

essai

Internet et la communication de crise, une première approche.



Didier Heiderich

Mars 2003

Didier Heiderich est l'auteur de « Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises », éditions Village Mondial (avril 2004)

Contact :

dh@communication-sensible.com

Document publié dans « Les cahiers espaces » n°73 – Juin 2002 / Révisé en Mars 2003

Droits de reproduction réservés à un usage individuel. Autre usage : info@communication-sensible.com

Internet et la communication de crise, une première approche.

« What is new in our age is a new set of information technologies. I contend they represent a greater change in the history of technology than the technologies associated with the Industrial Revolution, or with the previous Information Revolution (the print). »

MATERIALS FOR AN EXPLORATORY THEORY OF THE NETWORK SOCIETY (*)
Manuel Castells, Department of Sociology, University of California at Berkeley,
January 2000

(*) Texte complet : http://sociology.berkeley.edu/public_sociology/castells.pdf

Internet, un moyen de communication inévitable

Changement de société, bouleversement, révolution numérique ou non, Internet s'impose de plus en plus comme un moyen de communication inévitable et son principal usage – le courrier électronique – fonctionne à double sens. Dans la plupart des cas, Internet est utilisé pour des motifs professionnels, familiaux, associatifs ou pour préserver le cercle des amis. Il existe d'autres usages, mais ceux-ci restent marginaux. Or, ce sont ces emplois marginalisés d'Internet qui sont mis en exergue dès que sont abordés les sujets du risque et de la crise. Cette méprise dans l'appréhension de ces questions semble être le fruit de la pression médiatique ainsi que de la diffusion d'idées alarmistes par les consultants et prestataires qui fondent leur politique commerciale sur les craintes inspirées par Internet. Ces mêmes prestataires proposent pour l'essentiel des solutions simplistes pour la gestion des risques et la communication de crise en ligne. Cet article va s'efforcer de faire la part du vrai et du faux, éviter les projections hasardeuses ou encore les prises de positions morales. Avant d'aborder le risque et la communication sensible, il est nécessaire de faire un point sur les usages et le fonctionnement d'Internet. Ensuite, nous évoquerons les moyens d'agir sur l'opinion sur le réseau. Vous trouverez peut être des éléments contradictoires dans ces lignes, mais la communication par Internet reste un domaine en cours de défrichage ce qui nous impose d'exposer plusieurs points de vues.

Tour d'horizon de l'Internet

Les utilisateurs

Fracture numérique oblige, les utilisateurs d'Internet sont principalement situés dans les pays riches, possèdent un statut social moyen ou élevé et sont plutôt citoyens. Selon Manuel Castells (1), les internautes ne diffèrent pas dans leurs comportements des non utilisateurs d'Internet appartenant aux mêmes groupes sociaux. Le fantasme est d'imaginer des hordes d'internautes désocialisés dont l'unique objectif serait d'utiliser le web à des fins douteuses. La réalité semble être toute autre : Internet est utilisé pour s'informer, pour échanger, pour conserver ou tisser des liens sociaux et ceci par des individus tout à fait normaux. Internet est donc à prendre en considération dans la communication de crise au même titre que d'autres supports destinés à des segments de la société ouverte.

