

Perceptions



« Font Crimosana »
Fontaine de Châlus, Porcelaine, Yann FAYAUD, 2007

/ Obsession médiatique / Cycle d'incompétence habile / Rémanence sociale / Corruption / R.O.I de la communication de crise / Grenelle / Baromètre / Chronique des livres / En Bref / Cold case /

危機

Magazine de la Communication de crise et sensible - Vol. 15 – Novembre 2007
www.communication-sensible.com
Editeur : Observatoire International des Crises (OIC) - Dépôt légal : Novembre 2007



ISBN 978-2-916429-13-7



Edito de Didier Heiderich

Obsession médiatique

L' image, rien que l'image, comme seul objet, comme seul sujet : la communication de crise semble aujourd'hui se soumettre à l'itération médiatique, celle qui ne conçoit la possibilité d'exister que face aux médias, que dans l'obsédante prolifération de l'image. Soumis au stress de l'immédiat, contingentés par la pensée rétinienne, les acteurs de la communication de crise ne se séparent plus de la possibilité médiatique. Incrédule, nombre de mes interlocuteurs me réservent un sourire compassionnel lorsque j'évoque l'existence d'autres plans de la communication en situation de crise.

Il y a cependant des motifs à cela. D'abord, nous pouvons évoquer le processus de déculturation, de « la liquidation de tous les référentiels » annoncée par Baudrillard. Sans pour autant estimer que les Lumières s'éteignent lorsque la télé s'allume, l'espace audiovisuel nous renvoie plus à nous-mêmes qu'à une quelconque culture. La télévision fascine car elle reste un miroir pour chacun d'entre nous autant qu'une fenêtre sur le monde. Elle a le pouvoir de faire de chaque individu sa propre référence par le regard qu'il pose sur ce miroir, la condition pour initier un voyage intérieur en se projetant dans le champ télévisuel, comme autant d'échos. Parce qu'elle exhibe le particulier et refuse une quelconque culture, la télévision est effroyablement universelle. Alors pourquoi rechercher spontanément d'autres références que celle qui nous montre le particulier, dans un espace restreint, limité, réduit, torturé, amputé mais tellement incandescent ?

La peur de se brûler pousse toute institution en crise à se protéger d'abord de ce feu sacré qui aura consumé tellement de livres et aveuglé tellement d'entre-nous que le réel nous apparaît désincarné et la lecture d'un âge fastidieux, archaïque. En situation de crise, les médias télévisuels deviennent un phare dans la nuit. Nous avons déjà évoqué dans le passé la stratégie du hérisson des institutions en crise qui choisissent « le replis sur soi, toutes épines dehors. » Nous devrions ajouter l'aveuglement et la stupéfaction, mais surtout la fascination exercée par les médias. Et la peur. C'est cette peur qui provoque tant d'intérêt pour le média training priorité des priorités. C'est ainsi que l'arène médiatique est considérée comme le seul lieu de l'exercice de la communication de crise, l'ici où tout se passe, un au-delà du temps, de l'espace et de la vie. Divine comédie. Car dans la réalité vandalisée par le réalisme des médias audiovisuels, délimitée par le format, tout comme dans l'enfer de Dante, le damné audiovisuel ne peut prononcer mot en son entier, contraint à l'idée force plutôt qu'à une vérité trop complexe pour être télégénique. Faute de pouvoir s'y soustraire, il nous faut nous préparer aux règles dictées par l'enfer

télévisuel. Alors nous acceptons d'être les passeurs cosmétiques de cette réalité tronquée. Alors nous en sommes à évoquer de substantiels mots clés et images clés proposées par un porte-parole surentraîné et sélectionné car suffisamment télégénique pour imprégner l'au-delà hertzien.

Normal de préparer le porte-parole car il lui faudra être courageux : la communication audiovisuelle de crise a pour paradigme ceux qui exhibent leurs cornes, leurs furoncles et leur inculture dans l'espace télévisuel. La concurrence est rude face aux « vrais gens » et leur instinct télévisuel, si réels, si prégnants dans les 15 secondes de gloire que peut leur apporter une vie, ces mêmes 15 secondes qui déterminent une crise. Faute de temps, faute d'esthétique, faute de structure et parfois faute d'intelligence et de goût, nous avalisons la façade, acceptons la cosmétique des passeurs, spécialistes du média training, parfois véritables esthètes conscients des limites de l'exercice et de l'intérêt de structurer la communication de crise au-delà de l'image. Mais nous rencontrons aussi des vedettes désincrustées du petit écran qui soulignent les écrits de nos auteurs de leur propre signature, qui bannissent les années de travail et de doute qui animent les spécialistes pour ne laisser place qu'à un sublimé sans façon, sans forme, et sans structure : tant pis pour les effroyables dégâts causés sur l'interne, les partenaires, les clients, les investisseurs, les élus... Ils ont cependant pour alliés l'ère du temps et le processus de décivilisation mené par les médias à grand renfort de micro séquences et autres formats publicitaires. En situation de crise, les blessures sont réelles, les douleurs sont images. Les écrans nous posent sans cesse la question de la réalité. Désirs répétés de réalisme face à une réalité liquide, devenue trop complexe pour être vécue, trop tardive face à l'urgence, trop concurrencée pour être concourante : les médias exhument notre innocence puisée dans notre cerveau reptilien, pour mieux le satisfaire et le saturer de dopamine et d'endorphine. Alors que faire du reste, des stratégies fondées sur l'appréhension des publics, de la détermination des thèmes d'une crise, de l'importance de la communication interne de crise, de la définition d'un fil rouge, tous indispensables à la communication de crise ? Le travail d'acculturation des organisations n'est pas terminé, fait face à l'incandescence médiatique, au jugement télévisuel.

Ce numéro ne permettra pas au lecteur averti de se débarrasser de ce fardeau, mais peut être de l'appréhender différemment, notamment avec l'excellent article de Christophe Roux-Dufort sur le cycle d'incompétence habile et à travers l'article « Persistance rétinienne et rémanence sociale » de penser la société liquide, voir liquidée comme certains aiment la voir. Au-delà de la perception, réside la réalité abordée sans concession dans ce numéro, d'abord par Philippe Montigny qui brise le tabou de la corruption, ensuite par Sébastien Jardin qui nous rappelle à l'ordre avec un article sur le R.O.I (retour sur investissement) de la communication de crise. Enfin, Thierry Libaert nous a livré plusieurs brèves en plus de sa traditionnelle note de lecture, notamment un point de vue particulièrement intéressant sur la collusion entre le rapport Attali et le grenelle de l'environnement.

Bonne lecture.

Didier Heidecker

SOMMAIRE

Le cycle d'incompétence habile : entre guerre et paix

Par Christophe Roux-Dufort et Sanjy Ramboatiana

Persistance rétinienne et rémanence sociale

Par Didier Heiderich

Principe de précaution et Grenelle de l'environnement

Par Thierry Libaert

Le Grenelle de l'environnement et la gestion de crise

Par Thierry Libaert – prise de position de l'OIC

Faire face aux spécificités d'une crise liée à la corruption

Par Philippe Montigny

Le R.O.I de la Communication de Crise

Par Sébastien Jardin

Communication de crise : l'ère de la maturité ?

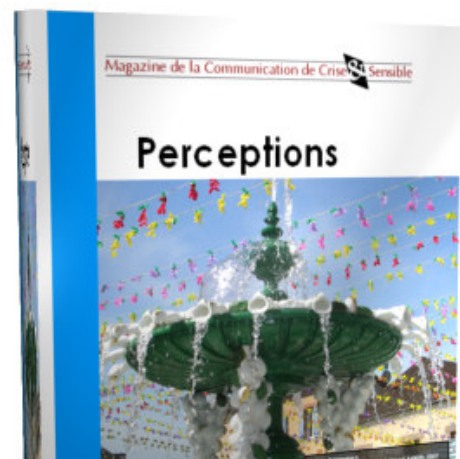
Par Thierry Libaert

Chronique des livres

De Thierry Libaert

En bref,

Par Didier Heiderich et Thierry Libaert



Le Magazine de la communication de crise et sensible vol.15 © 2007 – Tous droits réservés

CCC Newsletter n°15 – Novembre 2007

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

Directeur de la publication et rédacteur en chef
Didier Heiderich

Comité de rédaction :

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

ISBN 2-916429-13-1 EAN 9782916429137 Dépôt légal novembre 2007

Perception et crise

Le cycle d'incompétence habile : entre guerre et paix

Par Christophe Roux-Dufort et Sanjy Ramboatiana

Pierre-Jean est responsable de la gestion et de l'accueil d'un afflux de rapatriés de pays africains se présentant à Roissy-Charles Gaulle à l'issue d'une série d'événements politiques locaux ayant conduit le gouvernement français à ordonner ce rapatriement. Pour l'aéroport, cet événement est géré sur le mode crise. Il faut absorber rapidement de très



Light soul, Porcelaine, Yann FAYAUD

nombreux rapatriés déjà déstabilisés par les violences et le déménagement à la va vite qu'ils ont du subir. Réveillé dans la nuit, Pierre-Jean passe des dizaines de coups de téléphone pour mobiliser les équipes du dispositif et mettre en place la logistique nécessaire à l'accueil des rapatriés. Ceci fait, il fonce à l'aéroport pour assurer l'accueil des premiers arrivés, règle plusieurs détails, répond aux incessants appels et réagit en même temps aux questions des journalistes déjà sur place. La pression monte vite. Pierre-Jean se laisse peu à peu déborder par tous les problèmes qui s'accumulent. Plus il cherche à y répondre plus ceux-ci se font pressants. La situation commence progressivement à le dépasser. Puis, à bout de nerfs, il s'effondre en larmes totalement pris par les événements. Un insupportable sentiment d'impuissance le submerge. Les pensées affluent malgré lui. Il se surprend à blâmer sa hiérarchie qui ne le soutient pas dans ce qu'il ressent à présent comme une épreuve. Puis les blâmes se font reproches personnels contre sa responsable directe, toujours absente dans les situations difficiles, plus occupée à se valoriser en réunion qu'à l'aider dans cette difficulté. Les reproches se transforment en réactions plus générales sur cette organisation qui décidément se caractérise par son inhumanité. Progressivement un retournement se produit. Pierre-Jean prend conscience de son erreur : à trop vouloir gérer seul le dispositif d'urgence, il s'est isolé au point de se retrouver la seule

personne de référence. Il est celui sur qui tout repose, de la logistique à la réponse aux journalistes. Il lui vient alors l'idée de demander de l'aide et son appel à sa hiérarchie suscite l'étonnement. En effet, son correspondant lui signifie sa surprise : « Pourquoi ne l'a-t-il pas appelé plus tôt ? ». Il lui assure son soutien et se charge immédiatement de mobiliser des renforts pour achever la mission d'accueil.

Quelques jours après, à l'occasion du débriefing de la crise, son étonnement se confirme : il n'avait pas été abandonné comme il l'avait pensé. Ses collègues, tellement confiants en ses compétences, pensaient simplement qu'il pouvait gérer la situation seul. A aucun moment il n'est venu à l'esprit de quiconque qu'il fallait laisser Pierre-Jean seul face à l'adversité comme il en était pourtant persuadé. Il avait seulement prévu toute son organisation de telle façon qu'il se rendait unique et incontournable dans la gestion de crise. Les membres de l'équipe pensaient donc qu'il avait aussi prévu les soutiens nécessaires. Fort de cette expérience l'équipe décide de procéder à une nouvelle répartition des tâches dans le but de le soutenir dans les crises à venir.

A la lecture de cet exemple, plusieurs réflexions viennent à l'esprit. Comment Pierre-Jean pouvait-il croire qu'il s'en sortirait seul ? Comment n'a-t-il pas pensé, ni même pris l'initiative de demander de l'aide avant ? Certes ces questions sont légitimes mais combien d'entre nous ne se sont-ils jamais sentis prisonniers de ces perceptions, de ces croyances, de ces scénarios qui nous emportent progressivement dans une spirale de suractivité qui ampute notre faculté de prise de recul et qui, au final, envenime les situations ? Nous sommes au cœur de ce que pourrait être la crise, étrange mélange d'événements objectifs, extérieurs et de perceptions qui desservent l'apaisement au profit d'une cascade de comportements peu propices à la recherche de solutions objectives. L'exemple de Pierre-Jean donne l'opportunité d'une prise de recul sur le rôle central de la perception et du comportement humain dans la production des crises et de ses conséquences. Il offre la possibilité de mettre à plat les mécanismes qui font passer d'un événement objectif à une vision de la réalité en déconnection avec les faits. Cela génère souvent des états de quasi guerre où seule compte notre propre sauvegarde au détriment du bien collectif. Notre illustration initiale donne aussi l'opportunité de comprendre comment peuvent s'opérer des retournements comme celui par lequel Pierre-Jean est passé au milieu de l'aéroport. Au moment où la situation devient insupportable, il prend le temps de tout arrêter. Il reconnaît son erreur, prend la mesure de sa responsabilité dans ce qui est en train de se produire et finalement agit de telle façon qu'il s'apaise et ramène de la sérénité dans l'organisation des équipes et l'accueil des rapatriés. La crise est aussi une invitation à un retournement dont l'enjeu pourrait être celui du passage d'un état de guerre à un état de paix. Dans cet article nous exposons les bases nécessaires à la compréhension de ce retournement et nous détaillons un outil comportemental destiné à le faciliter.

