

CCC NEWSLETTER

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

Avril-Mai 2003

www.communication-sensible.com

EDITO

Partage ?



Plus de 65 000 pages visitées, plus de 8 000 pdf téléchargés dont 2 200 documents « lourds » depuis la parution du n°1 de CCC Newsletter en Janvier. Merci à tous nos visiteurs et nos nombreux nouveaux abonnés, notamment du continent Africain,

du Canada, de Suisse, de Belgique, bien sûr, mais également les francophones de nombreux autres pays qui nous encouragent à continuer, même si nous souhaiterions plus de contributions, plus d'interactivité. N'hésitez pas à nous laisser vos avis, à nous proposer des articles, à participer.

Ce numéro 2 est de taille. Nos contributeurs sont décidément prolifiques sans pour autant céder à la facilité. Thierry Libaert a lu pour nous un ouvrage d'exception et nous livre ses impressions, Christophe Roux-Dufort nous livre un article qu'il avait écrit pour les Echos. Xenophon Inc, m'autorise de m'appuyer sur un de leur écrit pour constituer « Plan média de crise » et enfin, j'ai trouvé le temps de mettre à jour un dossier sur les cybercrises.

Les universitaires et les étudiants sont très nombreux à visiter le site : le concours de mémoires s'ouvre enfin et la plus grande partie du jury est constitué. Vous trouverez les informations nécessaires en page 2.

Bonne lecture, en attendant votre participation active.

Didier Heiderich

VOL 2, AVRIL – MAI 2003

Dans ce numéro

Concours de mémoires 2003 sur la communication de crise > 2 – *Le concours est ouvert.*

Strategic reputation risk management de Judy Larkin > 3 – *Thierry Libaert a lu ce livre pour nous.*

Vrais mensonges et fausses vérités > 5 – *Le vrai et le faux dans la com de crise*

Analyse > 8 – *La société du risque à travers l'affaire Buffalo Grill, par Christophe Roux-Dufort*

La communication de crise, vraiment une spécialité ? > 11 – *Un regard sur un métier en émergence.*

Droit de réponse > 13 – *Exercé par Image Force.*

CNN Entertainment Special Iraq > 15 – *Crise, manipulations et bretzels*

Crise, la fin d'un monde ? > 16 – *Une opinion sur la rupture de l'histoire provoquée par les Etats-Unis.*

En bref > 16

Dossiers – Yolin.net – KM et crise – Société de l'information – typosquatting – Pirates anti-guerre – Droits de parodier – Supercopieur – Disaster and Emergency Management on the Internet- Crisis management and the internet : It's a tale of two worlds – Veille- Total – Columbia – A vos favoris – Beaujolais incriticuable – Le père Noël magnanime – Club Cap' Com – Irak / USA / France : tirs groupés – O-O-O peraaaah.

ETUDIANTS



Le concours de mémoires est ouvert.

Organisé par des professionnels de la communication, un concours est ouvert en 2003 pour distinguer le meilleur mémoire sur la communication de crise.

Sont admis à concourir :

Les étudiants de maîtrise, de DESS, de DEA et les élèves des grandes écoles en France ou à l'étranger. Le mémoire doit avoir été soutenu au titre de l'année universitaire 2002 et 2003.

Un jury attribuera la récompense au cours du dernier trimestre 2003.

Le jury est composé de:

Thierry Libaert, Maître de Conférences à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, auteur de « La communication de crise », Dunod

Christophe Roux-Dufort, Professeur à l'EM Lyon, auteur de « Décider et gérer en situation de crise », Dunod

Didier Heiderich, Directeur Associé de Ksiopa et spécialiste des cybercrises.

Un consultant d'une importante agence de communication et un directeur de la communication d'une grande entreprise qui reste à définir.

Délais

Les candidats doivent faire parvenir leur intention de concourir avant le 30 avril 2003. Le mémoire devra nous être parvenu avant le 15 Octobre 2003 (*).

Pré inscription

<http://www.communication-sensible.com/etudiants/prixCCC.asp>

NEWSLETTER

OBJECTIF

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

LIMITES

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

CONTRIBUTION

Vous pouvez contribuer bénévolement à la rédaction de cette Newsletter. Pour cela contactez l'éditeur :

Didier Heiderich
dh@communication-sensible.com

LECTURE

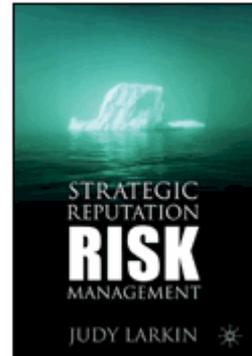


STRATEGIC REPUTATION RISK MANAGEMENT

De JUDY LARKIN

par Thierry Libaert (*), Mars 2003

Spécialiste du « Risk Management », Judy Larkin nous présente ici un ouvrage de référence particulièrement bien documenté. Le thème principal du livre est qu'il ne peut y avoir de bonne communication de crise sans intégration de la communication globale et de l'analyse des risques au plus haut niveau du management de l'entreprise.