La question de la rupture

Aujourd'hui, nous avons quitté nos villages pour nous regrouper dans les villes. Notre société est constituée de méta structures qui font abstraction de l'espace et du temps. Dans le même temps et petit à petit, le cercle familial se disperse géographiquement que ce soit pour le travail ou pour les loisirs. Internet ne serait pas utile si nous avions conservé notre mode de vie organisé en village du début du XXème siècle. Si le net contribue à modifier notre approche de l'espace – temps, il correspond avant tout à un besoin : l'émergence d'Internet n'est pas le fruit du hasard mais une conséquence de la modification de notre mode de vie. Il n'en reste pas moins que l'apparition du net accélère les changements qui viennent bouleverser radicalement notre société. La question de la rupture introduite par Internet reste posée : seule l'expérience nous permettra d'y répondre, nous pouvons cependant faire quelques constats. D'abord on peut observer une dématérialisation des lieux : Internet devient un espace où des échanges se réalisent, des rencontres se créent entre des individus distants. Mais Internet n'est pas le lieu : ce sont les portails, les sites web et groupes de discussion qui structurent le cyberspace. Si les sites web de crise, comme ce fut le cas pour l'appel au boycott de Danone, font la une des journaux, en vérité ce ne sont que quelques portails, comme Yahoo, qui drainent la majorité du trafic. Souvent on imagine qu'Internet permettra de travailler « à la campagne » : mais comme en d'autres temps les moyens de transport ont favorisé les grands centres, la possibilité d'acheminer l'information favorise la concentration physique des acteurs du net. Aujourd'hui, les services d'information sur Internet sont fournis depuis des points de rassemblement. En France, Paris est le lieu d'où part l'information et même les villes comme Lyon, Marseille ou Nantes sont marginalisées dans la fourniture de contenus et de services Internet. Ce regroupement dans le même espace réel concentre les pouvoirs détenus par les plus grandes villes et les très grandes entreprises. Ainsi, nous assistons aujourd'hui à une baisse du nombre de sites web dans le monde. Ceci a un impact direct sur la communication de crise et les risques liés à l'apparition de tel ou tel site web contestataire. Mais malgré cette apparente concentration des pouvoirs, Internet modifie les rapports de force en permettant à tout à chacun de diffuser de l'information qui échappe à tout contrôle. Dans nos sociétés libérales, la vision du monde distillée sur les médias classiques passe par le prisme de l'argent. Internet ne reflète pas exclusivement ce que des contingences économiques déterminent sur les autres médias, mais ce que nous sommes. A cet égard, les lieux virtuels sont humains, souvent altruistes et parfois citoyens. Ainsi, les sites contestataires ne naissent généralement pas d'une volonté de nuire, mais d'un besoin de s'exprimer. Internet réinvente la notion de contre pouvoir par contributions successives.

Les communautés

Au premier chef, nous pouvons constater qu'Internet est utilisé pour créer ou maintenir des communautés. Loin d'être virtuelles, ces communautés regroupent des personnes physiques qui contrairement à la rumeur (et aux fantasmes) n'avancent pas toujours masquées. Cependant, la majeure partie des communautés en ligne est cachée car elle appartient au domaine privé : il s'agit simplement des échanges de courriers électroniques entre individus qui se connaissent et utilisent ce moyen pour communiquer entre eux. A l'inverse de ce qui est encore trop souvent prophétisé, Internet ne crée pas d'individus renfermés sur eux-mêmes, mais vient renforcer des liens sociaux existants grâce à la facilité d'usage du courrier électronique. Internet densifie les échanges car les personnes communiquent entre-elles en s'envoyant de petits messages qui ne justifient pas forcément de se voir ou même de passer un appel téléphonique. Ainsi tout consommateur mécontent peut le faire savoir à son entourage même distant. Comme personne ne peut agir sur ces communautés, elles sont généralement omises par les commentateurs de la communication de crise : rien n'est à priori à vendre sur ce sujet... ou presque car le marketing s'est emparé de cette capacité d'échanges par e-mail. Dans une moindre importance en terme de volumes d'échanges, il y a les communautés créées *ex-nihilo* sur Internet : groupes de discussions et forums. Ici, les personnes se réunissent par centre d'intérêt ou d'idées. Concernant les crises, on peut distinguer trois types de communautés : celles qui concernent un sujet, par exemple le tourisme, et dans lesquels des critiques sont émises sur telle destination ou tel opérateur, celles qui naissent d'une crise et celles qui sont un lieu permanent de contestation. Toutes ces communautés très visibles font l'objet d'études et d'offres commerciales car les prestataires en communication de crise proposent d'agir sur ces tribus en s'introduisant masqués dans les forums et les groupes de discussion. Mais les communautés regroupent des individus qui ne sont plus à convaincre et au contraire, ils viennent souvent renforcer leurs convictions dans ces lieux virtuels. En plus d'être malhonnête, il est illusoire d'agir par des moyens détournés sur un groupe de discussion lié à un site Internet d'usagers insatisfaits : on peut seulement constater le mécontentement et s'en servir pour améliorer ses produits, ses services et sa communication.