1. Événements extérieurs et perception : Crise et sentiment de crise

Première observation que nous avons d'ores et déjà esquissée, la crise résulte de la conjugaison d'un événement objectif et d'une perception individuelle. Bien sûr l'événement extérieur est exceptionnel. Il se caractérise par une activité inhabituelle, une rapidité de développement et un afflux d'informations

provenant de sources multiples. Il se traduit aussi par une agitation exceptionnelle rappelant ce que certains nomment l'effet brownien. Cette nature d'événement brouille ainsi la perception des individus qui le subissent ou le gèrent. Elle produit des perceptions souvent exagérées qui confinent parfois à une forme de déconnection de la réalité. D'où l'importance qu'il y a à distinguer la crise extérieure du sentiment de crise qu'elle produit et entretient. Le sentiment de crise est différent de l'événement. Il traduit le vécu personnel de la situation par tous ceux qui y sont impliqués. Il se forme à partir du brouillage des perceptions provoquées par l'événement initial. Ce sentiment de crise induit souvent des comportements excessifs allant de l'hyper activisme au retrait le plus total de la situation aussi bien pour les victimes que pour les managers. Ainsi Pierre-Jean se trouve-t-il débordé non pas par les événements eux-mêmes mais par un sentiment d'isolement et de d'impuissance croissant qui s'installe en lui. Son vécu personnel de cet afflux de rapatriés se résume à un sentiment d'abandon qui n'a rien à voir avec la situation. En résumé vu de l'extérieur il s'agit de gérer un nombre inhabituel de personnes débarquant à Roissy, vu de l'expérience de Pierre-Jean la prise en compte de ces rapatriés compte moins que le sentiment d'abandon

« nous excellons à maintenir des perceptions erronées sur la réalité comme si nous la fuyions en permanence. »

qui l'habite et l'éloigne progressivement puis totalement de la gestion opérationnelle des événements. Une autre observation réside dans l'idée que le comportement des managers en situation de crise se teinte souvent d'un activisme forcené privilégiant la quantité de décisions à prendre et d'actions à mettre en œuvre à la qualité de celles-ci. Ils réagissent au surcroît d'activité par un surcroît de choses à faire. Tout comme Pierre-Jean qui, pendant les premiers moments de son intervention, multiplie les initiatives pour faire face à l'afflux de problèmes à régler. Il existe donc une corrélation entre l'événement extérieur et une perception modifiée de la réalité. C'est la différence que nous faisons entre la crise qui relève d'un événement initial objectif et le sentiment de crise qui relève du vécu de cet événement par les individus. Or ce brouillage de la perception peut aller jusqu'au point où les individus eux-mêmes aggravent la situation qu'ils doivent au contraire apaiser au point parfois de déclencher de nouvelles tensions. Les situations de crise seront alors d'autant mieux maîtrisées que les individus apprendront à distinguer leur perception de la réalité objective de laquelle ils pensent être prisonniers.

Or distinguer la crise des perceptions nécessite une compréhension de la façon dont celles-ci se construisent et agissent sur les comportements en situation d'exception. Pour ce faire il nous faut revenir, dans un premier temps, à la façon dont nos perceptions s'agencent et agissent en temps normal et démontrer l'idée provocante, nous en convenons, selon laquelle nous excellons à maintenir des perceptions erronées sur la réalité comme si nous la fuyions en permanence. Nous appelons ce mécanisme le cycle d'incompétence habile¹.

¹ Nous empruntons le terme : « incompétence habile » aux travaux de Chris Argyris, professeur à Harvard, qui décrypte les mécanismes de défense entretenus par le comportement ou les dires des individus qui se trouvent en contradiction avec ce qu'ils affichent comme valeur ou comme conviction. Argyris démontre que les individus adoptent des routines défensives qui isolent nos modèles mentaux de tout questionnement ou remise en question quelconque.

2. Subir son cycle d'incompétence habile : du malaise personnel à la guerre inconsciente

Nous avons tous pu constater que notre perception du monde en mode normal est tronquée par des interprétations que nous posons sur les faits objectifs. Si pour un tel un compliment est une caresse affective, pour tel autre, il sera vécu comme une tentative de séduction ou pour un troisième comme une prise de pouvoir. Dans tous les cas nous rajoutons des commentaires sur la réalité extérieure. D'une façon générale nous avons constaté que ces commentaires inconscients s'organisent selon un scénario qui nous fait traverser les événements dans une succession de quatre états très précis.

1^{er} état : le malaise initial

Le premier état que nous rencontrons se produit lorsque nous entrons en action. Si nous nous observons en action, nous constaterons que nous entrons toujours en situation empreint d'un certain sentiment de nous-mêmes, fugace, subtil mais bien présent. Ce sentiment peut s'apparenter à un vague malaise qui nous envahit tout comme par exemple ce directeur de la communication que nous avons rencontré, persuadé d'être celui que l'on sacrifiera en cas de pépin au sein de son entreprise. Ainsi pendant le débriefing de crise, Pierre-Jean découvre que ce qu'il a vécu pendant les événements se produit aussi dans d'autres situations. Il commence progressivement à en décrypter les mécanismes. Il confesse par exemple qu'en se rendant habituellement dans des réunions de travail, il redoute systématiquement de rencontrer une indifférence générale aux propos qu'il tient ou aux propositions qu'il fait. A bien y regarder, ces exemples sont des commentaires personnels sur la réalité car on imagine mal l'ensemble des participants à ces réunions se passer le mot pour s'accorder sur une indifférence générale à l'égard de Pierre-Jean. Il s'agit donc bien d'un malaise initial provenant d'une perception de soi au sein du monde, une projection sur la réalité dans laquelle nous évoluons qui déclenchera les étapes suivantes de notre scénario.

2^{ème} état : le déploiement d'énergie

Si le premier malaise est profond mais fugace, agissant sur nous de manière sourde, le comportement qu'il déclenche va nécessiter une dépense d'énergie importante et sera cette fois beaucoup plus visible et reconnaissable tant à l'extérieur que par celui qui l'adopte. Pour faire face à ce premier sentiment de nous même, il nous faut enclencher une stratégie d'adaptation à la situation. Celle-ci consiste à fuir ce malaise par une débauche d'actions. Pierre-Jean, qui cherche alors à tout prix à éviter l'indifférence dans ces réunions, se surprend régulièrement à parler exagérément fort et sur un ton agressif inhabituel. Son rythme d'élocution s'accélère car il faut, coûte que coûte qu'on l'écoute. Non pas qu'il soit convaincu de l'intérêt de ses propos mais parce qu'il lui faut accrocher un regard, une bienveillance, éveiller un intérêt pour exorciser définitivement ce sentiment d'indifférence. Ce deuxième temps implique donc une compensation. La suractivité, la multiplication des initiatives dont nous parlions plus haut est un symptôme de cette étape du scénario durant lequel nous cherchons à faire mentir le sentiment initial que nous avons de nous.

Mais, ces stratégies d'adaptation comportementale nous amènent souvent à susciter inconsciemment ce que nous souhaitons fuir. A force d'efforts excessifs pour se sentir enfin important, Pierre-Jean finit toujours par lire l'agacement dans les yeux de ses collègues. Le ton de ses propos achève de lasser ses collègues qui se détournent de lui. L'indifférence tellement redoutée se réalise ainsi comme une malédiction incessante, est-il persuadé, sans se rendre compte que le ton agressif contraint ses interlocuteurs à se mettre en position défensive, que la vitesse excessive de ses propos nécessite une attention supplémentaire qui épuise les participants. Alors que nous avons tout tenté pour éviter que ce sentiment de malaise initial se reproduise, nous percevons dans l'attitude des autres que ces efforts ont été vains. Le malaise est devenu mal être. Nous obtenons exactement ce que nous avons cherché à éviter au prix d'un effort démesuré.

3^{ème} état : la recherche de responsables

A ce moment précis du cycle, il nous faut supprimer la cause de cet échec. Et, le scénario inconscient se poursuit dans un raisonnement habile nous conduisant à imputer aux autres les causes de notre échec. Nous voilà donc en train de rechercher tous les prétextes pour justifier notre impuissance à endiguer le mal être qui nous envahit et pour nous retourner contre ceux que nous pensons être les responsables. Pierre-Jean fait généralement tout pour être entendu mais ces collègues ne semblent définitivement jamais rien comprendre. La cause en est simple, pense t-il : ce qu'il propose ne les intéresse jamais. Le voilà confirmé dans ce qu'il pensait dès le départ. Il ressent alors du mépris pour ses interlocuteurs et devient en apparence lucide sur les raisons de leur désintérêt : « *Ils sont trop concernés par les jeux politiques internes pour se sentir concernés. Ils ne sont pas assez compétents pour suivre ma réflexion.* ». Il accumule inconsciemment et habilement toutes les raisons qui pourraient justifier de représailles de sa part. Il se donne les moyens de déclarer une guerre à ses collègues produisant les conditions nécessaires au dernier état du scénario.

4^{ème} état : La séparation

Dans le dernier état le mal être devient intolérable. Les soi-disant responsables de ce mal être nous deviennent insupportables et il nous faut quitter la situation, nous défaire d'eux dans l'espoir de retrouver un peu de paix et de calme intérieur. Nous cherchons alors la meilleure façon de nous retirer et de rompre avec cette difficile situation. Rapidement Pierre-Jean n'en peut plus de ces regards désintéressés et les réunions se finissent souvent de la même façon : il s'assoit et laisse la réunion se dérouler dans le mutisme le plus complet faisant ainsi ressentir aux autres que lui-même est aussi peu intéressé par leur propos qu'ils l'ont été par les siens. La rupture est ainsi consommée. En se réfugiant dans un silence méprisant il déclare une petite guerre à ceux qui, croit-il, sont les principaux responsables de son incapacité à se faire entendre. A l'issue des réunions, il ressort pétrifié d'un malaise, celui-là même qu'il a cherché à éliminer depuis le début : un sentiment diffus d'indifférence. Pierre-Jean va devoir à nouveau trouver une nouvelle stratégie d'adaptation pour tenter d'exister en enclenchant un autre cycle d'incompétence habile.

Cet exemple démontre la logique implacable qui régit nos comportements, nos commentaires et nos perceptions. Nous l'avons baptisé le cycle de l'incompétence habile. Nous avons choisi la symbolique du cycle car l'enchaînement de ces commentaires inconscients est répétitif et se reproduit en permanence. L'exemple de Pierre-Jean nous montre d'ailleurs que ce cycle nous conduit à sous-exploiter nos potentiels d'action en inhibant notre liberté de décision, en cela il nous rend incompétent. Ce scénario nous maintient d'emblée dans une vision biaisée de la réalité à l'image d'une erreur de visée. Au départ le décalage avec la cible est minime mais plus les choses avancent et plus le petit décalage initial s'amplifie pour nous conduire à des positions en déconnexion totale avec les événements. C'est pour cette raison aussi que nous parlons d'incompétence, non pas qu'il s'agisse d'une incompétence dans nos savoir-faire ou nos connaissances mais plutôt d'une incapacité à appréhender le monde tel qu'il est sans autres commentaires. Nous avons aussi observé que ce cycle se déroulait à notre insu et, plus nous cherchons à le maîtriser et à le faire disparaître, plus il se dissimule et continue à influencer subtilement nos fonctionnements. En ce sens, il est habile. Habile aussi parce que tout semble se dérouler comme si nous excellions à rester fidèle à ce scénario inconscient même s'il nous conduit à des décisions et à des actions de rupture avec ceux avec qui nous aurions aimés être.

« ce cycle nous conduit à sous-exploiter nos potentiels d'action en inhibant notre liberté de décision »

3. Agir sur le cycle d'incompétence habile: de la guerre inconsciente à la paix en conscience

En mode dégradé et plus spécifiquement en situation de crise, les commentaires que nous entretenons sur la réalité s'intensifient car il nous faut à tout prix rechercher des repères connus dans une situation qui risque de nous échapper. Or rien ne nous est plus familier que ce cycle de perception qui nous habite en mode normal. Ainsi, quand les événements s'emballent, nos interprétations et nos commentaires sont exagérés. Certains diront qu'il s'agit de stress. Nous dirons plutôt que notre cycle d'incompétence habile tourne plus vite en créant en nous une confusion croissante au point que nous ne distinguons plus ce qui relève des perceptions de ce qui s'apparente à la réalité. Voilà aussi pourquoi les réactions de Pierre-Jean peuvent paraître excessives. Mais le cycle d'incompétence habile de Pierre-Jean lui donne au contraire le sentiment que tout cela est normal et cohérent.

Revenons dans cette section sur l'épisode de l'aéroport et observons comment le cycle de Pierre-Jean se déroule. Comme il le confesse, Pierre-Jean se trouve fréquemment emprunte d'un sentiment dans lequel il se sent souvent sans intérêt aux yeux des autres. Comme nous l'avons souligné ceci produit un activisme important destiné à convaincre de l'intérêt de sa personne. L'appel qu'il reçoit en pleine nuit marque un point d'accélération de son cycle d'incompétence habile qui va progressivement le conduire à un isolement total. Ainsi dès son arrivée à l'aéroport, si Pierre-Jean enchaîne les initiatives les appels et les réponses aux journalistes c'est que d'emblée, avant même d'entrer de plein fouet dans la situation, il est déjà guidé par ce sentiment d'indifférence chronique qui constitue son malaise initial. Sa frénésie d'action

est le symptôme de ce malaise central qui le caractérise en mode normal. En cherchant à s'occuper de tout y compris à s'improviser porte-parole auprès des journalistes, Pierre-Jean saisit inconsciemment une opportunité pour fuir ce malaise par une débauche d'activités. Alors que sa mission est d'organiser un accueil et d'assurer un premier réconfort à des voyageurs brutalement déracinés, il s'isole, met en péril l'accueil, oublie le réconfort qu'il a pour mission de produire auprès des rapatriés. Ce déploiement d'énergie le conduit très vite à faire face, seul, à la gestion du dispositif de crise. Aucun renfort ne vient le soutenir et pour cause, son cycle d'incompétence habile l'a conduit inconsciemment à concevoir une organisation dans laquelle il joue un rôle central sans aide ni support de sa hiérarchie, un dispositif dans lequel il est quasi certain de se trouver isolé et qui produira à un moment où à un autre le sentiment d'indifférence dont il souffre en permanence.

Lorsqu'il fond en larmes au milieu des rapatriés, Pierre-Jean découvre progressivement à quel point tout ce qu'il a fait, organisé, réglé pour faire face à la situation a contribué à cet isolement. Il réalise que personne ne lui viendra en aide et qu'il reste donc seul face à la crise. Au bout de cette dépense d'énergie inutile, il ne peut que s'en prendre à tous ceux qui auraient pu lui apporter de l'aide : sa responsable hiérarchique qui n'est jamais là au bon moment ou son organisation tellement inhumaine qu'elle laisse ses salariés se débrouiller seuls même dans les pires moments. Il recherche des boucs émissaires qui selon lui sont à l'origine de son isolement et de l'indifférence qu'on lui témoigne dont il est finalement...lui-même responsable.

Pierre-Jean découvre progressivement à quel point tout ce qu'il a fait, organisé, réglé pour faire face à la situation a contribué à cet isolement.»