Parce que la valeur de la réputation est en augmentation constante et pèse désormais plus de la moitié du capital de l'entreprise (53 % de la valeur des 500 premières entreprises françaises), l'image de l'entreprise apparaît comme une assurance pour minimiser les risques.

Un exemple est donné pour les risques externes par l'analyse du krach boursier de 1987 aux Etats-Unis : les entreprises ayant la meilleure réputation recouvrant rapidement leur niveau antérieur, celles ayant une mauvaise réputation chutant de manière vertigineuse.

Le risque interne (lié directement à l'activité de l'entreprise) est évidemment dominant et l'auteur analyse trois motifs pour lesquels l'entreprise se doit de travailler sa réputation pour réduire le risque de crise :

- **Le rôle d'Internet** qui réduit la portée de l'émission des messages de l'entreprise, celle-ci n'est plus définie par ce qu'elle dit ou fait, mais par ce que les autres, grâce à Internet disent, amplifient voire déforment.
- **La force des ONG.** Il existe actuellement 300 ONG internationales et 26.000 nationales. Greenpeace compte 2,6 millions d'adhérents, elle est présente dans 39 états. Le WWF compte 5 millions de membres, Amnesty International exerce ses activités dans 140 pays.
- **La puissance des flux financiers internationaux.** Par la possibilité d'influer sur l'orientation des investissements financiers (1,2 milliards de milliards de dollars sont échangés chaque jour, cela représente 50 fois plus que les échanges commerciaux), la réputation d'entreprise et les risques de crise exercent un rôle d'attraction et de répulsion. J. Larkin présente de nombreux cas où sous la pression des investisseurs institutionnels, des entreprises ont dû revoir totalement leur stratégie et activités.

« Tout ce que l'entreprise dit ou fait peut améliorer ou détruire sa valeur de réputation » ; c'est pourquoi le management du risque de réputation doit être positionné au sommet des préoccupations de l'entreprise.

Très opérationnel, basé sur de nombreux exemples de crises particulièrement bien analysés (Firestone, Coca-Cola, Intel ...), l'ouvrage est un des plus précis et rigoureux sur le sujet.

Notons également l'extrême richesse des annexes présentant des fiches pratiques (risk radar screen p. 76 à 83), des listes exhaustives de sites web, ...

A la marge nous regrettons simplement quelques inexactitudes (l'explosion de Challenger date de 1986, non de 1996, p. 93) et un certain abus de la langue « consultant » -> les 3 C du message (Concern, Commitment, Control) les 3 S de la réputation (Socially responsible investment, Stakeholder partnership, effective Stewardship) ...

Judy Larkin, **Strategic Reputation Risk Management**

Pilgrave, 2003, 276 pages

Site de l'auteur : <http://www.regesterlarkin.com>

() Thierry Libaert est Maître de Conférences à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, enseignant en sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris IV (CELSA-Sorbonne) et auteur, entre autres, de "La communication de crise", Dunod 2001.*

PUBLICATIONS – 2 NOUVEAUX DOSSIERS

Après le succès de 10-70 de Thierry Libaert (plus de 4200 lecteurs en 2 mois) qui est toujours disponible, nous vous proposons deux nouveaux dossiers réalisés par Didier Heiderich



Cybercrises

Internet et la communication de crise, une première approche.

Une vision en profondeur des risques engendrés par la société en réseau et les moyens de répondre en ligne. 24 pages - PDF



Crises

Plan média de crise

Inspiré de "Crisis and the Media" rédigé par Xenophon Strategies Inc (USA) – avec l'autorisation de David Fuscus – nous vous proposons un nouveau dossier intitulé "Plan média de crise". Pragmatique, méthodique, ce dossier se veut réaliste. 6 pages - PDF

ANALYSE



Vrais mensonges et fausses vérités.

Didier Heiderich, Mars 2003

"Il n'y a qu'un seul monde et il est faux, cruel, contradictoire, séduisant et dépourvu de sens. Un monde ainsi constitué est le monde réel. Nous avons besoin de mensonges pour conquérir cette réalité, cette "vérité". " Nietzsche

"Toutes les images sont des mensonges, l'absence d'image est aussi mensonge." Attribué à Bouddha.