A la différence de l'organisation en villages, les individus appartiennent à plusieurs communautés sur le net : la tribu familiale, celle de l'opérateur car beaucoup d'internautes arrivent sur le net via le portail installé par défaut et seulement les plus avertis font partie d'autres communautés, pour le travail, les loisirs, l'éducation, l'argent (la bourse) et le sexe. Ces communautés se font et se défont : il y a une forme de fidélité qui existe, mais faute d'études précises sur le sujet, il est difficile d'estimer comment se structurent les individus à l'intérieur et autour de ces communautés. Mais ce sont souvent les mêmes individus que l'on retrouve sur les mêmes thématiques traitées dans le même esprit. Selon Bernard Benhamou (2), le risque est de voir se créer sur Internet des îlots fragmentés et cloisonnés « imperméables aux idées qui ne leurs sont pas familières » entraînant des formes plus ou moins fortes de radicalisation. Potentiellement, les communautés en ligne sont des milieux crisogènes : il suffira qu'un îlot

décide pour d'obscures raisons (politiques ou autres) d'investir négativement une entreprise, une institution ou une autre communauté pour que des effets se fassent sentir.

De nouvelles valeurs

Internet introduit de nouvelles règles et la liberté laissée aux acteurs de s'exprimer sur ce vecteur laisse entrevoir une rupture avec le passé. Par exemple, nous voyons naître des formes sauvages de vindicte populaire souvent dépouillées de toute nuance : tel site web regroupe telle communauté pour qui telle règle devient force de loi. Cette rupture risque d'être radical si le cloisonnement évoqué ci-dessus s'affirme être une réalité : des ghettos virtuels se créent fondés sur des préceptes parfois simplistes. Compartimentées, chaque communauté a ses convictions, différentes des communautés voisines, accentuées par un langage propre et des codes d'autant plus complexes qu'ils évoluent en permanence : tout ceci ne facilite pas la communication qui demande d'être ciblée et adaptée à chaque tribu. Ce constat doit être cependant modéré, car face à la pensée unique qui gouverne notre monde occidental, sur Internet, des voix nouvelles se font entendre ouvrant le débat démocratique et introduisant de nouvelles formes de solidarités. A la problématique complexe de la communication sur Internet s'ajoute la fluidité du support : non seulement de nouvelles valeurs apparaissent, mais elles sont mouvantes et si elles prennent parfois des formes surprenantes, elles ne sont probablement rien d'autre que le reflet de notre société, de nos convictions personnelles mises en épigraphe sur le net.

Les changements dans les rapports de force

La capacité donnée à chacun et à tous de s'exprimer vers chacun et vers tous en s'affranchissant des instruments classiques du pouvoir mais également des filtres engendre de nouveaux rapports de force. Aucune régulation politique ou financière n'entrave réellement le pouvoir laissé aux personnes, tribus ou communautés de s'exprimer sur Internet. Débarrassés des filtres, les courroux, les angoisses, les espoirs et les croyances sont exacerbés dans le cyberspace. Ainsi, Internet est à la fois un accélérateur dans les crises classiques, mais également le lieu où naissent de nouvelles formes de crises en scission avec nos habitudes. Cette scission est d'autant plus brutale que les organisations et les entreprises fonctionnent toujours sur des schémas désuets dans lesquels le pouvoir est un état stable et structuré - encore une fois - par la politique et l'argent. Or Internet est un espace vacant aux contours fluides. Par définition le cyberspace obéit à une logique de réseau et être influent sur le net exige des accointances comme dans l'espace réel. Mais les relations sur Internet s'articulent selon des modèles multiples qui ne sont pas inévitablement hiérarchiques. L'influence et le pouvoir s'exercent sur des terrains et selon des modalités qui lui sont propres. Les relations s'articulent d'abord via des liens hypertextes qui conduisent vers des lieux plus ou moins fréquentés. L'apparente anarchie des liens Internet relève probablement de l'entropie et de la théorie du chaos. Chaque nouvelle distribution de la carte des liens laisse apparaître des combinaisons qui renforcent certains lieux de pouvoir : des « bassins d'attraction » vers