Dans l'aéroport pourtant, Pierre-Jean va agir sur son cycle d'incompétence habile et enclencher des actions d'une nature nouvelle pour lui. Habituellement, il aurait continué à s'activer et attendu la fin de la crise pour reprocher à ses équipiers de l'avoir abandonné. Mais, dans ce cas, les larmes l'obligent à s'arrêter et cet instant de recul inopiné lui permet de réaliser progressivement l'erreur qu'il a commise. Il prend conscience qu'il s'est mit seul dans cette situation et qu'il a produit inconsciemment les conditions à cet isolement. A ce moment précis, les boucs émissaires qui défilaient dans sa tête n'ont plus lieu d'être tant il prend la mesure de sa responsabilité personnelle dans ce qui est en train de lui arriver. Tant qu'il cherchait des responsables à sa propre situation, il ne pouvait qu'imaginer des solutions de sortie contre ceux-là même à qui il reprochait de l'avoir laissée tomber. Il aurait pu alors continuer à tout faire seul jusqu'à l'épuisement en courant le risque de désorganiser totalement l'accueil et aggraver la crise, ceci sous l'œil des journalistes. Il aurait pu aussi tout laisser tomber ce qui aurait vraisemblablement débouché sur une désorganisation complète de l'accueil. Ces deux solutions n'auraient été que des tentatives d'imputer son échec à ces boucs-émissaires.

Or le changement de perception puis d'attitude qui se produit l'amène à passer d'une série de réactions en chaîne contre les autres à une décision d'agir avec et pour les autres. Il fait ce qu'il n'aurait jamais envisagé jusqu'alors : de-

mander de l'aide et du support. Cette décision débloque la situation et fluidifie le dispositif d'accueil pour l'ensemble des acteurs. Pierre-Jean se sent déchargé de tâches qu'il n'avait pas à prendre en charge et peut se concentrer sur les contours essentiels de sa mission. Les équipes s'apaisent et deviennent plus efficaces car Pierre-Jean jusque là, faisait peser le poids de ses difficultés sur leurs épaules. Les renforts mobilisés pour le soutien se sentent aussi valorisés d'intervenir alors que Pierre-Jean n'avait pas jugé préalablement bon d'y avoir recours. L'accueil porté aux rapatriés s'en ressent et s'améliore. Par cet acte posé consciemment, demander une aide, et le retournement de perceptions qu'il l'a précédé, Pierre-Jean a trouvé de l'apaisement pour lui-même et a permis de fluidifier l'ensemble d'une organisation qu'il avait contribué à bloquer. Il est passé d'un cycle d'incompétence habile porteur de tensions et de guerres intestines à un acte rééquilibrant dont toute l'organisation tire bénéfice.

4. Comment passer de la guerre à la paix : le protocole de retournement

En situation normale tout comme en situation de crise, il est difficile mais possible de discerner ce qui relève de nos interprétations de ce qui est objectif puis d'agir pour apaiser les situations. En ce sens, le retournement vécu par Pierre-Jean au milieu de l'aéroport est exemplaire car il transforme une situation de crise en source d'apprentissage personnelle et organisationnelle qui profite à tous. Autant dans ses réunions de travail habituelles, Pierre-Jean déroule inconsciemment le scénario jusqu'à son terme c'est-à-dire jusqu'à la rupture, autant au milieu de l'aéroport, il parvient à l'interrompre et prendre les décisions conscientes qui améliorent la situation. Mais, pour cela, il est nécessaire, à son image, de passer de la recherche de bouc émissaires à la reconnaissance de sa propre responsabilité puis de retourner la complainte en capacité de décision et d'action. Ce passage n'est pas chose aisée tant nous préférons rester fidèle à notre cycle d'incompétence habile qui nous donne le sentiment de notre identité. Cette démarche réclame un dépassement du cycle. En ce sens il est d'abord nécessaire de le reconnaître à l'œuvre pour pouvoir le dépasser et agir. Au contact de Pierre-Jean, puis par l'observation de nombreuses situations similaires et grâce à des expériences personnelles, nous avons expérimenté un protocole de retournement individuel en situation de crise. Il permet à l'individu en action de discerner avec plus de conscience ce qui se déroule puis de réajuster son comportement et faire ainsi progresser les dispositifs gestionnaires.

Lorsque les événements s'emballent de façon exagérée et que notre malaise devient aiguë au point que nous en prenons conscience, nous sommes en capacité d'agir sur notre cycle d'incompétence habile. Ce malaise personnel qui nous habite devient notre meilleur indicateur. Il nous signale que notre cycle d'incompétence habile est en route et nous interpelle à la situation en nous ouvrant la voie à une solution. Notre malaise nous réveille aux événements en route. C'est à cet instant précis que le protocole permet d'effectuer le même retournement que Pierre-Jean. Il se déroule en sept étapes :

- *Etape n°1 - **Basculer en position d'observation*** en marquant un arrêt physique. La décision de se mettre en recul est certes difficile car s'arrêter dans un contexte où règne la vitesse d'exécution requiert une certaine force de décision. En tout cas, si nous le pouvons, prendre quelques minutes de si-

lence et d'immobilité en s'asseyant dans un endroit calme permet d'introduire une rupture de rythme salutaire.

- *Etape n°2 - **Nommer son état intérieur.*** Ce temps d'arrêt s'accompagne d'un questionnement personnel : quelle est la perception de moi-même ? Suis-je fatigué, stressé, agité, disponible, oppressé, effrayé, calme, trop calme ... ? Si les réponses traduisent un état d'être positif, nous pouvons reprendre le court de nos actions. S'il nous est difficile de répondre à la question avec certitude ou si nous sentons que la situation induit un sentiment peu agréable de nous même, nous proposons de poursuivre le questionnement quelques secondes jusqu'à identifier l'adjectif qui nous qualifie au mieux dans l'instant.
- *Etape n°3 - **Chercher des boucs-émissaires extérieurs.*** La fin de l'étape précédente est signalée par la montée naturelle de reproches silencieux à propos de ceux que nous considérons comme les responsables de cet état intérieur. Nous préconisons de ne pas nous brider en cet instant. Au contraire, nous encourageons ce penchant naturel à trouver des coupables à notre état voire à exagérer le flot de reproches qui nous gagne peu à peu. Bien sûr, ces reproches ne doivent pas être exprimés ouvertement.
- *Etape n°4 - **Passer du reproche à la vision neutre.*** En laissant libre court à nos accusations, celles-ci se tarissent car nous finissons par en percevoir l'exagération. Nous commençons alors à comprendre pourquoi nos boucs-émissaires ont agi de telle façon et en quoi nous sommes aussi responsables de la situation. Naturellement, nous allons expérimenter une première détente et, à notre surprise, la perception que nous avons de la situation va progressivement se neutraliser.
- *Etape n°5 - **Comprendre le caractère répétitif de la situation.*** N'oublions pas qu'il s'agit de débusquer un cycle d'incompétence habile. En ce sens comme nous l'avons expliqué il produit régulièrement les mêmes sentiments. Sans que les situations ne soient forcément identiques, nous les vivons comme telles. Lorsque la situation est neutralisée il est possible que nous soyons gagnés par un souvenir dont la situation actuelle sera le reflet. Les personnages, l'ambiance de la situation et les sentiments qui l'accompagnent nous paraissent familiers comme si le caractère répétitif de l'événement nous devenait évident. Et nous voilà en train de penser de façon neutre : « *Tiens...C'est la même chose !* ». C'est le signe que nous répétons simplement un scénario comportemental que nous avons l'habitude d'adopté tout comme Pierre-Jean se comporte de la même façon en réunion et dans son aéroport. Cette comparaison passé-présent apaise notre malaise simplement parce qu'elle nous permet de comprendre que notre malaise résulte d'une méprise entre une réalité teintée par notre cycle et les faits réels tels qu'ils se présentent. Nous sommes alors à même de distinguer nos perceptions des événements réels.
- *Etape n°6 - **Envisager des actions de rééquilibrage.*** Forts d'une compréhension précise de ce qui se passe, nous pouvons envisager les actions les plus efficaces à mettre en place pour apaiser la situation. Il s'agit en géné-

ral d'actes simples, parfois peu visibles. Ils peuvent concerner notre personne mais aussi l'organisation dans son ensemble.

- *Etape n°7 - Choisir et mettre en place une action.* Parmi les différentes actions possibles, il nous faut en sélectionner une en particulier. Nous suggérons que la plus facile, la plus simple soit l'objet de notre choix. Nous proposons qu'elle soit mise en place et que nous en observions les effets induits. Si la situation s'aggrave, l'action a été mal évaluée et il nous faut donc en choisir une nouvelle et retenter de la mettre en œuvre.

Ce protocole, s'il est maîtrisé, est un outil d'une redoutable efficacité car, grâce à lui, nous pouvons avoir prise sur les crises. Il nous amène à faire la distinction entre notre perception et les faits objectifs en nous ramenant vers l'identification de notre cycle d'incompétence habile puis en nous permettant d'identifier nos champs d'actions possibles dans une situation qui, a priori, nous dépasse.

La rencontre avec Pierre-Jean a été pour nous un temps capital de notre pratique professionnelle. Nous constatons, en effet, une certaine inefficacité des dispositifs gestionnaires déployés par nos soins. Si, d'un point de vue collectif, ils permettraient une meilleure maîtrise des situations, la mise en cohérence des actions et suscitaient de la réassurance dans les équipes, nous constatons que les individus étaient souvent emportés dans des actions non planifiées par souci de bien faire ou par panique tout simplement. Nous avons le sentiment que les perceptions des individus s'altèrent sous la pression des événements. Pierre-Jean nous a ouvert la voie vers l'expérimentation d'un outil qui permet aux individus de reprendre en main des situations à très fort niveau d'intensité émotionnelle. Cet outil nous semble présenter des avantages peu communs : il ne demande aucune technicité particulière, il est accessible à tous et facilement maîtrisables dans tous les contextes.

Sanjy Ramboatiana

Dirigeant du cabinet Ramboatiana et Lombardi
Rue de Londres, 69140 Rillieux-la-Pape, sanjy.ramboatiana@wanadoo.fr

et

Christophe Roux-Dufort

Professeur,
EM Lyon, 23 avenue Guy de Collongue, 69134 Ecully Cedex, roux-dufort@em-lyon.com

*** Une conférence sera organisée dans les prochaines semaines sur ce thème. Pour en savoir plus, vous pouvez contacter C. Roux-Dufort au 04.78.33.70.29**



**Retrouvez les 14 précédents numéros du
Magazine de la communication de crise et sensible
Toujours d'actualité et à télécharger gratuitement :**

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

Persistance rétinienne et rémanence sociale

Par Didier Heiderich

Depuis Nicéphore Niepce, la photographie, puis le cinéma, puis la télévision, puis internet, puis les portables nous offrent une multitude d'images, d'autant plus prégnantes qu'elles font appel à nos pulsions de vie et de mort, entre sexe, cadavres et destructions. Multiples, superposées et juxtaposées, ces images entretiennent une confusion permanente entre le réel et l'imaginaire. Elles sont particulièrement angoissantes car depuis le début de l'humanité, à moins d'être en prise réelle avec l'horreur, jamais l'humain n'aura subi pareille densité et permanence morbide, de violences mises en scène puis portées sur l'espace public, jusque dans nos foyers. Elles sont particulièrement angoissantes car depuis le début de l'humanité, jamais les imperfections de nos visages et nos corps ne furent ainsi gommées artificiellement pour créer l'impossible absolu à atteindre, à ce point que la plus belle des femmes ne supporte plus son reflet dans un miroir déformé par le prisme social. C'est donc une guerre qui est déclarée, guerre d'images certes, mais qui mobilise nos instincts pour mieux mobiliser le corps social, lorsque ce n'est pas pour le contrôler et lui demander de passer à l'acte ou au contraire l'inviter à la docilité. Les images irriguent notre société pour mieux exiger de nous. Mais à l'autre bout de la chaîne, pour celui ou celle qui fait l'objet, lors d'une crise, de cette mise à nue, de notre impudeur, de la réalité amputée au profit de la mise en scène médiatique parfois appelée « transparence » et autrefois nommée vindicte populaire, de cette incandescence entretenue par le souffle des exigences sociales, celui-ci ou celle-là, pénètre parfois en enfer.



« Font Crimosana »
Fontaine de Châlus, Porcelaine, Yann FAYAUD, 2007

Nous avons tous fait cette expérience. Invité chez des amis, la télévision reste allumée. Inconsciemment, nous sommes attirés par cet écran plus vif que la paisible réalité à laquelle nous sommes confrontés en cet instant. De nos sens, la vue est probablement le plus développé. L'approche clinique nous apprend

que la vue induit une mobilisation générale de notre corps avant même que nous ayons conscience d'un danger. Dans nos rêves, lors du sommeil paradoxal, les cliniciens constatent le phénomène dit de REM (Rapid Eye Movement) mouvement rapide des yeux et une forte activité de l'hippocampe, qui joue un rôle

dans la mémorisation. C'est le sommeil paradoxal qui semble être responsable des images des rêves et aussi de la programmation du cortex. Nous croyons ce que nous voyons, consciemment ou non, car les images nous imprègnent et s'entrelacent pour constituer notre mémoire.

Mais cette perception n'est rien ou reste un danger psychologique pour l'individu tant qu'elle n'a pas cristallisé. Cette cristallisation nécessite l'implication de la sphère sociale, de l'interaction entre les individus, rendue d'autant plus possible, que les images sont aujourd'hui partagées à l'identique par le plus grand nombre.

«
faute d'accès au terrain de la crise, nous avons dû développer deux comportements, l'un passif qui consiste à donner procuration à des héros médiatiques, l'autre actif qui consiste à commenter les images, à interagir avec le cercle social pour forger ce que l'on nomme l'opinion publique.»

Car ici intervient la notion d'expérience qui permettra d'ancrer dans la mémoire individuelle et collective le flot d'images, de faire un tri, de hiérarchiser et au-delà du voyeurisme stérile, d'interagir avec l'image : sans expérience, nous restons des témoins passifs face à l'image. Or la passivité ne correspond pas à notre instinct qui nous pousse à fuir ou à attaquer. Et faute d'accès au terrain de la crise, nous avons dû développer deux comportements, l'un passif qui consiste à donner procuration à des héros médiatiques (ce que le

président Sarkozy et d'autres ont bien compris), l'autre actif qui consiste à commenter les images, à interagir avec le cercle social pour forger ce que l'on nomme l'opinion publique. Et quelque soit le cercle, l'opinion face à l'émotion soulevée par les images se construit sur trois niveaux qui se superposent : un niveau pulsionnel (de vie et de mort), un niveau de conscience individuelle qui est le propre de nos histoires personnelles, de nos cultures et de notre champ social de proximité qui définissent ce qui est acceptable de ce qui ne l'est pas, un niveau social et historique chargé de digérer la crise et d'en tirer les conséquences au-delà de l'émotion.

