAGENCY COORDINATION REPORT

This Interagency Coordination Report (ICR) provides a comprehensive description of the FY 2004 activities of the multi-agency \$2 billion Federal Networking and Information Technology Research and Development (NITRD) Program and the organizations that implement them. The NITRD Program is one of several formal interagency programs in the Federal government. It provides agencies that perform ITR&D with the ability to plan, budget, coordinate, implement, and assess their ITR&D programs.

[http://www.nitrd.gov/pubs/20041020\\_icr.pdf](http://www.nitrd.gov/pubs/20041020_icr.pdf)



**“Revolutionizing Health Care Through Information Technology,”** The current Committee’s first report to the President, reflects the assessment of PITAC members that the overall quality and cost-effectiveness of U.S. health care delivery bear directly on the three top national priorities of national, homeland, and economic security established by the Administration. PITAC concluded that although the potential of IT to improve the delivery of care while reducing costs is enormous, concerted national leadership is essential to achieving this objective. Numerous expert bodies have addressed the potential benefits to care providers and to individual Americans of applying IT to the complex, often life-critical, and increasingly costly and error-prone paper-based realm of medical record-keeping. This report focuses on specific

barriers to the nationwide implementation of health IT—barriers that can only be addressed by the Federal government.

[http://www.nitrd.gov/pitac/reports/20040721\\_hit\\_report.pdf](http://www.nitrd.gov/pitac/reports/20040721_hit_report.pdf)

### Les logiciels sociaux, vous connaissez ?

Selon Darren Wershler-Henry et son cours les "communications du futur", les logiciels sociaux réduisent les contraintes qu'impose le monde physique à la coopération, permettent de dépasser les limites humaines, évitent les conflits, accroissent la probabilité d'obtenir des résultats probants.

"Many2Many" : <http://www.corante.com/many/>

"Communication for Tomorrow":

<http://communicationstudies.ca/courses/3310/node/view/47>

Clay Shirky est le spécialiste des logiciels sociaux : <http://www.shirky.com>

Voir aussi, l'origine de cette info : [http://www.fing.org/index.php?num=4367\\_2](http://www.fing.org/index.php?num=4367_2)



MM / zoom



### Le management de l'imprévisible

Gérer l'imprévisible demande d'utiliser des moyens de gestion de l'information hors des procédures et des systèmes normés. IBM Systems Journal publie un numéro spécial « Unstructured Information Management » accessible en ligne. *"Unstructured information represents the vast majority of the data collected and accessible to enterprises. This data may be in various formats and may lack the organization of traditional sources such as database records. Exploiting this information requires systems for managing and extracting knowledge from large*

*collections of unstructured data and applications for discovering patterns and relationships"*  
<http://www.research.ibm.com/journal/sj43-3.html>

### Baromètre du risk management 2004 – TNS/Sofres

Cette étude statistique sur le management des risques fournit des résultats conformes à l'opinion ambiante. Elle révèle une implication des niveaux les plus élevés de la hiérarchie dans le risk management, un développement de l'audit interne et la gestion des risques comme un gage d'assurance pour l'avenir. Résultats disponibles en ligne.

[http://www.tns-sofres.com/etudes/it/020704\\_riskmanagement.htm](http://www.tns-sofres.com/etudes/it/020704_riskmanagement.htm)

### ANNUAL ICM CRISIS REPORT - News Coverage of Business Crises During 2003- The Institute for Crisis Management

Un bilan 2003 des crises. Résumé accessible en ligne, comme pour le rapport 2002, on découvre notamment dans ce texte que les crises trouvent régulièrement leur source dans des erreurs de management.

<http://www.crisisexperts.com/reports.htm>



MM / zoom

### Politiques d'Environnement et Management Environnemental

Enquête auprès de 270 Etablissements Industriels Français réalisée par le Cerna et l'Isige pour l'OCDE, l'ADEME et le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable.

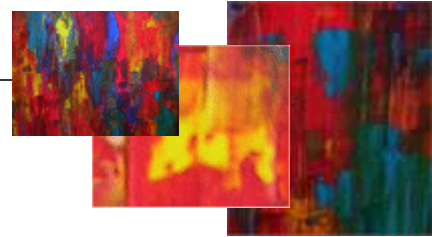
#### L'étude révèle que :

- Les Systèmes de Management Environnemental (essentiellement ISO 14000) continuent de se diffuser rapidement.
- Il existe une déception relative vis-à-vis des SME.
- Le lien entre la présence de SME et la performance environnementale est paradoxal.
- La réglementation reste de très loin le déterminant principal de l'effort environnemental des établissements.
- L'influence des riverains sur les pratiques environnementales est perçue comme "peu importante".