lesquels les internautes finissent par se retrouver autour de différentes thématiques. Ces bassins d'attraction seraient à conquérir un par un dans la communication sensible pour rétablir la confiance des consommateurs face à une crise. Il n'en demeure pas moins que ces nouveaux rapports de forces sont à modérer : les exemples réussis cachent l'immense majorité des sites contestataires qui sont en réalité très éloignés des bassins d'attraction. En effet, alors que les annonceurs dépensent des fortunes pour engendrer du trafic sur leurs sites web comment imaginer obtenir une audience sur Internet sans véritables relais médiatiques ? Que ce soit Internet ou sur d'autres médias, les supports en mesure de générer une crise ou d'être un relais efficace dans la restauration de la confiance sont (ou seront) institutionnalisés. Car en réalité la plupart des sites protestataires connus ont été relayés par des vecteurs établis. Pourquoi ? Pour sortir du lot et des milliards de pages web, il existe peu de possibilités. Il subsiste la prime à la nouveauté, mais celle-ci s'épuise rapidement car le site web « anti-machin » n'offre plus aucune originalité. De plus dans le cas de crises avérées la concurrence des sites web qui s'emparent de l'événement est redoutable car les crises font l'objet de tentatives de récupération par des individus ou des entreprises en quête de notoriété. Cette concurrence effrénée finie par s'annihiler, même si elle laisse subsister des traces. Mais nous l'avons entrevu au début de cet article : Internet favorise les concentrations sur de mêmes lieux physiques qu'il est toujours imaginable d'investir pour y exercer son influence. Si en définitive les portes d'entrée sur le net s'institutionnalisent, il convient toutefois d'aborder le sujet avec discernement.

Les portes d'entrée

Selon une étude réalisée par Forrester Research, après le courrier électronique les principales portes d'entrée de l'Internet sont les moteurs de recherche. Souvent automatisés, ceux-ci échappent pour l'instant au contrôle de leur propriétaire. Il convient par conséquent de les utiliser dans la communication de crise en ligne, notamment parce qu'ils ont pour particularité d'introduire un effet de rémanence dont nous parlerons plus tard. Avant tout, il semble nécessaire d'apparaître sur ces moteurs avant les sites contestataires ou des pages qui véhiculent une image négative de vous, de vos produits, de votre institution. Véhiculer une image positive sur Internet passerait donc par l'occupation des premières pages des moteurs de recherche. Toujours selon la même étude, les internautes utilisent le web pour rechercher des produits ou des services : d'où l'intérêt d'Internet dans le rétablissement de la confiance par l'appropriation intelligente du cyberspace. Enfin, le faible coût technique d'Internet a permis à une foison de portails spécialisés de naître – dont communication-sensible.com. Au départ, simples listes de sites web, ces portails se sont de plus en plus professionnalisés pour fournir en plus des informations, des services et des espaces de discussion. Il est cependant intéressant de noter que ces portails spécialisés sont détenus pour la plupart par des structures établies : états, entreprises ou associations qui jouent leurs rôle de filtre.

Internet et la crise

Internet, un accélérateur de crise

Les crises traditionnelles ont rapidement trouvé de nouveaux modes de propagation sur Internet. Si les exemples de sites créés face à une crise deviennent classiques, on prend la mesure des conséquences que peuvent entraîner les forums de discussion et autres news groups. Je vous invite à faire un tour sur le groupe de discussion « fr.rec.voyages » pour vous rendre compte que certaines compagnies aériennes ou opérateurs sont particulièrement épinglés par des particuliers mécontents. Mais encore une fois, il s'agit de la partie visible d'Internet.