En situation de crise le corps social procède par exigences. Une des caractéristiques de la société postmoderne est d'exiger des réponses immédiates sur trois niveaux :

1 – Une réponse à nos pulsions.

L'émotion soulevée par telle ou telle image, particulièrement lorsque l'on a affaire à des victimes auxquelles nous pouvons nous identifier, appelle à la vindicte (besoin de coupables), à une réponse à la hauteur de l'émoi, une réponse immédiate accompagnée d'images qui permettront à chacun de s'approprier la réaction, de diminuer sa propre angoisse et d'en apporter le témoignage dans sa sphère sociale de proximité. Ici la norme réside dans l'émotion : elle résiste particulièrement à toute argumentation, peut balayer les structures sociales (appel au retour de la peine de mort, focalisation de l'aide humanitaire sur un événement, demande de démission d'un gouvernement, modification de la législation, etc.) Ici se livre une guerre sans merci destinée à focaliser l'opinion, peurs contre peurs, victimes contre victimes, objet médiatique contre objet médiatique. Ici se trouve

le terreau favorable à la peur atavique de l'autre, à la dénonciation de la différence, au rejet. Le problème de la densification médiatique, c'est qu'elle permet de s'adresser en permanence au plan pulsionnel. Ainsi, un événement chasse l'autre, ne laisse plus le temps à la société de le digérer et donne un immense pouvoir à tous ceux qui savent apporter des réponses médiatiques qui s'adressent à nos pulsions (populisme). Pour l'entité à l'origine d'une crise, seule la compassion associée à l'action immédiate, visible et de proximité physique et sociale peut avoir lieu : ici, l'argumentation n'a pas de place et les coupables aisément désignés. Enfin, comme le souligne le Centre de Recherche sur les Innovations Sociales² (CRISES, UQUAM) « une fois qu'une image est choisie pour représenter un objet, elle peut difficilement être délogée. ».

2 – Une réponse à notre conscience individuelle.

Alors que chacun exige haut et fort la transparence, celle-ci ne peut exister car la réalité est généralement trop complexe pour être appréhendable³. Derrière cette demande de transparence se situe d'abord un besoin de comprendre. Or cette compréhension dépend fortement des cultures individuelles fondées sur un cadre normatif collectif. Car même si certaines analyses, notamment de Zygmunt Bauman, insistent « sur la détraditionnalisation, c'est-à-dire le fait que les normes, les manières de faire véhiculées par la société et ses institutions ne s'imposent plus d'elles-mêmes, et que chacun est à la fois libre et en devoir de trouver sa solution aux pro-

blèmes qu'il va rencontrer »⁴, les JT se chargent de déterminer l'agenda, de réaliser le travail de lissage culturel et intellectuel par l'image permettant au plus grand nombre de s'approprier les premiers indices, questions et polémiques qui accompagnent une crise. A ce stade, il y a peu de place à l'acculturation, seules des explications simples peuvent prendre corps, car « l'objectivation est un processus plus actif que l'ancrage, il demande plus d'efforts (Moscovici, 2001) ⁵ ». Lorsque Zygmunt Bauman évoque notre société comme liquide aux liens sociaux distendus et animés par le mouvement brownien, lorsque Manuel Castells nous parle de pratiques sociales centrées sur l'individu, lorsque l'économie ultra libérale nous exhorte à l'individualisme et l'agilité organisationnelle, nous pourrions imaginer l'individu plus libre de ses pensées, plus conscient, plus responsable de sa propre vie. Mais lors de crises, nous constatons que se dessinent des murs qui canalisent la société liquide, délimitent la possibilité de conscience, enferment la société dans des réservoirs à pensées uniques et délétères qui couvrent l'ensemble du spectre des ancrages. Plus l'émotion est grande lors d'une crise, plus les politiques et autres lieux de pouvoir consolident les murs qui enferment la société pour la laisser s'indigner, gronder et se déchaîner pour ensuite la canaliser et l'amener vers d'autres murs idéologiques, voir légaux, plus hauts et plus épais. Le risque pour l'individu est trop grand de ne pas se ranger à l'opinion d'abord de ses liens sociaux de proximité, ensuite du groupe auquel il s'apparente, et de

² Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques - no ET0510, « La promotion du commerce équitable : quatre pièges à éviter », Luc K. Audebrand, Adrian Iacobus, 2005

³ A lire : « La transparence en trompe l'œil », Thierry Libaert, Descart & Cie

⁴ « La société liquid(e) ? », Xavier Molénat, Sciences Humaines n°178, janvier 2007

⁵ Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques - no ET0510, « La promotion du commerce équitable : quatre pièges à éviter », Luc K. Audebrand, Adrian Iacobus, 2005

faire sienne cette opinion, simplement pour ne pas être délesté et déversé dans le Styx qui mène à l'enfer de la désocialisation. D'où l'impératif pour une organisation de décrire une situation de crise en imposant trois idées forces et en conformité avec le champ social : tout argument complexe serait irrecevable, voir suspect. Thierry Libaert nous rappelle que la notion de vérité fait place à la notion de vraisemblance⁶. Cette vraisemblance que chacun nomme « transparence » n'est que la demande d'une représentation conforme à ses exigences, généralement fondée sur des a priori et limites culturelles, dans cette société liquide aux opinions fragmentées. Ainsi « la vérité vraie » n'est que le fruit d'une représentation qui a cristallisé dans l'opinion pour s'ériger en réalité, d'autant plus qu'à travers l'image (je l'ai vu, de mes yeux, vu), les interactions sociales et la suractivité des individus hypermodernes, nombre de personnes aura fait sa propre expérience de la crise, même à distance. Mais en se déinstitutionnalisant, la société - et ses pratiques sociales centrées sur l'individu - légitime toutes les représentations d'une crise, dont celle fournie par la structure en crise. En situation de crise, c'est ici qu'il est nécessaire d'agir à la fois sur le plan rationnel (les faits, le raisonnement) et irrationnel (l'exemple, la métaphore, l'image).

3 – Une réponse sociale. On peut constater que les réponses apportées aux crises dépendent fortement de l'émoi soulevé dans la population. En France, récemment, l'apparente multiplication des accidents liés à des chiens dangereux a conduit à la modification de la législation. Plutôt que de choisir la réflexion préalable à l'action, le politique est soumis à la

⁶ A lire : « La transparence en trompe l'œil », Thierry Libaert, Descart & Cie, 2003

loi pulsionnelle, sommé d'agir sur la perception de la crise, sur les certitudes qui jalonnent l'espace médiatique. Or comme le dit Edgar Morin, dans nos sociétés occidentales, « on enseigne des certitudes, mais jamais l'incertitude fondamentale.⁷ » Faute d'être prête à affronter « l'incertitude fondamentale », la société médiatisée à outrance produit de nouvelles peurs qui s'institutionnalisent et conduisent à la prolifération de nouvelles normes et d'artéfacts législatifs qui sont autant de rémanence sociale du zapping de la peur, entre monde et projection du monde. Ce qui est inquiétant, c'est que l'on assiste impuissant à un indicible mouvement de la société liquide vers de nouvelles intolérances. Et sur cette base nous construisons l'inique, entre passeport biométrique, tests ADN généralisés, caméras de surveillance et autres prisons propres à enfermer chacun d'entre nous et à contrôler nos interactions, peurs et désirs jusque dans l'intimité de nos gènes. Pour Edgar Morin, nous sommes dans « une société qui s'autoproduit sans cesse parce qu'elle s'autodétruit sans cesse⁸. » Mais ce déplacement de la société liquide peut également se faire dans le sens de ce que nous appelions encore peu « progrès », comme ce fut le cas avec le principe de précaution inscrit dans la constitution française, l'intrusion de la Fondation Nicolas Hulot dans la campagne électorale en France ou encore la remise du prix Nobel de la paix à Al Gore.

Mais ici encore, pour que l'enjeu du risque climatique soit reconnu par l'opinion, il aura fallu le mettre en images.

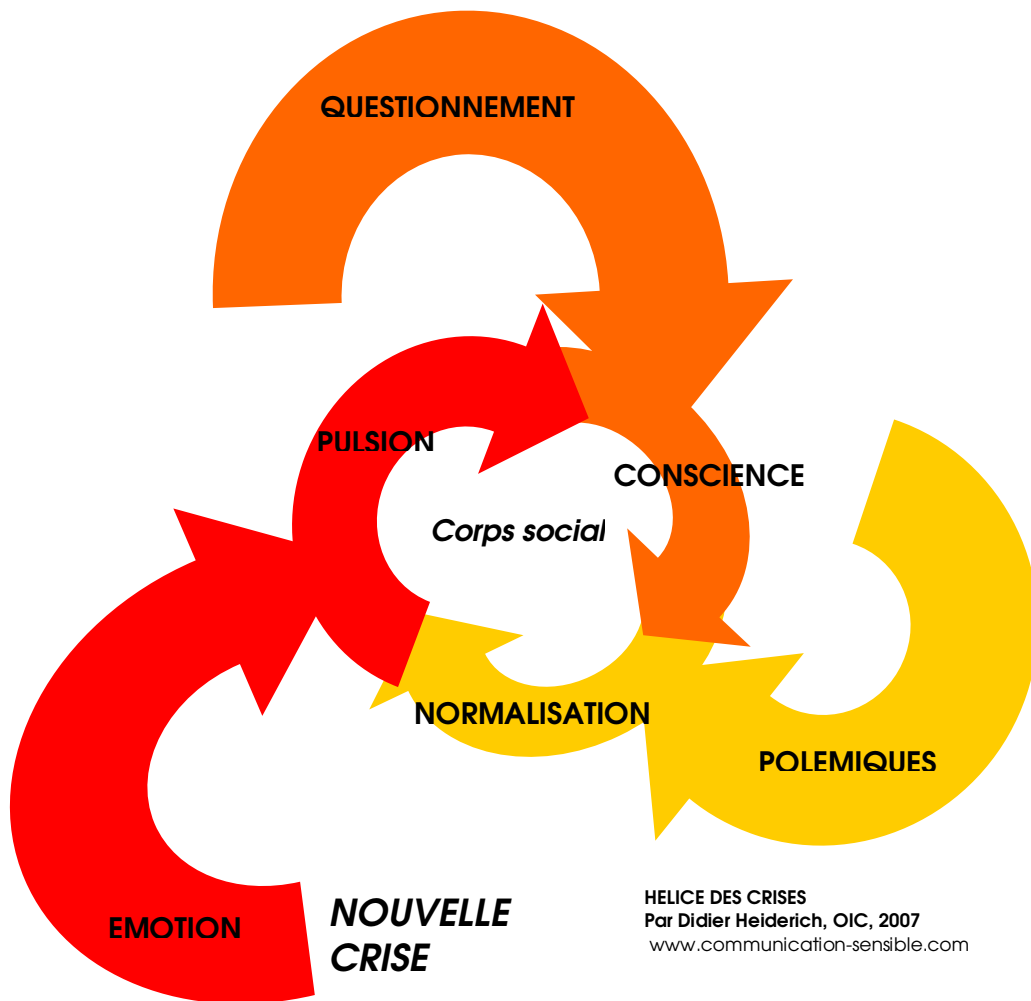
⁷ « Les sept savoirs nécessaires », Edgar Morin, <http://www2.ac-toulouse.fr/ien65-bagneres/pedagogie/pedagene/7savoirs.doc>

⁸ « Le paradigme perdu : la nature humaine », Edgar Morin, Au Seuil, 1973

Pour une organisation en crise, toute la problématique revient à éviter de passer d'une crise passagère à une crise structurelle. Les trois niveaux que nous venons d'appréhender sont alimentés par les trois temps d'une crise : le niveau pulsionnel qui alimente le temps de l'émotion, le niveau de conscience individuelle qui alimente le temps des questions, le niveau social qui alimente le temps des polémiques. L'ensemble forme l'hélice des crises (Fig.1) en mouvement permanent dans la société de l'information. Or, dans la société de la peur, donc de l'émotion, même imbécile, le niveau pulsionnel devient le plus prégnant, le plus tangible et le plus déterminant : c'est pourquoi, il devient de plus en plus important de se préparer aux crises de demain, imprévisibles dans leur appréhension par un corps social liquide, brutales pour l'organisation en crise, crises dont les centres de gravité seront entre image et imaginaire et l'importance entre persistance rétinienne et rémanence sociale.

D.H.

Fig.1 - L'HELICE DES CRISES



Pour obtenir l'image de l'hélice des crises :
<http://www.communication-sensible.com/articles/helice-des-crisis.htm>

Principe de précaution et Grenelle de l'environnement

Par Thierry Libaert

Nous savons trop bien à l'Observatoire International des Crises l'importance du principe de précaution. A l'heure où il était encore en débat avant son entrée dans la Constitution française, nous l'avons défendu. En effet, il nous apparaît que toute bonne approche de gestion de crise doit commencer par une démarche de précaution qu'on ne saurait caricaturer en une simple demande d'abstention comme ses critiques se plaisent à le faire croire. Nous pensons en outre que la formulation très minimale inscrite à l'article 5 de la Charte de l'environnement ne pouvait que réduire toute attaque sur ses pseudo effets de blocage. Erreur donc.



C'est avec une certaine surprise que nous avons appris que la Commission Attali « pour la libération de la croissance » plaiderait pour une remise en cause de ce principe au nom de ses effets négatifs sur la croissance. La Commission reprenait le vieux credo employé jadis par l'Académie des Sciences : le principe de précaution bloquerait toute innovation. Gasp ! Serait-il donc temps de le supprimer ?

Nous estimons trop l'intelligence de Jacques Attali pour lui reprocher de ne pas s'être aperçu que depuis l'entrée en vigueur du principe de précaution, la recherche française ne s'était pas écroulée, que la croissance française ne s'était pas soudainement bloquée et que la société française n'était pas devenu obscurantiste.

Quelle mouche l'aurait piqué ?