En communication de crise tout comme en communication politique une des lignes de conduite qui semble efficace à court terme est d'expliquer la vérité par le mensonge et les faits par l'absence de fait. Dans notre monde d'images, d'immédiateté, le mensonge est souvent plus efficace que la vérité : il a pour avantage sur la vérité de pouvoir être entier, explicite et contextuel. Réflexions sur le vrai et le faux dans la manipulation du sens commun en situation de crise.

La part du vrai, mensonge du café du commerce

D'une banalité affligeante, faire d'un cas une généralité est le mensonge le plus communément utilisé, le plus facile à formuler à échafauder. Le mettre en scène est en revanche plus difficile tant l'astuce est reconnaissable. Si vous voulez bâtir votre mensonge sur une part de vérité, commencez par prendre à témoin votre interlocuteur direct qui ne pourra pas contester cette vérité puis tirez en une généralité sur laquelle vous pourrez démontrer le bien fondé de votre action, de vos actes. Mentir est un art, nous connaissons quelques maîtres en la matière. Naturellement cette forme de mensonge a ses revers : il agace et finit par décrédibiliser tous ceux qui le commettent. A bannir dans votre communication de crise.

L'exploitation du faux mensonge

Récemment exploité à grande échelle, le faux mensonge est en passe de devenir un paradigme de la communication institutionnelle et politique. Il consiste à tester l'opinion en mentant sur ses intentions puis à faire marche arrière tout en avançant d'un pas par rapport à la situation réelle. Cette exploitation du mensonge demande d'être deux : celui qui explique un projet contestable et celui

qui en fera le démenti. Cette exploitation du faux mensonge permet de rendre totalement opaque ses véritables desseins, de faire plaisir aux extrêmes et de rassurer les autres, de fusionner plusieurs plans de la communication, de maintenir la confusion. Elle permet également de bannir tout projet de négociation car chacun pourra puiser dans le mensonge la part de vérité qui le satisfait. Fort mais dangereux à terme, l'exploitation du faux mensonge est plus un vecteur de crise qu'un régulateur d'opinion.

L'inavouable incompetence

Le monde dans lequel nous vivons est complexe. Les situations de crise, par nature insolites, sont propices à l'incompétence. Or, que ce soit les institutions ou leurs animateurs, avouer cette incapacité à maîtriser une situation n'est pas imaginable. Une réponse à la crise est cependant attendue de tous. Encore une fois, ceux qui devront gérer cette situation seront amenés à supposer, à promettre, à avancer des arguments partiellement fondés plutôt que d'avouer leur incompetence, même momentanée. Pour combattre cette position il est nécessaire de temporiser afin de s'informer : personne n'est obligé de répondre instantanément à toutes les questions qui lui sont posées.

Les vérités premières

Les vérités premières sont les postulats du mensonge. Elles permettent d'ériger en religion une proposition et de bâtir des cathédrales idéologiques. C'est le mensonge d'état, le mensonge religieux mais également celui du café du commerce. C'est celui qui permet d'ordonner, de contraindre, d'assassiner. Les vérités premières sont odieuses, à n'utiliser en aucun cas dans votre communication de crise, sauf si vous représentez Dieu ou l'Etat...

Le mensonge de l'argument d'autorité

Tous les astrologues contestent l'argumentation scientifique lorsqu'elle réfute leurs thèses. Cependant, à chaque fois que les astrologues peuvent mettre en exergue une personnalité scientifique, celle-ci est utilisée comme preuve irréfutable de la véracité de leurs propos. L'argument d'autorité est fréquemment utilisé pour mettre fin à toute idée de débat : ce qu'une autorité ou mieux une sommité a analysé, vous ne pouvez le contester. Ce fut le cas lors de la catastrophe de Tchernobyl. Je me souviens qu'une technicienne d'un laboratoire de recherche expliquait qu'elle avait constaté une augmentation de la radioactivité. Il lui fut répondu sèchement par un

« ...s'il est attendu par l'opinion, le mensonge d'autorité se transfigurera en vérité : il deviendra parfait, à l'image du crime »

ministre de l'époque qu'elle n'avait (au vu de sa « petite condition ») aucune autorité pour prétendre que le nuage avait franchi le Rhin. Nous savons ce qu'il en est aujourd'hui. Il conviendra de ne pas en abuser : l'argument d'autorité en situation de crise fonctionne qu'à condition d'être dans le sens du vent. Alchimie du vrai/faux, s'il est attendu par l'opinion, le mensonge d'autorité se transfigurera en vérité : il deviendra parfait, à l'image du crime.