L'échange individuel de courriers électroniques est un mode de propagation devenu courant et sur lequel il est difficile voir impossible d'agir. Un courrier électronique met 7 secondes pour faire le tour de la terre. Ce délai symbolique est marquant car un simple courrier électronique peut renverser la confiance dans une société, un produit, un service. Ainsi les crises se renforcent en même temps que la communication se densifie : Internet joue un rôle non négligeable de ce point de vue. Cette densification des échanges s'accroît aussi avec le « push », c'est à dire la réception automatique d'un courrier électronique par abonnement. Ce n'est plus à vous d'aller à la source, c'est la source qui vient à vous. Informés en temps réel, les journalistes, les acteurs d'un secteur et, fait nouveau, les individus reçoivent une information « brute », souvent sortie de son contexte, à des fréquences accrues. A cette difficulté d'appréhension de l'information due à des aspects structurels, il est nécessaire d'ajouter que la lecture n'est pas aisée sur Internet. La plupart du temps, seuls les grands titres sont mémorisés par les internautes ainsi que les micro contenus destinés à mettre en avant des éléments d'information. Ce rapport réducteur entre le contenu d'une page web et ce que perçoit le lecteur est à considérer dans toutes les formes de communication en ligne. Les internautes sont confrontés à une masse d'informations difficiles à digérer qu'ils parcourent de pages en pages, de portails en sites web, de sites web en courriers électroniques. Ainsi, les internautes se forment une opinion sur des critères simplificateurs, des bribes d'information, des avis émis par telle ou telle personne. Or c'est cette opinion qu'il est nécessaire de maîtriser pour établir la confiance. La spécialisation compte également beaucoup dans l'augmentation des échanges de l'information. En effet, auparavant seuls les médias généralistes disposaient des moyens d'avertir rapidement le public. Ainsi, l'information était triée pour correspondre au plus grand nombre. Les crises touchant des secteurs spécialisés trouvaient leurs relais dans des mensuels, laissant ainsi tout le temps nécessaire à leurs gestions. Maintenant, le net regorge de sites thématiques capables de distiller aussi rapidement (voir hâtivement) que les médias généralistes une information particulièrement pointue exposant ainsi brutalement à des crises véloces des secteurs jusqu'ici épargnés. Le bouleversement est perceptible. Il est de moins en moins question pour les médias traditionnels d'attendre la prochaine parution ou le 20 heures pour lancer un scoop. La vitesse prime et Internet est le meilleur moyen de fournir l'information en temps réel. Cependant cette vélocité ne doit pas cacher un autre phénomène important : la réma-

nence. Car sur Internet, l'information reste présente et parfois longtemps. En effet, les moteurs de recherche, les archives des journaux, les reliquats des forums constituent autant de vecteurs d'une information parfois difficile à effacer. Ainsi, lorsque la crise est terminée pour les médias classiques, elle continue à exister sur Internet. Mais tout le monde n'est pas sur le même pied d'égalité face à la cybercrise. Cette dernière touche particulièrement – et logiquement – les entités qui ont Internet pour principal secteur d'activité : si 100% de vos clients sont sur Internet, ce média peut virtuellement toucher tous vos clients, ce qui n'est pas le cas pour les autres secteurs. Ainsi les professionnels du tourisme on-line se trouvent en position de fragilité car exposés à la vindicte populaire et aux rumeurs qui se propagent sur Internet.

Les nouveaux risques : la désinformation

Internet est également le terreau ô combien favorable à l'apparition de crises nouvelles, même si les principes qui régissent ces crises restent classiques. Au premier chef se trouve la désinformation. Parfois volontaire, souvent liée à de l'incompétence, la désinformation est monnaie courante sur Internet : valeurs boursières mises en doute, services incriminés, destinations considérées à risque. Les sources d'information et les communautés sont suffisamment nombreuses sur Internet pour introduire des distorsions dans la diffusion de l'information. Chaque communauté a ses gourous, rapidement repérés, connus et en qui nous finissons par avoir confiance, sans forcément en être conscient. Assommés par la masse d'informations que nous avons à digérer, nous acceptons sans toujours les contrôler certains propos comme des faits à partir du moment où nous considérons la source comme fiable. C'est surtout vrai lorsque l'objet de l'information est en périphérie de nos activités ce qui est le cas des loisirs. Ainsi, les forums deviennent un vecteur important d'informations non vérifiées de même que certains sites web.

Parfois, la désinformation est le fruit d'un acte volontaire, heureusement souvent maladroit ce qui la décrédibilise d'emblée, de même que la source : il est inutile d'être alarmiste (un nouveau fond de commerce se créé sur les cybercrises), même si le risque est à prendre en considération car réel... surtout lorsque se propage la rumeur.

Les nouveaux risques : la rumeur

La célérité de la propagation des rumeurs sur Internet est effarante : nous l'avons dit, 7 secondes suffisent pour qu'un courrier électronique fasse le tour de la terre. Des crises naissent de la rumeur sur Internet et tout le monde est concerné. Le polymorphisme du processus de développement des rumeurs rend compliqué son appréhension. Les plus connus sont les « hoax » (canulars), véritables boulets lancés par des internautes mal intentionnés : en 2001 circulaient des « hoax » qui font état de rumeurs d'attentats en France, Canada, Belgique et USA conseillant d'éviter ces destinations et d'utiliser les moyens de transport depuis Paris ou Montréal : issus d'inconscients ou de terroristes, ces rumeurs se propagent et peuvent avoir une véritable influence. Le problème de la rumeur sur Internet, c'est que le mal est fait lorsque l'on est alerté. De même, remonter à la source d'une rumeur sur Internet est presque impossible faisant de l'impunité la règle dans ce domaine. Pour simplifier, imaginer un in-

ternaute qui lance un courrier électronique : « *Mon fils est handicapé, sous ce prétexte et malgré un certificat médical, la compagnie aérienne 'X' lui a refusé l'accès à l'avion. Afin de le faire savoir au monde et changer cette situation, faites passer ce message à tous vos amis. Merci infiniment.* ». Ce type de message a toutes les chances d'être rapidement relayé et de se propager à grande échelle entraînant des suspicions sur la compagnie aérienne.