Un élément d'explication se trouve derrière la curieuse coïncidence des dates. La Commission Attali a effectué ses travaux au moment où se déroulaient ceux

du Grenelle de l'Environnement. D'un coté une commission pour libérer la croissance, de l'autre une table ronde pour examiner les moyens de réduire les dégâts du progrès. On peut émettre l'hypothèse que Jacques Attali était bien conscient qu'il ne réussirait pas à revenir sur le principe de précaution, mais il s'était vraisemblablement aperçu que dans le cadre du Grenelle de l'environnement, une extension du principe de précaution était envisageable. Comme il était quasiment acté que la Constitution française allait devoir être révisée suite à l'accord sur la réforme du Conseil Economique et Social, il était possible que les pouvoirs publics puissent profiter de l'occasion pour étendre le périmètre d'action de ce principe de précaution. Et comme Jacques Attali est également un excellent joueur d'échecs, il a probablement engagé une manœuvre prophylactique pour désamorcer la menace d'élargissement du principe en créant une contre menace, celle de la demande de sa suppression. C'était un moyen habile pour positionner sa Commission en force par rapport à celle du Grenelle.

Un élément d'explication se trouve derrière la curieuse coïncidence des dates. »

Sur le fond, nous sommes en désaccord. Sur la forme, nous le reconnaissons : bien joué.

T.L



Formation

« Communication de crise »

- Paris, les 12 et 13 mars 2008

- Bruxelles, les 23 et 24 avril 2008

Sous l'égide de l'Observatoire International des Crises

Animée par Didier Heiderich et Stephen Bunard

Stratégies, pilotage et opérations de communication de crise

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

Attention, nombre de place limité à 8 participants maximum.

Information :

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

Prise de position de l'OIC

Le Grenelle de l'environnement et la gestion de crise

Si le thème des crises fut en filigrane des réflexions du Grenelle de l'environnement en France et particulièrement sous l'angle du risque climatique ou des OGM, il en fut également question dans la commission gouvernance qui retint deux idées :

- La création d'une haute autorité indépendante de médiation des conflits sur l'expertise et l'alerte environnementale.
- La création d'un haut conseil de l'expertise garant de la transparence, la méthodologie et la déontologie des expertises.

Ceci conviendrait assez bien à l'Observatoire International des Crises, nous avons cependant 3 observations :

- D'abord, il faut en finir avec l'idée que la multiplication des comités Théodule, Haute Autorité, Grand Conseil... peut nous aider à affronter des situations à risque. Il suffit de comparer les expériences étrangères pour s'apercevoir du caractère illusoire des organismes constitués. La plupart des organismes existent déjà, peut être faudrait il penser à les utiliser efficacement avant d'en créer d'autres.
- L'expertise est bien un domaine sur lequel la multiplication des points de vue ne résout rien puisque nous sommes de plus en plus souvent sur du diffus, de l'immatériel, du non mesurable. Croire que la science de l'expert va pouvoir résoudre des situations à la place du politique semble un peu rapide.
- Avant de créer un institut de médiation des conflits, il aurait peut être fallu s'apercevoir d'un organisme qui a fait ses preuves, et qui a la capacité de donner la parole à l'expert autant qu'au citoyen, cet organisme est la Commission Nationale de Débat Public dont nous n'avons trouvé aucune trace dans le relevé de décisions final. Dommage de toujours vouloir réinventer la poudre.

Thierry Libaert, pour l'Observatoire International des Crises

Faire face aux spécificités d'une crise liée à la corruption

Par Philippe Montigny *, Président de l'agence de certification anti-corruption, ETHIC-Intelligence

1. Corruption : un risque non assurable et non externalisable

Le risque fait partie de la vie de l'entreprise, or si le risque se matérialise soudain, il y a crise. Les risques de l'entreprise sont variés et les outils pour y faire face et gérer au mieux les crises qu'ils engendrent sont nombreux. Certains outils prennent la forme d'assurances.

Face au risque d'impayés : l'assurance crédit ; face au risque de destruction de l'outil de production : l'assurance du chiffre d'affaires... D'autres risques sont plus difficilement assurables et l'on anticipe des solutions de rechange ou de protection. Face au risque de perte de données informatiques, on externalise les sauvegardes ; face au risque de vol de propriété industrielle, on dépose des brevets... Certains risques enfin ne sont absolument pas assurables ni ne permettent d'envisager des solutions de rechange : ce sont ceux qui mettent en cause la responsabilité pénale du chef d'entreprise. Le risque lié à la corruption en fait partie.

Aujourd'hui, le dirigeant d'entreprise n'est pas à l'abri d'une crise engendrée par le risque de corruption, et ce, quelles que soient son intégrité personnelle, sa détermination à mettre en œuvre un programme de conformité, sa vigilance et la rigueur de ses contrôleurs de gestion. Cette crise peut trouver son origine dans un délit de corruption avéré, découvert lors d'un audit interne ou externe, révélé par une accusation



« Projet d'installation (mur) », porcelaine, Yann FAYAUD

d'un tiers, ancien collaborateur ou « corbeau », ou tout simplement inventé, par un concurrent ou toute personne malintentionnée pour déstabiliser l'entreprise. Sans doute ce dernier cas est le moins grave car le délit n'étant pas constitué, le risque pénal disparaîtra de lui-même... une fois la preuve de l'innocence apportée plusieurs années après.

Une crise liée à la corruption entraîne inmanquablement l'attention des autorités locales, la curiosité des médias, l'inquiétude des partenaires, la suspicion des clients et le malaise des collaborateurs. Tous les ingrédients sont réunis pour qu'une affaire de corruption, aussi minime et aussi éloignée du siège soit-elle, ne prenne des proportions démesurées. Dès lors, les conséquences potentielles, qu'elles soient judiciaires, financières ou d'image, sont telles qu'il est capital pour un dirigeant d'entreprise de les maîtriser au mieux afin d'en limiter l'onde de choc.

2. Les trois difficultés d'une crise liée à la corruption

Une crise liée à la corruption ressemble a priori à toute autre crise, et pourrait être gérée selon les principes généraux d'une gestion de crise. Cependant, une crise provenant d'un problème de corruption présente trois difficultés spécifiques qui la distinguent de toute autre crise et qu'il faut absolument prendre en compte pour définir la stratégie permettant de la maîtriser.

Une mise en cause personnelle du dirigeant

La première difficulté vient du fait qu'une crise liée à la corruption, plus qu'aucune autre, touche personnellement le dirigeant. Elle le met directement en cause de deux façons. D'une part, la logique judiciaire veut que le dirigeant soit considéré comme pénalement responsable. D'autre part, l'opinion publique est prompt à penser qu'un dirigeant est nécessairement impliqué dans toute affaire de corruption et qu'il ne peut avoir les mains propres. N'oublions pas le double sens du mot affaire, qui renvoie à la fois à l'activité commer-

ciale de l'entreprise, mais qui désigne également une pratique délictueuse scellée par un pacte de corruption. La pression de l'opinion, et l'amplification médiatique qui y est associée s'ajoutent à la contrainte judiciaire. Les conditions d'une réaction sereine, rationnelle et donc efficace, sont loin d'être réunies.

Une mise en cause morale du dirigeant

La deuxième difficulté tient à la nature du délit de corruption. L'accusation de corruption constitue une remise en cause morale de l'intégrité du dirigeant et des principes de gouvernance de l'entreprise qu'il représente. La corruption est associée au calcul, à la dissimulation, au secret. Au tribunal de l'opinion, la simple allégation de corruption décrédibilise toute parole de l'entreprise et de son dirigeant : l'explication sera prise pour un mensonge, la prudence des propos considérée comme un aveu et le silence jugé comme la preuve de la culpabilité. Malgré tout, le dirigeant doit parler, prendre position, montrer qu'il contrôle la situation. Cependant, sa stratégie de communication envers l'opinion publique, les consommateurs, les clients, les actionnaires ainsi que les collaborateurs est un exercice particulièrement délicat.

Une mise en cause dont il est difficile d'évaluer l'ampleur voire la réalité

La troisième difficulté est qu'en général dans une situation de crise liée à la corruption, le dirigeant, et avec lui l'équipe dirigeante, en évaluent mal l'ampleur voire, lorsqu'il s'agit d'une allégation, la réalité. Appelé à s'expliquer rapidement, le dirigeant n'a souvent en sa possession aucun élément précis. D'autant qu'il peut y avoir une crise liée à la

corruption sans qu'il y ait délit : par exemple une accusation de corruption orchestrée par un concurrent ou par toute personne animée d'intentions malveillantes. Mais là, où, en général, devrait s'ouvrir un procès en diffamation, s'ouvre un procès en accusation. Le soupçon de corruption dans le monde des affaires étant, pour l'opinion publique, rémanent, la moindre allégation le transforme en condamnation. Avec la corruption, il y a inversion de la charge de la preuve. L'entreprise doit montrer qu'elle est innocente, sachant que, d'entrée, elle ne sera pas considérée comme telle. De plus, il se peut également que l'entreprise et son dirigeant se croient sincèrement innocents mais qu'en réalité, au fin fond d'une filiale étrangère, un délit ait bien été commis. Le dirigeant se voit dès lors dans l'obligation de démontrer son innocence tout en veillant à ce que ses paroles ne puissent se retourner contre lui, ce qui serait ajouter le mensonge à la faute.

Devant une crise liée à la corruption, le dirigeant d'entreprise doit donc faire face à une accusation qui le met personnellement en cause, qui décrédibilise la légitimité de son explication et dont il apprécie mal l'ampleur, voire la simple réalité de la cause.

3. Gérer une crise avec intégrité, rigueur et responsabilité

Face à une crise engendrée par une question de corruption, la meilleure stratégie réside moins dans la ou les réponses qui seront apportées

que dans la façon dont la crise sera gérée. Les médias, les actionnaires, les clients et d'une certaine façon la justice, attacheront une importance prééminente au caractère d'intégrité, de rigueur et de responsabilité dont l'entreprise et son dirigeant auront fait preuve dans la gestion de la crise seuls moyens de rétablir sa légitimité, voire son innocence.

Gérer la crise avec intégrité

La crise doit d'abord être gérée avec intégrité car la corruption met en question l'honnêteté de toute l'entreprise. En faisant preuve d'intégrité dans la gestion d'une

Avec la corruption, il y a inversion de la charge de la preuve. L'entreprise doit montrer qu'elle est innocente, sachant que, d'entrée, elle ne sera pas considérée comme telle.»

telle crise, le dirigeant mettra en évidence le caractère exceptionnel de cet accident. Il le détachera de la vie habituelle de l'entreprise. A l'inverse, en

jouant avec la vérité, ou simplement en laissant croire, intentionnellement ou par inadvertance, que toute la vérité n'est pas dite, il aggravera la situation tant à l'égard d'une éventuelle enquête judiciaire que de l'image de l'entreprise.

Gérer la crise avec rigueur

La crise doit ensuite être gérée avec rigueur. Comme un incendie évolue au gré du vent, une crise évolue au gré des rumeurs et des événements externes. Elle peut donner lieu à une exploitation incontrôlée et partisane, répondant à des enjeux qui ne sont pas ceux de l'entreprise mais qui sont dictés au mieux par l'actualité, au pire par des groupes de pressions qui y trouvent leur intérêt. Le dirigeant d'entreprise doit dès lors faire montre d'une grande

rigueur pour contrôler, autant que faire se peut, le cours des événements. Il doit chercher à en maîtriser les conséquences inutiles sur les collaborateurs et l'entreprise et viser à en atténuer l'impact sur l'environnement social et humain.

Gérer la crise avec sens des responsabilités

Enfin la crise doit être gérée avec un sens aigu des responsabilités. Qu'en est-il de la réalité de l'accusation ? Est-elle légitime ? Si oui quelle est son ampleur ? Que révèle-t-elle des failles du fonctionnement de l'entreprise ? Quelles réponses y apporter ? Dans quel délai ? Et enfin, s'il y a faute, il doit y avoir sanction, celle de la justice éventuellement, celle de l'entreprise nécessairement. Malgré tout, la colère ne doit jamais

Mais la crise peut aussi éclater sans qu'il y ait délit de corruption, simplement parce qu'une rumeur est orchestrée de l'extérieur pour déstabiliser l'entreprise à un moment crucial de son développement»

l'emporter sur la raison, ni l'arbitraire sur l'équité. Qu'en est-il de la responsabilité individuelle, de la responsabilité collective ? Mais la crise peut aussi éclater sans qu'il y ait délit de corruption, simplement parce qu'une rumeur est orchestrée de l'extérieur pour déstabiliser l'entreprise à un moment crucial de son développement : cession ou acquisition, mise en place d'un consortium, réponse à un appel d'offres. Lors d'une crise liée à la corruption, le sens des responsabilités

d'un dirigeant et sa capacité de jugement sont mis à rude épreuve.

4. Anticiper la crise, un moyen efficace de prévenir la corruption

La gestion de ce type de crise est donc un moment de grande intensité dans la vie de l'entreprise. Mais ce n'est pas parce que la pression est forte que la gestion de la crise doit être complexe. Au contraire, face à la crise, les meilleures réactions sont celles qui font appel au bon sens plutôt qu'à la théorie, aux réflexes spontanés plutôt qu'au calcul, aux qualités humaines plutôt qu'intellectuelles. Or, le stress lié à la crise inhibe toutes ces facultés, déforme la perception de la réalité et affecte les facultés de jugement.

Pour prendre un exemple, s'il y a une profession habituée à gérer les crises, c'est celle des sapeurs-pompiers. Leurs succès relèvent rarement de prouesses surhumaines ou d'audaces insensées. Leur efficacité vient de la maîtrise de leurs outils, de l'excellence de leur condition physique et surtout d'une préparation mentale qui leur permet de réfléchir avec sang froid, de décider rapidement et d'agir avec détermination là où tout autre serait paralysé par l'aspect effrayant de l'incendie. *Mutatis mutandis*, gérer une crise liée à la corruption implique les mêmes qualités de réflexion, de décision et d'action. De la même façon, cela suppose de s'y préparer, en étudiant les modalités d'occurrences possibles, en préparant les outils d'intervention et en s'entraînant à y faire face.

Tout autant qu'il est de la responsabilité du chef d'entreprise de concevoir et mettre en œuvre une stratégie de prévention de la corruption, il est également de sa res-

responsabilité de préparer l'entreprise et ses cadres à gérer une éventuelle crise avec intégrité, rigueur et sens des responsabilités.

L'expérience montre en outre qu'il n'y a pas de meilleure façon de sensibiliser les cadres et les dirigeants de filiales à l'importance d'une mise en œuvre d'une politi-

que de prévention de la corruption... que de les faire participer à des exercices de gestion de crise liée à la corruption. En touchant du doigt la réalité des problèmes engendrés par un cas virtuel de corruption, ils en mesurent d'autant mieux la nécessité impérieuse de l'éviter.