Le faux pour démontrer le vrai.

Douglas Hofstadter dans son ouvrage « Gödel Escher Bach, les brins d'une guirlande éternelle » (1), le GEB pour les inti-

mes, décrit les systèmes formels avec une intelligence rare. La lecture de ce livre, pourtant passionnant, est ardue. Pourquoi ? Parce que l'auteur nous conduit en permanence à faire le distinguo entre ce qui appartient au système et ce qui en est exclu, entre l'observateur et le système, entre le message et son support, à distinguer le vrai du faux, le sens et le non sens. La surprise en plus de l'émotion que suscite la lecture de cet ouvrage est immense : notre mode de pensée nous trahit. Ainsi, ce livre trouble le sens commun. Pardon : pour ne pas s'égarer, il est nécessaire de préciser que **la lecture** de ce livre trouble le sens commun. Nuance. En filigrane Douglas Hofstadter explique (entre autres) que **faire la démonstration de la vérité (un fait) par une contrevérité (un non fait) est une erreur fondamentale de logique (2) difficilement percevable**. C'est ici que se situe la trahison oratoire à laquelle nous sommes soumis régulièrement. Trahison parce que cette subtile erreur de logique est souvent imperceptible au premier regard, sauf pour ceux qui la commettent volontairement avec l'objectif de manipuler. Trahison parce qu'en situation de crise, la pression médiatique pousse ceux qui sont soumis au stress « de la réponse à tout prix et tout de suite » à tomber dans le panneau de la non vérité qui sera exploitée ensuite en trompe l'œil Escherien. « Si ceci est faux (n'existe pas) alors cela est vrai (existe) » en jouant de l'émotion permet de démontrer tout et son contraire, de mystifier le mensonge, de le poser en postulat de la vérité. La Fontaine l'avait exprimé depuis longtemps en d'autre temps « Si ce n'est toi, c'est donc ton frère ». Ne tombez pas dans ce piège, quel que soit le côté de la barrière où vous vous trouvez pour vous laisser une chance de discerner la part du vrai et du faux et de ne pas vous égarer dans votre communication de crise.

Le serment

Le serment est à la vérité ce que l'autoritarisme est à l'état. En soi il ne possède qu'une signification morale, dans la pratique, les personnes assermentées font force de loi : l'égalité entre les citoyens

face au serment n'existe pas. Pourtant, la vérité est toujours complexe. Le juge fait loi et le serment fait foi. Nier la complicité de la vérité, des apparences et des croyances qui forgent une conviction peut conduire aux pires excès. Dans l'appréciation (le jugement) d'une situation de crise, il est nécessaire de distinguer ce qui est de l'ordre de la conviction et de la vérité pour éviter de faire d'énormes boulettes.

La vérité vraie

Ce vocable souvent répété est intéressant. Il tend à prouver à lui seul que toutes les vérités ne sont pas vraies. Il existe quelques vérités exploitables, d'autres

« Tout ce qui est simple est faux, tout ce qui n'est pas simple est inutilisable » - Paul Valéry

plus difficiles à avouer et enfin des vérités inaccessibles dont on peut supposer qu'elles forment la plus grande partie de l'ensemble des vérités. La vérité vraie n'est pas toujours bonne à dire, souvent plus complexe que le mensonge, rarement manichéenne c'est pourquoi elle est rarement exploitée.

Les défenseurs de la vérité sont souvent taxés de technocrates, de dangereux utopistes ou pire d'incompétents. « Tout ce qui est simple est faux, tout ce qui n'est pas simple est inutilisable » écrivait Paul Valéry. En situation de crise, il est nécessaire de ne pas confondre transparence et vérité au risque de ne pas se faire comprendre.

Conclusion facile

Mentir est un acte, la vérité est un état. Le jeu de la vérité appartient en partie à la logique et le mensonge en bouscule les règles. Fondement de l'ordre communautaire et facteur de progrès social, la vérité mériterait que l'on s'y attarde un peu plus dans les écoles et les institutions, non pas pour des questions morales, mais comme un élément nécessaire d'apprentissage de la démocratie. La vérité possède sa part de mensonge et inversement. Prenons par exemple le titre de cette conclusion : s'il tient ses promesses je vous aurais dit la vérité dans le cas contraire je vous aurais menti. A vous d'en décider.

Didier Heiderich.