Pour tout savoir sur les « hoax », vous pouvez visiter <http://www.hoaxbuster.com>. Certaines rumeurs échappent à tout contrôle car elles concernent des circuits extrêmement privés : cependant, les individus doivent rester libres de leur correspondance. En effet, il y a une différence énorme entre un forum et un échange de courriers électroniques. Si la propagation de fausses nouvelles est interdite, la correspondance privée reste un droit, même sur Internet. Il est possible cependant de pénétrer les communautés via le marketing viral, dénomination mercantile d'un mode de diffusion d'informations commerciales sur Internet selon un processus proche de celui des rumeurs. Désigné comme une des formes aboutie du marketing en ligne (jusqu'à quand ?), le marketing viral est un art délicat, à manier avec précaution et professionnalisme, ne vous aventurez dans cette voie que si vous pouvez en maîtriser parfaitement le parcours.

Les nouveaux risques : le parasitisme

Internet est un refuge pour tous, ainsi faute de se faire connaître pour ses qualités ou ses compétences, certains espèrent on ne sait quoi en parasitant le net. C'est ainsi que certaines crises trouvent un écho détestable sur le net, c'est le cas pour le crash du Concorde. Nous avons détecté – sans recherches approfondies – plus de 30 noms de domaine déposés depuis la France et les USA portant sur le crash. Pire, certains noms servent exclusivement à " booster " le trafic de sites purement commerciaux comme pour un cabinet d'avocats avec airfranceconcordecrash.com (abandonné depuis). Et vous l'aurez deviné, certains de ces noms sont à vendre aux enchères ... Et ne parlons pas du pillage : une vingtaine de noms de domaine contenant "Air France" sont déposés par des sociétés ou des personnes apparemment sans rapport avec la compagnie.

Les nouveaux risques : l'effet papillon

Autre phénomène, « l'effet papillon » (Définition 1) lié à la densification et à l'accélération des échanges grâce à Internet. Un incident anodin sur un lieu touristique avec une communication mal gérée peut prendre des proportions énormes : il suffit d'un courrier électronique rédigé à la hâte et envoyé au mauvais destinataire pour provoquer en bout de la chaîne une catastrophe. L'effet papillon est à prendre au sérieux car la facilité laissée à chacun de s'exprimer sur le web est également vraie pour vous : évitez d'être trop réactif et de vous précipiter car les tentations sont grandes de répondre directement à tel ou tel propos en votre défaveur depuis votre site web, sur un forum ou en réponse à un courrier.

Les nouveaux risques : le piratage

Enfin, Le piratage provoque de plus en plus de dégâts. Une des formes dangereuse du piratage consiste à se servir d'un site très visité pour faire passer un message négatif sur un acteur économique, comme ce fut semble t-il le cas contre France Télécom via le site web de TF1. Vous trouverez ces informations sur <http://www.zataz.com/>. On peut imaginer des formes plus subtiles de piratage, comme ce fut le cas sur le site d'information de Yahoo.com : durant trois semaines, un jeune pirate de 20 ans a légèrement modifié plusieurs articles publiés dans la partie actualité du site.

Dans ce cas, les dégâts peuvent se révéler très rapidement conséquents pour tous ceux qui utilisent Internet pour vendre des locations, du transport ou encore des séjours à l'étranger.

Répondre sur le net

Une absence remarquée

Quel que soit l'origine ou le type de crise auquel on est confronté, à partir de l'instant où la crise est publique et que vous communiquez déjà sur Internet, le silence est préjudiciable. Si vous êtes un transporteur et que vous subissez un incident, beaucoup de vos clients auront le réflexe de rechercher de l'information sur votre site web. Comment peuvent-ils interpréter votre silence ? Comment réagissent-ils ? Tout simplement en recherchant l'information ailleurs et ils la trouveront. Internet a horreur du vide, comble les espaces vacants, ajoute des dimensions. Plus vous êtes présents sur Internet, plus votre absence fait défaut.