* **Philippe Montigny,**

- Président de l'agence de certification anti-corruption, ETHIC-Intelligence
- Président du Groupe de travail du Conseil Français des Investisseurs en Afrique (CIAN) sur la prévention de la corruption
- Auteur de *L'entreprise face à la corruption internationale*, 771 pages, Ellipses 2006



Reflexes de communication de crise

Par **Didier Heiderich**

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

1 document au format PDF à télécharger, 7 pages - 290 Ko

Coût indicatif pour la France 1,80 € *

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

Conçu comme un document de travail à lecture rapide, il contient plus de 250 items et 6 tableaux qui permettent de contrôler en mode réflexe les différents points d'une communication de crise.

Il pourra être également utile pour préparer la communication de crise d'une organisation ou d'une entreprise.

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

* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 13 novembre 2007. Pour télécharger ce document, il vous suffit de passer un appel téléphonique surtaxé ou d'envoyer un SMS surtaxé via Allopas®. Vous recevez en retour un code d'accès que vous pourrez utiliser depuis cette page pour accéder au document. Les tarifs sont transparents et indiqués par Allopas avant de passer votre appel ou d'envoyer un SMS pour obtenir votre code d'accès. Ils diffèrent selon le pays et le mode de règlement.

Le R.O.I de la Communication de Crise

Par Sébastien Jardin

Les communicants de Crise sont les agents secrets de la Communication. Ils sont ceux qui agissent pour que le pire n'arrive pas et sont aussi ceux qui réagissent quand, malgré toutes leurs anticipations, la situation leur échappe. Ils ont de grandes qualités d'anticipation, de visualisation et de réseau mais tout n'est pas pour autant prévisible. Parfois, les choses ne



Pendentifs, Yann FAYAUD

se passent pas comme prévu et c'est à leurs qualités d'adaptation que l'on reconnaît les grands de ce métier. En résumé, il leur est nécessaire de savoir prévoir, analyser, agir et réagir. Ces quatre qualités se traduisent dans le réel au travers d'actions diverses (établissement de scénarios, entraînements et simulations, entretien d'un réseau activable à tout moment...). Tout ceci à un coût et dans le monde dans lequel nous vivons il est nécessaire de pouvoir calculer le retour sur investissement (R.O.I) lié aux dépenses effectuées dans la conduite de telles actions.

Calculer les retombées d'actions de Communication n'est pas une chose facile. Pour ce faire, nous pouvons utiliser diverses méthodes (volume de leads générés après un événement, nombre de parutions Presse faisant suite à un communiqué, évolution des sondages d'image...). Mais ce n'est pas une Science exacte. Ici, deux et deux ne font pas quatre mais peut-être trois ou cinq. C'est ce qui fait la difficulté et l'intérêt de ce métier. Et s'il est aussi difficile de calculer le fameux R.O.I des actions de Communication, imaginez l'ampleur de la tâche quand il s'agit de Communication de Crise. Car contrairement aux autres volets du métier, le but ici n'est pas d'être vu. Et quand c'est tout de même le cas, la discrétion et l'action sont de rigueur. Dans ce cadre, on comprend aisément que calculer les retombées d'une action qui a pour but qu'une autre ne se produise potentiellement pas est loin d'être une chose facile.

Cependant, il nous faut admettre que les « coutumes financières » de nos entreprises modernes nous poussent à calculer le R.O.I de toute action. Et ceci n'est pas une mauvaise chose. Il s'agit d'un point de vue positif et favorable au développement du métier ne serait-ce que pour gagner en crédibilité vis-à-vis de l'interne où tout se réfère au ratio dépense-bénéfice. Enfin, la Com-

munication obéît aux mêmes règles que les Ventes, la Finance, le Marketing... et il semble que ce soit la direction que poussent les grandes structures entrepreneuriales de ce monde. La question suivante est donc de savoir s'il est possible de passer de pourquoi au comment.

Ici encore, les Statistiques et autres Probabilités nous seront d'une grande aide. Comment faire pour associer un R.O.I précis à une action de Communication qui par définition est difficilement mesurable ? La tâche n'est pas de tout repos. Nous préférons donc les pourcentages aux valeurs absolues et le fameux raisonnement par l'absurde mathématique fera partie de la méthode de calcul. Prenons un exemple concret : le film *Super Size Me*, sorti en 2004, attaque de manière frontale la firme américaine mondialement connue Mac Donald's. Dans ce documentaire piquant, Morgan Spurlock traverse les Etats-Unis, interroge des spécialistes dans plus de vingt villes et décide de mener sur lui-même une expérience aux résultats accablants pour Ronny : le régime MacMuffin, Big Mac, Royal Cheese, frites et coca est néfaste pour la Santé et ce en un laps de temps très court.

Face à cette menace et à cette attaque publique, comment a réagit « la marque au M jaune » ? Il s'agit ici bien de réaction car une attaque aussi frontale n'avait jamais eu lieu. Mac Donald's tentait de s'acheter une image plus saine depuis quelques années entre autres par le biais de sponsoring de sportifs. Mais là !! Mais là l'estocade était vraiment directe et, qui plus est, relayée par les médias de la Terre entière. Ce n'est pas pour autant que nos hamburgers et nos frites ont changé de composition. Au contraire, les « fondamentaux culinaires » de l'entreprise n'ont pas changé. Ils se sont simplement diversifiés au travers de salades et autres menus réputés moins gras que le traditionnel double steak dans un sandwich saturé de sucres et de graisses. Et le fait est que cette stratégie a été payante car le chiffre d'affaires de l'entreprise n'a pas sourcillé. Les « anti Mac Do » le sont encore un peu plus et le reste de monde continue de profiter du fabuleux goût du Big Tasty (sans mauvais jeu de mots).

Une stratégie payante certes, mais pourquoi une telle stratégie ? Pourquoi avoir dépensé de l'argent et de l'énergie à créer de nouveaux menus, à travailler sur un positionnement modifié, à changer une partie de sa Supply Chain ? Que ce

En bref

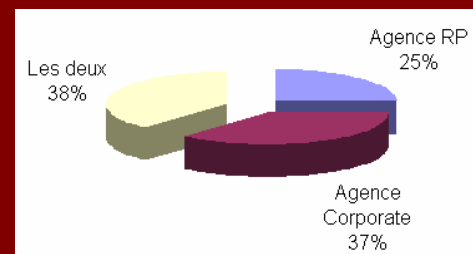
La communication de crise, Corporate ou RP ?

L'institut Ballester vient de livrer sa dernière étude sur les relations Entreprises/agences.

Parmi les questions posées fulguraient celle de savoir si sur un certain nombre de thématiques, les entreprises avaient plutôt recours à des agences de conseil en corporate ou en relations publiques.

Résultat : 25% des entreprises recourent à des agences de RP, 37% à des agences de Communication corporate et 38% aux 2 types d'agence. La gestion de la crise serait donc plutôt l'affaire du conseil corporate que des RP. Je ne suis pas certain qu'il faille s'en réjouir d'autant que la frontière corporate/RP me semble n'avoir jamais été aussi floue.

Thierry Libaert



serait-il passé si Mac Donald's n'avait rien fait ? A vrai dire, qui peut le savoir étant donné que, par définition, « tout ce qui n'est pas n'a pas lieu d'être » et que Mac Do a fait un choix ? Question rhétorique et non neuve mais qui soulève une fois de plus la question du calcul des retombées d'une action de Communication de Crise.

En réalité, la stratégie menée par Mac Donald's était très judicieuse. L'entreprise possède une renommée mondiale et sa part de marché est impressionnante. Mais ce n'est pas pour autant qu'ils peuvent se permettre d'arrêter d'être présents sur la place publique. Grâce à ce film, ils ont bénéficié d'une focale médiatique, d'une mise en lumière gratuite. Super Size Me a donc été un moteur publicitaire plus qu'une vraie menace. Et c'est la façon donc a réagit Mac Do qui nous fait penser cela. Mais peut-être que rien n'aurait été différent si la firme n'avait pas communiqué ; ou peut-être que si... Qui sait ? C'est la raison pour laquelle, dans le but de justifier les dépenses faites dans ces actions de Communication, il est préférable d'utiliser les Probabilités. Par exemple dire : « dans le contexte actuel où notre taux de Top Of Mind est de x%, il nous semble cohérent de dépenser y euros pour empêcher qu'il tombe plus bas car tout point perdu représente potentiellement z clients et un chiffre d'affaires de z' euros. » Les adeptes des valeurs absolues ne vont pas aimer, mais telle est la réalité de ce métier. Il est crucial de s'appuyer sur divers indicateurs dont le Top Of Mind fait partie. Et c'est sur leur base, leur niveau et leur évolution que nous pouvons justifier nos dépenses. Plus leur nombre sera important, plus la mesure sera précise et plus nos justifications financières seront cohérentes avec la réalité. Attention tout de même à ne pas se perdre dans une avalanche de méthodes de calculs et de ratios, mais en avoir quelques un bien choisis est nécessaire.

il s'agit de l'affirmation de la difficulté de mesurer le R.O.I des actions de Communication et encore plus de celles de Communication de Crise. »

Il ne s'agit pas ici d'un aveu d'impuissance. Au contraire il s'agit de l'affirmation de la difficulté de mesurer le R.O.I des actions de Communication et encore plus de celles de Communication de Crise. Il s'agit de dire que ce métier vit dans la Potentialité et l'Anticipation où le « peut-être » et le « et si » sont deux formules souvent usitées. Il s'agit de reconnaître le fait que rien n'est certain dans ce monde et que nous sommes amenés à faire des choix qu'il faut respecter et qui s'affinent avec le temps et l'expérience. Enfin, il s'agit d'appuyer une idée cruciale : si les entreprises ne communiquent pas et n'anticipent pas leur Communication, elles courent un grave danger car elles risquent d'être perdus de vue du terrain et de perdre de vue ledit terrain. N'hésitons donc pas à dépenser afin d'éviter cette situation catastrophique mais sans jeter l'argent par les fenêtres et en essayant autant que faire se peut de mesurer le R.O.I de nos actions.

Sébastien JARDIN, Ingénieur Commercial Logiciel

Communication de crise : l'ère de la maturité ?

Par Thierry Libaert

L'Union des Annonceurs vient de publier la dernière édition de son baromètre de la communication d'entreprise. Celui-ci est particulièrement précieux puisqu'il offre une excellente mise en perspective puisque la première édition date de 1988 et qu'il s'agit aujourd'hui de la 6^{ème}. Ce baromètre couvre l'ensemble des domaines de la communication d'entreprise, son management, ses thèmes, ses perspectives, pour Communication-sensible.com, nous avons extrait quelques données spécifiques à la communication de crise.

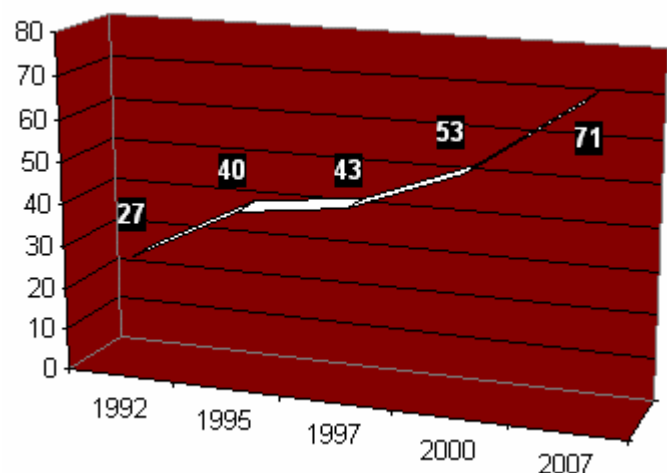
1^{ère} observation, la communication de crise est un thème de plus en plus intégré dans la fonction communication de l'entreprise, puisque 71% des entreprises la pratiquent. L'augmentation est particulièrement spectaculaire.

1988	1992	1995	1997	2000	2007
-	27 %	40 %	43 %	53 %	71 %

En l'espace de 15 ans, la communication de crise est passée d'une pratique qui concernait un peu plus d'un quart d'entreprises à près de ¾ d'entre elles désormais.

En termes de fréquence d'utilisation, la communication de crise se situe devant la communication de recrutement, la communication financière, le lobbying ou la communication internationale.

On remarque que l'utilisation de la discipline est proportionnelle à la taille de l'entreprise puisque les entreprises de plus de 5000 salariés déclarent utiliser la communication de crise pour 91% d'entre elles.



Cette activité est clairement une affaire de communication puisque le responsable de communication porte la responsabilité de la communication à hau-

teur de 87%. Plus la taille de l'entreprise augmente et plus la fonction est reconnue, avec toutefois une légère baisse pour les plus importantes d'entre elles.

Conséquence évidente, les entreprises s'y préparent davantage et elles sont 71%, c'est-à-dire le même chiffre que celle qui déclarent la pratiquer, à disposer d'une cellule de crise et l'augmentation a été presque parallèle.

Années	1995	1997	2000	2007
Dispose d'une salle de crise	40 %	47 %	58 %	71 %

On observe que la quasi-totalité des grandes entreprises disposent d'une cellule de crise et que même les entreprises de taille moyenne (de 100 à 500 salariés) disposent pour plus de la moitié d'entre elles de leur instance de gestion de crise.

De manière assez étonnante, le rôle du prestataire en communication de crise reste stable, son utilisation régulière est de 17%. Ce chiffre était de 10% en 1995 et 1997, il est monté à 19% en 2000 et reste donc stable à 17%, ce qui peut tendre à signifier que les entreprises privilégient le conseil stratégique global et non le conseil spécifique sur la gestion de crise maintenant qu'elles semblent entrer dans l'ère de la maturité. On remarque ainsi que les entreprises de plus de 25000 salariés sont moitié moindres que celles entre 5000 et 25000 salariés à recourir à un prestataire spécialisé en communication de crise : 15% contre 29%.

T.L.

Nota : cette étude a été réalisée par l'Institut CSA pour l'UDA en mars-avril 2007 sur un échantillon de 2500 entreprises pour un échantillon de 264 répondants.



Crises, de 1 à 150

Par Thierry Libaert

ISBN 2-916429-07-7 - Collection : 360°

60 pages – PDF à télécharger

Prix indicatif pour la France 14,90 € *

3ème édition 2007

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

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

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



La communication verte

Par **Thierry Libaert**

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

1 document au format PDF™ à télécharger

225 pages - 1,5 Mo

14,90 € *

Réédition - Nouvelle préface de Thierry Libaert

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

Ce livre a obtenu la médaille 93 de l'Académie des Sciences Commerciales.