Rapport disponible en ligne : [http://www.cerna.ensmp.fr/cerna\\_regulation/Prog/Etude.htm](http://www.cerna.ensmp.fr/cerna_regulation/Prog/Etude.htm)

**EN BREF | INTERNATIONAL**

---



MM – Différentes vues d'une même toile

**WW | Crisis management : “trend”**

Une recherche sur Google.com de “Crisis management” renvoie aujourd’hui 692 000 réponses et 8 liens commerciaux : la concurrence promet d’être dure...



**USA | In this page from the University of Colorado**, you will find a lot of link to documents about crisis management, crisis communication & rumors. *“In crisis situations, the pace of the conflict accelerates dramatically. This means that the parties have to react very quickly to changing conditions or risk having their ability to protect their interests substantially reduced. Crises are likely to be further complicated by the increased levels of fear, anger, and hostility which are likely to be present. Often in crises, communication gets distorted or cut off entirely. As a result, rumors often supplant real facts, and worst-case assumptions drive the escalation spiral. In addition, parties often try to keep their real interests, strategies, and tactics secret, and use deceptive strategies to try to increase their relative power.”*

<http://www.colorado.edu/conflict/peace/problem/crisiscom.htm>



**UK | Winning the Risk Game – a three-point action plan for managing risks that affect consumers**, by Sue Dibb

Ce document traite des crises qui peuvent affecter les consommateurs. Il rappelle en 36 pages et 3 points fondamentaux les grands

principes de la gestion de crise et des petites études de cas.

A télécharger : [http://www.ncc.org.uk/risk/risk\\_game.pdf](http://www.ncc.org.uk/risk/risk_game.pdf)



**Canada | Article de 4 pages “Crisis management moving up on the boardroom agenda”**

JANET McFARLAND and ELIZABETH CHURCH find companies are planning for the worst as the costs of being wrong skyrocket.

<http://www.theglobeandmail.com>



**EN BREF | CCC ENTERTAINMENT**

---



**Miroir | 1**

**Martine Monneron (peinture, France)**

CCC Newsletter vol. 7 est habillé par Martine Monneron qui nous a laissé torturer (découpe, zoom, etc.) des reproductions photographiques (\*) de quatre de ses toiles. Merci.



**L'œuvre est belle, douce, magique, émouvante...** mais Martine Monneron reste un mystère, préférant son atelier Niçois aux mondanités. La plupart de ses toiles ne portent pas de nom et pour cause : elles sont comme des révélateurs, des miroirs de l'âme. Tour à tour, dans l'instant, elles portent le nom, le sens et les sentiments de celle ou celui qui les fait sien. Magnifique et magique.

**Martine Monneron réalisera sa prochaine exposition en décembre à Monaco.**

Contact : +33 (0)4.93.72.15.30 / [monneron\\_martine@yahoo.fr](mailto:monneron_martine@yahoo.fr)

(\*) Crédit photo : Muriel Gardil



Martine Monneron,

## Miroir | 2

### SOLARIS (Film de Steven Soderbergh et James Cameron, USA)

Oubliez que la vedette de ce film est George Clooney, car cette magnifique, envoûtante et étrange histoire d'amour, un peu oubliée lors de sa sortie en salle, est d'une esthétique redoutable, loin des canons hollywoodiens. Images qui s'abandonnent à l'essentiel, prise de vue, paroles, regards, silences créaient un sentiment de pureté renforcé par un scénario sans faille. Studio magazine l'avait qualifié de « Brillant et palpitant ». Miroir des rêves et de la mémoire... difficile de vous en dire plus sans dévoiler le film. Vous l'avez raté lors de sa sortie ? Il est maintenant disponible en DVD à un prix très abordable. A voir sans aucune réserve, y compris dans sa version francophone qui ne cède rien à la V.O.

<http://www.solaristhemovie.com/> (English)



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

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

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

**www.communication-sensible.com**



© 2004