D'abord, vérifiez vos informations en ligne : il est mal venu de conserver certaines informations et pages web lors d'une crise. Cette révision est le premier réflexe à avoir, mais nous en sommes aux principes de précaution : il nous reste à convaincre et à rétablir la confiance. Ensuite, occupez le cyberspace, mais pas n'importe comment.

Site web de crise : oui pour la gestion, non pour l'opinion

La panacée serait selon les cabinets spécialisés de réaliser des sites web de crise. Si votre silence est préjudiciable, cette solution simpliste ne s'adresse qu'à des cas particuliers. Si vous êtes une compagnie aérienne qui vient de subir un crash, votre site web est un excellent relais d'information et de soutien qui permet de démontrer que vous agissez, parce que... vous agissez. En revanche, si vous êtes directement incriminés, vous pouvez décider de communiquer via votre site web, mais n' imaginez à aucun moment pouvoir influencer – sauf cas particuliers – l'opinion publique par ce biais. En effet, vous aurez peu de crédibilité et vous ne convaincrez principalement que ceux qui sont déjà ralliés à votre cause. Mais à moins de l'avoir décidé en toute connaissance de cause, ne restez pas sans voix sur votre site web car vous seriez taxés, selon le type de crise de vous désintéresser de la question, voir de cynisme.

La pollénisation

La solution à envisager est de passer par la pollénisation de vos messages sur les vecteurs d'opinion sur Internet : les portails et les sites web communautaires. La pollénisation consiste à multiplier les supports de communication en ligne. C'est en vous adressant, de façon ciblée – à l'image d'un candidat aux élections présidentielles – aux différents groupes qui occupent le cyberspace que vous désirez occuper que vous pourrez espérer avoir de l'influence : cette option moins réductrice que celle du site web de crise est également plus difficile à mettre en œuvre. Il s'agit de s'imprégner des valeurs, du vocabulaire et des attentes de chaque communauté pour faire passer votre message et ceci sans vous trahir et sans trahir vos correspondants. Car Internet ne pardonne pas : n'essayez pas d'agir malhonnêtement car vous seriez vite démasqués. Internet ne supporte pas la manipulation car les internautes sont libres, informés, intelligents et peuvent être un de vos employés : tout se sait dans le village global, absolument tout ou presque et tricher est véritablement risqué. « Polléniser » intelligemment vous permettra d'occuper le terrain à votre avantage. D'une part, vous vous adressez de façon ciblée sur les différents vecteurs d'opinion, ensuite vous donnez la possibilité aux journalistes et aux internautes de vérifier votre point de vue selon différents angles, enfin, vos propos occuperont les moteurs de recherche : l'effet de rémanence sera à votre avantage à condition que vos propos soient positifs. Il s'agit donc de construire une campagne médiatique en ligne, de la planifier et de l'entretenir : c'est un véritable travail de fond.

Une nécessaire préparation

Se préparer à la crise est fondamental, c'est également vrai pour Internet. De même que pour les autres crises, la mécanique de la préparation à la cyber-crise repose sur des fondamentaux : typologie, évaluation des risques, détermination des éléments à prendre en considération, scénarios, recensement des vecteurs d'information, préparation des ressources, organisation et formation des acteurs, simulation. Cependant, lorsque Internet n'est pas l'objet principal de votre activité, il est nécessaire d'ajouter des dimensions supplémentaires à votre préparation : la connaissance des modèles de communication en vigueur sur Internet. En effet, votre planification doit être révisée en permanence pour correspondre aux référents, aux vecteurs d'opinion et en final au champ des possibles. Enfin pouvoir s'adresser à différentes communautés ne s'improvise pas : si vous avez refusé dans le passé une interview d'un portail Internet sous le prétexte inavoué que le web est futile, n'espérez pas trouver la porte grande ouverte, car même sur Internet les relations s'entretiennent.