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

* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 13 novembre 2007. Le prix pourra être modifié à tout moment sans préavis.



Modèle de plan de communication

Didier Heiderich

ISBN 2-916429-04-2

Collection : la communication et le management en pratique

1 document au format Word™ à télécharger

12 pages - 280 Ko

Coût indicatif pour la France 1,80 € *

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

Au format Word et réalisé sous forme de canevas, il vous suffira de compléter les différents points pour réaliser votre plan de communication.

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

* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 13 novembre 2007. Pour télécharger ce document, il vous suffit de passer un appel téléphonique surtaxé ou d'envoyer un SMS surtaxé via Allopass®. Vous recevez en retour un code d'accès que vous pourrez utiliser depuis cette page pour accéder au document. Les tarifs sont transparents et indiqués par Allopass avant de passer votre appel ou d'envoyer un SMS pour obtenir votre code d'accès. Ils diffèrent selon le pays et le mode de règlement.

Chronique des livres

De Thierry Libaert

Une chronique en demi-teinte pour cette livraison puisque nous ne proposons que 4 ouvrages qui ne traitent pas des crises, et encore moins de communication d'entreprise. Nous avons lu un ouvrage qui date de 1996 (retirage 2007) et dont le titre nous avait interpellé : « **Du bon usage des crises** » de Christiane Singer (éditions Albin Michel). L'auteur disparue cette année nous avait livré un recueil de conférences sur le thème de la spiritualité dont une en 1991 et qui donne son titre à l'ouvrage. C'est évidemment très loin de la gestion de crise organisationnelle, mais certaines formules nous font écho : « *Les catastrophes sont là pour nous éviter le pire* », elle rapporte la phrase entendue en Afrique : « *Nous n'avons pas de crise, nous avons des initiations* ».

L'ex champion du monde d'échecs, Garry Kasparov propose « **La vie est une partie d'échecs** » (Jean Claude Lattés) dans lequel il expose dans un chapitre sa conception des crises en faisant le parallèle entre les crises échiquiennes et les crises en entreprise ou dans la vie personnelle. Selon lui le plus grand danger consiste souvent à essayer d'éviter entièrement les crises, » ce qui veut dire généralement les retarder ». Au jeu d'échecs, les plus grands joueurs se distinguent par leur capacité à détecter les instants cruciaux « détecter une crise est un talent à part ». Il définit la crise comme « *un moment où les questions restent sans réponse* » et il reconnaît le paramètre positif de toute crise : « *les crises sont des mises à l'épreuve nous fournissant l'occasion de développer nos talents et nos sens* ». Kasparov met en garde contre l'utilisation des anciens modèles ou des vieilles recettes pour surmonter une crise puisque « *une crise exige des décisions inédites* », c'est une vision très pragmatique que le jeu d'échecs enseigne : « *chaque crise a autant de solutions que d'individus qui l'abordent* ». Un excellent témoignage qui

En bref

Et le gagnant est....

La profession des relations publiques en Grande Bretagne vient de remettre ses grands prix. La médaille d'or a été attribuée à l'Armée Britannique pour sa campagne de recrutement. Mais plusieurs prix spécialisés ont également été remis (près d'une trentaine au total). Un prix a été décerné à la meilleure opération de communication de crise, en l'occurrence il fut attribué à la société maritime et aux gardes cotes à la suite du naufrage du navire MSC Napoli le 19 janvier 2007 aux larges des cotes britanniques (après avoir été remorqué puisque l'avarie était survenue à 100km au large d'Ouessant).

Le prix a récompensé la manière dont les autorités ont communiqué, la politique de transparence, la réactivité, la relation avec les médias dont l'organisation de 150 interviews sur les plages, l'évaluation permanente des 2500 retombées presse, la précision des conseils dont celui adressé au public de ne pas se rendre sur les plages polluées.

Thierry Libaert

éclairer le dossier que nous avons déjà mis en ligne il y a 2 ans sur notre site « *le jeu d'échecs et la communication de crise* * ».

Signalons aussi le livre de Philippe Boistel « **Gestion de la communication d'entreprise** » publié en début d'année aux Editions Hermès/Lavoisier. L'ouvrage contient un court mais très intéressant chapitre sur la communication de crise. Saluons surtout la tentative réussie de rapprocher la recherche sur le sujet avec l'attente opérationnelle du praticien. Seul inconvénient non négligeable, le livre est hors de prix : 70 Euros pour un manuel de communication de 300 pages, dommage pour les étudiants !

Lu aussi l'excellent livre de Christian Salmon « **Storytelling** » (Editions La Découverte 2007), le livre qui se situe clairement dans une veine dénonciatrice de la communication conçue comme domination traite du passage de l'univers du logo à celui du discours, de l'image de marque à l'histoire de marque. Il situe cette modification au début des années 90 aux Etats Unis et son importation en France eu début des années 2000, des entreprises comme Danone, Renault ou IBM l'appliqueraient, mais le concept serait surtout utilisé dans le monde politique et C Salmon décortique les campagnes de S Royal et De N Sarkozy pour en montrer les ressorts. Le communicant devient un storyteller, en charge d'une entreprise de fiction. Le spin doctor devient un story spinner et le communicant politique devient responsable de la line of the day, capable en permanence de trouver de « *belles histoires évocatrices et des récits émouvantes* ».

L'angle est outrancièrement critique, mais il est parfaitement argumenté et documenté. Un livre propice à la mise en débat.

T.L

A télécharger gratuitement

* **Jeu d'échecs et communication de crise**

Par Thierry Libaert



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

16 pages, PDF, à télécharger depuis :

<http://www.communication-sensible.com/download/echecs-crise.pdf>

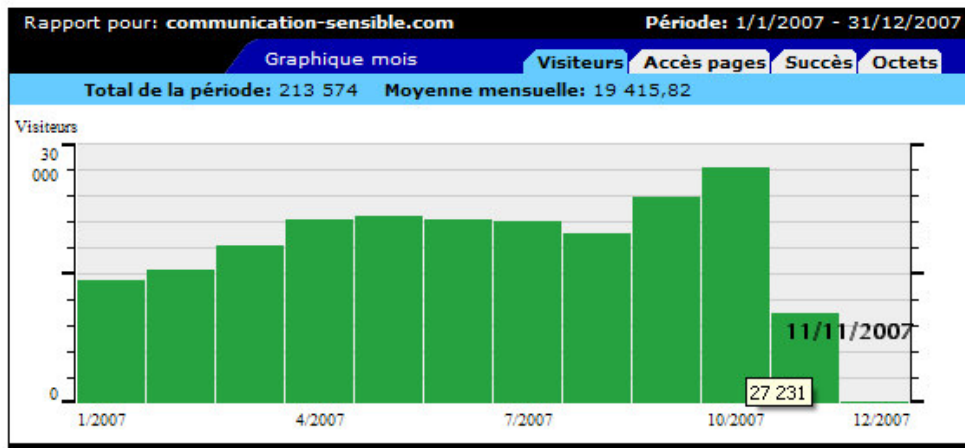
En bref, par *Didier Heiderich*

,inside

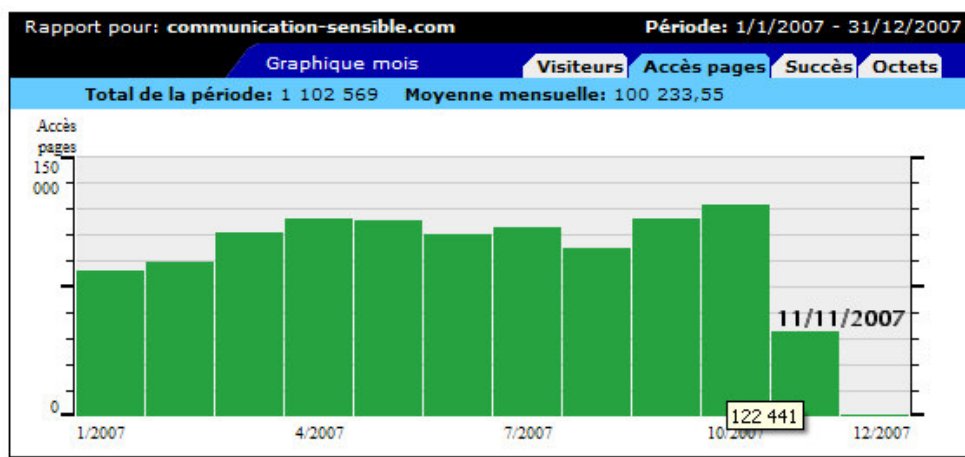
Actualité de l'Observatoire International des Crises (OIC)

1 102 569

1 102 569, c'est le nombre de pages vues sur votre magazine depuis le début de l'année. Avec 27 231 visiteurs en octobre pour 122 441 pages vues le même mois, votre magazine enregistre une hausse permanente de ses visiteurs avec les barres des **200 000 visiteurs** et des **1 000 000 pages vues** en 2007 franchies en octobre. L'ensemble représente 105,4 Giga octets téléchargés.



Nombre de visiteurs entre le 1^{er} janvier et le 11 novembre 2007
Avec un total de 213 574 visiteurs



Nombre de pages vues entre le 1^{er} janvier et le 11 novembre 2007
Avec un total de 1 102 569 pages vues

* Statistiques fournies par le serveur. Hors statistiques de visite du site web miroir qu'il faudrait ajouter.



antropia

L'Observatoire International des Crises lance Antropia, un puissant moteur de recherche documentaire intersites fondé sur le contenu indexé par Google. Antropia effectue des recherches ciblées sur des sources documentaires sélectionnées pour leur pertinence.

Ainsi antropia renvoie permet d'effectuer des recherches :

- dans le Magazine de la communication de crise et sensible,
- internationales, dans les collections issues de sites web sélectionnés pour leur apport technique et/ou scientifique : uqam.ca (Québec), www.ulb.ac.be/esprittlibre (Belgique), supportscoursenligne.sciences-po.fr (France), hbs.edu (USA), london.edu (Angleterre), papers.ssrn.com (USA), etudes-europeennes.fr (U.E).

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

Livres



Sortie de la cinquième édition de "La communication interne".

Ce livre de référence de Nicole D'Almeida et Thierry Libaert contient un volet sur la communication interne de crise.

Se procurer le livre :

http://www.alapage.com/-/Fiche/Livres/9782100513413/topos-communication-inter-entreprise-d-almeida.htm?donnee_appel=GKDZI



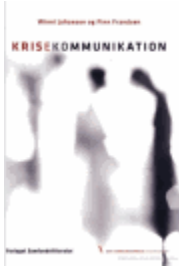
Parution du livre de référence international :

"INTERNATIONAL HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL CRISIS MANAGEMENT"

Par Christophe Roux-Dufort, Judith Clair, Christine M. Pearson

Se procurer le livre :

http://www.alapage.com/-/Fiche/LivresAnglais/9780761988519/international-handbook-of-organizational-crisis-management-judith-clair.htm?id=195661184918885&donnee_appel=GKDZI



Krisekommunikationnår

Votre magazine est cité dans "Krisekommunikationnår" un ouvrage de Finn Frandsen et Winni Johansen, deux spécialistes internationaux de la communication de crise.

Voir la citation :

http://books.google.fr/books?id=ZKnJTcojzBkC&pg=PA368&dq=%22Didier+Heiderich%22&as_brr=0&sig=6AWCSuwBjy_zJd4jPps4TXdechU#PPA368_M1



L'Observatoire International des Crises (OIC) adhère au programme de numérisation "Google livres ®"

Officiellement éditeur depuis novembre 2005, l'OIC a signé un partenariat avec Google et son programme de numérisation de livres.

A ce jour, 7 de nos publications font ainsi partie intégrante de la bibliothèque numérique de google. Voir :

http://books.google.fr/books?as_q=&num=10&btnG=Recherche+Google&as_epq=&as_oq=&as_eq=&as_libcat=0&as_brr=0&as_vt=&as_auth=&as_pub=Editions+OIC&as_sub=&as_drrb=c&as_miny=&as_maxy=&as_isbn=

,formation

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

Formation « Communication de crise », 2 jours.

Paris, les 12 et 13 mars 2008

Bruxelles, les 23 et 24 avril 2008

Au programme : comprendre et anticiper les crises, stratégies et messages, rebondir, relation avec les médias, mise en situation (exercice) et séance de média training individualisée.

Formation animée par Didier Heiderich, président de l'Observatoire International des Crises et Stephen Bunard, journaliste, media trainer et coach communication.

Information :

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

Stratégies

**Formation : Relations publiques sur Internet,
les 7 et 8 avril 2008 à Paris**

Blogs, wikis, référencement, communiqués en ligne, flux RSS, web 2.0 : Développer la notoriété de votre entreprise

sur le net et anticiper les rumeurs.

Formation animée par Laurent Durgeat de PRFormance et Didier Heiderich

Information et inscription :

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

En bref, par *Didier Heiderich*

,cold case

Ce que vous avez peut-être raté sur le site depuis juin 2007...



Damage Control. Why everything you know about crisis management is wrong

Note de lecture de Thierry Libaert, août 2007

Déjà auteur de *Naï'en*, directeur d'une agence conseil installée à Washington, Eric Dezenhall nous livre un livre au sous-titre provocant : « Why everything you know about crisis management is wrong ». Le propos central consiste en une virulente critique des axiomes gravés dans le marbre des consultants en communication de crise. L'ouvrage commence avec une analyse du cas Johnson & Johnson à l'automne 1982 à propos de l'affaire du Tylénoï empoisonné et régulièrement considéré comme le cas le plus exemplaire en matière de gestion de crise. Selon Eric Dezenhall, cette affaire possède trop de spécificités pour être extrapolée et la grande erreur de Perrier en 1990 fut d'avoir voulu, en retirant toutes ses bouteilles, copier les recettes de Johnson & Johnson sans réaliser l'extraordinaire différence de situation.