S'organiser

Dans les clés de la gestion de crise en ligne, l'organisation tient une place particulière. La singularité du vecteur, notamment sa célérité, n'autorise aucune improvisation. Une fois les risques déterminés, vous devrez définir les moyens de répondre, les hiérarchiser et préparer les équipes. La coordination des actions depuis la définition de la politique à suivre (globale pour tous les supports) jus-

qu'à la personnalisation et le *one-to-one* en passant par la veille demande que des procédures parfaitement rodées existent et soit appliquées afin de communiquer au plus juste et au plus près.

Enfin

Internet est un levier à considérer dans la communication de crise de secteurs aussi présents sur le web que les loisirs et les transports. Impossible dans ces conditions d'en faire abstraction. Vecteur de nouveaux risques, il convient d'être cependant prudent dans la façon d'aborder le net et refuser les lieux communs car le paysage du web a des contours complexes. La vitesse de diffusion des informations, les phénomènes communautaires, l'éclatement et la dispersion des vecteurs d'opinion sur Internet demandent de parfaitement s'approprier le support pour l'utiliser dans la communication de crise. Toute tentative réductrice est vouée à l'échec partiel ou total : ainsi, il est impératif de se méfier des solutions flatteuses et de bannir l'idée de la manipulation. Les solutions à mettre en œuvre dans l'utilisation d'Internet pour rétablir la confiance face à une crise ne sont aucunement standards et demandent de réaliser un travail fondé sur l'analyse, la gestion raisonnée, l'organisation et probablement la pollenisation des messages que vous voulez faire passer.

Didier Heiderich

(Définition 1)

Le cliché est connu : le battement d'aile d'un papillon en Corrèze (pourquoi pas en Corrèze ?) peut provoquer un ouragan en Californie. Cette sublime explication appelée " effet papillon " nous vient de Edward N.Lorentz du M.I.T qui dans les années 60 travaillait à une modélisation de la convection thermique dans l'atmosphère. Comme il était impossible de résoudre les équations différentielles qui permettent de modéliser le système étudié et donc de prévoir l'avenir (nous nous approchons du sujet), Lorentz eut l'idée de faire varier les conditions initiales (le battement d'aile) et de placer sur un graphique les résultats obtenus point par point. C'est ainsi que l'histoire retiendra la naissance des attracteurs étranges.

L'image obtenue, loin d'être chaotique, révèle une esthétique qui montre donc qu'une dynamique très complexe peut apparaître dans un système formellement très simple. Dans le champ des possibles apparaît ainsi des "bassins d'attraction" vers lesquels se dirigera plus volontiers le futur... sans pour autant pouvoir le prévoir.

Bibliographie

(1) « La galaxie Internet » – Manuel Castells – Editions Fayard, 2002

(2) « Réflexions sur l'architecture et les enjeux politiques de l'Internet » – Bernard Benhamou – Cahiers de l'IREPP

« La communication de crise » – Thierry Libaert – Edition Dunod, 2è édition, 2003

« Economie de l'Internet » – Collectif – Revue économique – Hors série – Volume 52 – Presses de Sciences Po, 2002

« Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises » - Didier Heiderich – Village Mondiale, 2004

Sur le net :

Sur les enjeux de la société de l'information : www.netgouvernance.org

Sur les « hoax » : www.hoaxbuster.com

Sur la communication de crise : www.communication-sensible.com

La recherche sur les groupes de discussion : <http://groups.google.com/>

Usages et technologies de l'internet : www.fing.org

Forester Research : www.forrester.com

Listes des sites web piratés : www.zataz.com

Livre – Communiqué

Didier Heiderich

RUMEUR SUR INTERNET

COMPRENDRE, ANTICIPER ET GERER UNE CYBERCRISE

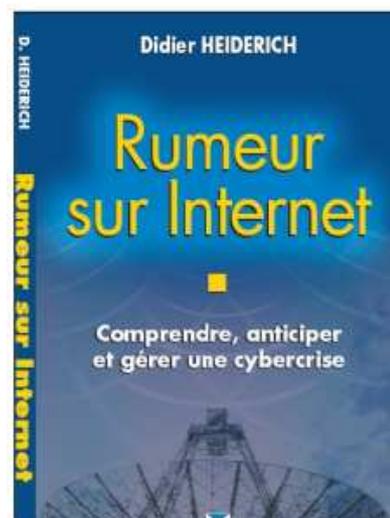
VILLAGE MONDIAL – PEARSON EDUCATION FRANCE

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

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

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

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



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

LesEchos

Les Echos du 28/04/04