Suite de la note de lecture :

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0177.php>



Comme un parfum d'insouciance estivale

Cet été, peut-être n'avez pas lu notre supplément spécial. En voici le sommaire :

Du pouvoir en situation extrême. L'exemple de Marc Aurèle. *Par Thierry Portal*

L'affaire LU : autopsie d'une crise d'un nouveau type. *Par Catherine MALAVAL et Robert ZARADER*

Affaires, scandales et grandes causes - Livre
Note de lecture de Thierry LIBAERT

Prévenir les crises d'image et de réputation de l'entreprise : les alliances de positionnement stratégique - *Par Sylvianne VILLAUDIERE et Thierry PORTAL*

Vision business globale et équation importance-urgence : une méthode pour mieux diffuser les signaux d'alerte. - *Par Sébastien JARDIN*

La construction du risque d'opinion - *Par Thierry PORTAL*

49 pages, pdf, 3 Mo, à télécharger depuis :

<http://www.communication-sensible.com/CCCnewsletter/mccs-supplement-juillet-2007.htm>

En bref, par Didier Heiderich



Le vrai-faux journal de la RTBF

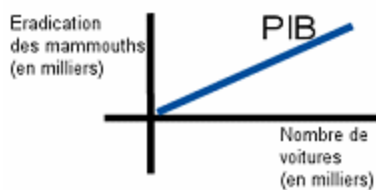
Note de lecture de D. Heiderich, septembre 2007

L'événement se passe le 13 décembre 2006, sidérant. Peu après 20H, la RTBF interrompait brusquement ses émissions pour annoncer l'indépendance de la Flandre, scénario choc appuyé par une mise en scène particulièrement alambiqué d'un docu-fiction paré des couleurs de l'information. Cette expérience grandeur réelle de l'impensable est analysée adroitement par 14 spécialistes dans le livre « Le vrai-faux journal de la RTBF ». Le livre se présente comme une étude d'un cas unique dans l'histoire médiatique récente. Avant toute chose, rangeons dans nos placards toute idée de belgitude dans cet ouvrage : comme souvent, l'universel se trouve dans le particulier, c'est ici le cas.

Suite de la note de lecture :

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0178.php>

,chasse au dahu



Une corrélation i-n-d-i-s-c-u-t-a-b-l-e pondue par un professeur émérite en économie qui condamne le grenelle de l'environnement, la réduction des gaz à effet de serre et se place dans les pas du spécialiste mondial en dégraissage de mammouth que seule la France possède :

« Durant les dix dernières années, les rues de Shanghai se sont vidées de vélos et remplies de voitures, pendant que celles de Paris se vidaient de voitures et s'emplissaient de vélos. Dans le même temps, la production de Shanghai a été multipliée par 2,5 et celle de Paris a stagné ou diminué. » Cette phrase, publiée dans "Le Monde" du 20/10/07 est de Rémy Prud'homme, professeur émérite à l'université Paris-XII. Et il se prépare au prix Nobel ? – D.H

,à lire



On the Legitimacy of Government Behavior in Public Crisis Management

By Su Xiaoyun

School of Politics and Administration, Guangxi Normal University, Guilin, P. R. China; School of Political Science and Economics, Waseda University, Tokyo, Japan

The central argument of this paper is that: there are some legitimacy leaks of the government in the routine management. These weaknesses will become more salient when the public crisis occurs. If the government can not maintain a strong base of legitimacy, the political system will be in chaos or even collapse, which shows the necessity of reestablishing the legitimacy of the government. – 11p, pdf

<http://www.wasedasouken.jp/ini/backnumber/xiaoyun.pdf>

En bref, par Didier Heiderich



Explaining risk perception. An evaluation of cultural theory

Sigve Olstedal, Bjørg-Elin Moen, Hroar Klempe, Torbjørn Rundmo

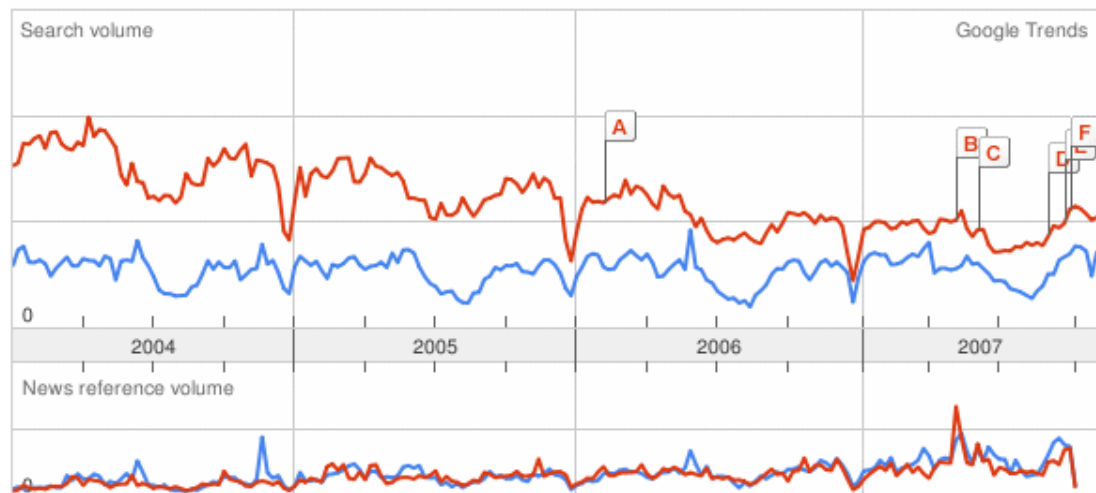
Cultural theory launched by Mary Douglas (1966, 1978) and Douglas and Wildavsky (1982) has been important in the discussion on risk perception and risk interpretations (Dake, 1991; Wildavsky and Dake, 1990). The core aim of this report is to present the subject matter of this theory with respect to risk perception. Empirical tests of the theory's prediction will be presented and discussed. Can cultural adherence and social learning explain how people perceive and understand risk? – 46p, pdf

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1175177844128&ssbinary=true>

Le développement durable, une idée francophone ?

Compte tenu du rapport de force entre l'anglais et le français, nous pourrions imaginer une différence significative de volume d'articles et de recherche sur internet pour le même mot clé, à savoir dans notre test : « développement durable ». Il semblerait d'après cette approche empirique, que le « DD » serait plus apprécié par les francophones que les anglophones (en valeur relative). On pourra également constater que ce n'est pas un sujet de fin d'année...

● développement durabl... ● sustainable developm...



<http://www.google.fr/trends?q=d%C3%A9veloppement+durable%2Csustainable+development&ctab=0&geo=all&date=all&sort=0>



Le capitalisme cognitif, la nouvelle grande transformation

Yann Moulier-Boutang, Editions Amsterdam

Une excellente note de lecture de Jean Zin sur ce livre qui met en perspective les nouvelles péréquations du travail.

http://grit-transversales.org/article.php3?id_article=221

Rumeurs : la riposte des entreprises

Un article intéressant de JEAN-PHILIPPE VON GASTROW dans les Echos sur la rumeur. Attention cependant aux raccourcis prônés par les experts qu'il faut relativiser : la recette miracle n'existe pas.

<http://www.lesechos.fr/info/metiers/4597056.htm>



Massacre de Virginia Tech : rapport

Les huit contributeurs du rapport, qui ont interrogé plus de 200 personnes et écouté des milliers d'heures d'entretiens pointent les errements de la gestion de la crise par l'Université mais également des pouvoirs publics aux USA. (En anglais)

<http://www.governor.virginia.gov/TempContent/techPanelReport.cfm>



Enseigner la question des crises. Enjeux, Obstacles, Initiatives

Par Patrick Lagadec, 2007

« La question des crises est encore loin de s'inscrire dans les programmes de l'enseignement supérieur en France. L'heure est venue de prendre de nouvelles initiatives pour préparer les futurs respon-

sables à ce domaine difficile et déstabilisant. (...) »

Ce texte couvre trois dimensions : les enjeux des crises majeures en émergence, les obstacles à dépasser, les initiatives à prendre pour développer véritablement les enseignements sur le sujet. »

<http://ceco.polytechnique.fr/fichiers/ceco/publications/pdf/2007-01-18-1568.pdf>



Le Tableau de Bord Stratégique dans les institutions publiques Cas de la Caisse Marocaine des Retraites (CMR)

Par Abdelhaq El Hayani

Le présent travail de recherche porte sur l'implémentation du Tableau de Bord Stratégique (Balanced ScoreCard) au sein de la Caisse Marocaine des Retraites (CMR) en tant qu'acteur principal dans le système de retraite au Maroc. Le document élaboré comporte une synthèse des concepts avancés du pilotage de la performance et du déploiement de la stratégie par la méthode de la Balanced ScoreCard. Ces concepts ont été développés pour une meilleure adaptation et une mise en œuvre pratique pour le contexte d'une caisse de retraite.

Parmi les idées clés qui ressortent de cette étude, il importe de noter que la Balanced ScoreCard dépasse aujourd'hui le cadre initial par rapport auquel le concept a vu le jour, à savoir le pilotage de la performance équilibrée au sein d'une organisation. La BSC permet surtout d'instaurer le processus de planification stratégique selon une approche innovante.

Le cas de la CMR peut être considéré comme un cas modèle pour toute organisation du secteur public désirant entamer le projet structurant d'implémenter la démarche de la BSC en vue de voir réaliser deux finalités clés : suivi de la performance et déploiement de la stratégie.

Un article de présentation et une synthèse de ce travail de recherche (43 pages, pdf)

<http://www.communication-sensible.com/download/balanced-scorecard.pdf>

,entertainment



Ce numéro est illustré par des œuvres de Yann FAYAUD



Né en 1971 à La Rochelle (17), Yann Fayaud est artiste plasticien pluridisciplinaire (Sculptures, écriture, peintures) mais la découverte de son matériau de prédilection, la porcelaine, il la doit à Christian Couty qui l'a formé à l'ENSA de Limoges. Cherchant sans cesse à explorer de nouveaux sentiers, il s'est spécialisé dans l'aménagement d'espaces publics et la réalisation de mobilier urbain afin d'apporter un nouveau regard sur la porcelaine.

En 2007, il a créé la Ligne Yann Fayaud, société servant à la promotion de ses créations. Il collabore avec des artistes d'horizons divers pour ses nouveaux projets notamment en matière

d'aménagement de l'habitat. Créateur de La Font Crimosana, Fontaine à Châlus (87) aménagée avec la porcelaine, il prépare de nouvelles réalisations avec différentes communes du Limousin.

Depuis juin 2007, il entame une collaboration avec la ville d'Uzerche (19) par l'ouverture de la galerie Le Cri des Anges dont il assure la direction artistique.

Ligne Yann Fayaud – Porcelaine de Limoges

Le Puy l'alouette

19140 Condat sur Ganaveix

Tel : 05 55 73 20 33 / 06 16 72 36 49

yann.fayaud@orange.fr

« Itinéraire d'une démarche artistique. »

Avant d'être mon histoire, c'est l'histoire d'une région, d'une culture, l'histoire d'un savoir faire qui s'est transmis, parfois, de génération en génération. Il n'y a pas de hasard dans les choses, pas vraiment de fatalité... La porcelaine ne pouvait pas naître ailleurs que sur cette terre du limousin... Limoger les destins... Souvent, encore, lors de mes créations, je pense aux enfants qui ont porté le kaolin dans les carrières à Marcognac (87)... Je pense à ceux qui ont marché sur ce chemin de l'or blanc... Pour des marques qui se nommaient JP Pouyat, Théodore Haviland, Ancienne Manufacture Royale et d'autres... De tout ça,



« Font Crimosana »
Fontaine de Châlus, Porcelaine, Yann FAYAUD, 2007

avant 2003, comme beaucoup, je me souvenais juste du refrain : Bernardaud porcelaine de Limoges ...

Et puis l'année 2003, l'arrivée en cette terre limousine... Frappé déjà par ce que le peintre Aimé Vallat appelé : le limousin vache... Ce territoire de pierres et de bois, de vent et de lacs couverts de couleurs... Et l'or blanc qui était déjà, bien loin, des tableaux de chasse en fond d'assiette que j'étais le premier à trouver ringard...

Pour que l'histoire soit belle, il fallait un magicien de la matière... Je l'ai trouvé en la personne de Christian Couty, ancien modelleur des porcelaines Raynaud, enseignant dans l'atelier arts du feu de l'Ecole Nationale Supérieure d'Art de Limoges. En novembre 2003, j'ai intégré l'atelier arts du feu de cette école dans le cadre d'une formation SEMA. Je lui dois beaucoup, beaucoup pour la formation technique de conception de formes, beaucoup aussi pour le regard qui porte sur le monde à travers cet or blanc. Christian Couty fait parti des rares privilégiés qui connaissent le chemin qui mène à l'âme de la porcelaine. Il a créé des formes pour de nombreuses manufactures et garde cette tendresse si particulière lorsqu'il parle de cette demoiselle capricieuse.

Nous marchons sur le chemin ...

Mes recherches autour de la porcelaine, matière particulièrement inviolable, m'amène à penser qu'elle est résolument d'emprunt féminine, indissociable de la mise en lumière de mon univers intérieur. Elle a une réelle charge spirituelle, une certaine idée de l'au-delà. Quelque chose qui flotte là entre éphémère et infinie Je crois qu'on ne s'accommode pas de la présence de cette demoiselle, on la recherche continuellement. J'essaie de garder, dans mes créations, l'idée qu'elle m'apparaît telle une demoiselle fragile, quelque part entre ange et démon.

Ma principale démarche dans le cadre de mon activité est de conduire ce matériau vers d'autres horizons : architecture d'intérieur, aménagement d'espaces publics, création de mobilier même si, dans un premier temps, j'ai suivi le chemin de l'art de la table, domaine de prédilection de la porcelaine.

Marcher sur le chemin et réinventer sans cesse ...

Réinventer sans cesse... Pour ne pas tomber dans les carcans de l'importation à bas prix... Bien loin du haut de gamme à la française... Des mots sur les maux... Pour ne pas oublier l'histoire mais la poursuivre... Explorer de nouveaux créneaux... La demoiselle ne peut pas mourir sans avoir trempé ses halos de lumière dans le sillage des horizons qu'elle n'a pas encore consommés... Voilà sans doute pourquoi je travaille cette matière... Pour que dure la vibration... »

Yann Fayaud



« Font Crimosana »
Fontaine de Châlus, Porcelaine, Yann FAYAUD, 2007



« Font Crimosana »
Fontaine de Châlus, Porcelaine, Yann FAYAUD, 2007



« Projet d'installation (mur) », porcelaine, Yann FAYAUD



« Contenants », porcelaine, Yann FAYAUD

Magazine de la communication de crise et sensible

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

www.communication-sensible.com

Vol. 15 – novembre 2007 - avril 2008

ISBN 2-916429-13-1 EAN 9782916429137 Dépôt légal novembre 2007

© 2007