(1) "Gödel, Escher, Bach", Douglas Hofstadter, InterEditions, Paris, 1985

Un commentaire sur le GEB :

<http://www.arte-tv.com/hebdo/archimed/19990413/ftext/sujet9.html>

(2) Page 75 du GEB, Douglas Hofstadter propose une règle : « Si Cx n'est pas un théorème, alors Px est un théorème », sauf si $Cx = \text{Non-}Px$ est posé en axiome (2). Cette règle viole le système formel explique Douglas Hofstadter : pour la vérifier, il est nécessaire de se situer hors du système qui du coup perd son sens.

ANALYSE

BUFFALO GRILL OU LES SYMPTOMES D'UNE SOCIÉTÉ DE LA PEUR

Par Christophe Roux-Dufort, professeur à l'EM Lyon

Le battage autour de Buffalo Grill s'est apaisé. Avec le retour d'une actualité brûlante qui a très vite comblé le vide médiatique des fêtes de fin d'année, cet épisode disparaît peu à peu des esprits. Bien entendu, pour l'entreprise, la crise n'est pas finie. Les investigations se poursuivent et la reconquête des clients et des marchés financiers est lancée. Elles prendront vraisemblablement du temps. Sans présager des probables rebondissements judiciaires, il y a fort à parier toutefois que d'ici quelques mois nous aurons oublié cet événement qui aura ponctué la fin de l'année 2002. Cette crise est pourtant riche d'enseignements tant du point de vue des caractéristiques de l'événement que de ce qui l'a déclenché et alimenté. Cette analyse à froid est d'autant plus cruciale que la crise de Buffalo Grill incarne à nos yeux l'esquisse de ce que beaucoup d'entreprises grand public auront à affronter dans les années qui viennent.

Premier enseignement, ce qui se dit d'une crise devient plus important que la crise elle-même. L'affaire Buffalo Grill nous en fournit un excellent exemple. Au départ la crise ne repose que sur peu de chose : quelques allégations d'anciens salariés qui soutiennent que leur employeur a importé de la viande britannique pendant l'embargo, les restes d'une étiquette et un message électronique produit par un employé ayant quitté l'entreprise. Pourtant la tourmente médiatique qui étouffe rapidement Buffalo Grill donne l'illusion que la cause est grave et qu'elle met en danger des populations innocentes. En réalité cette disproportion entre les faits et le discours sur les faits n'est pas étonnante. Toutes les conditions du déchaînement étaient d'emblée réunies : résurgence de la crise de la vache folle, anxiété alimentaire, chaîne de restauration grand public de renom et...vide médiatique de fin d'année. Dès lors malgré tous les efforts de l'entreprise, les jeux sont faits. Buffalo Grill doit se débattre seule dans la bourrasque. Seule ? Pas tellement. Les dirigeants bénéficient de tous les soutiens légitimes qu'ils peuvent espérer : au premier plan les administrateurs et les salariés puis la DGCCRF qui affirme que tous les contrôles effectués par ses équipes depuis 1996 n'ont révélé aucune malversation vis-à-vis du respect de l'embargo sur les viandes bovines britanniques. Cette conclusion sera relayée plus tard par Renaud Dutreil lui-même, Secrétaire d'Etat à la consommation. Et pourtant rien y fait. L'opinion publique et les médias bouleversent la donne et pulvérisent la légitimité pourtant fondée de Buffalo Grill.

Deuxième enseignement, l'impuissance des entreprises face au déferlement médiatique témoigne de la présence systématique de puissants ressorts sociaux contre lesquels il est difficile de résister. Nous ne vivons pas dans une société du risque comme on a tendance à le penser mais plutôt dans une société de la peur qui ne supporte plus l'idée du risque. Obsédées par le risque zéro,

hantées par ce qu'elles ingurgitent, assurées contre toute forme de perte et terrifiées par la violence et l'insécurité, nos sociétés développées sont devenues des terreaux fertiles pour l'émergence de crises comme celle de Buffalo Grill où le simple fait d'agiter l'épouvantail d'un danger potentiel suffit à faire frémir les consommateurs transis que nous sommes devenus. Plus encore la sur-médiatisation des épisodes comme Buffalo Grill où les discours récurrents sur l'insécurité sous toutes ses formes montrent à quel point nos sociétés ont besoin de se doper à la peur pour se donner l'illusion d'exister. La « judiciarisation » de la société sur un mode à l'américaine enfonce plus encore le clou de la suspicion dès lors qu'une anomalie de consommation est suspectée. En outre l'extension du principe de précaution à toutes les activités économiques expose définitivement les entreprises dès que la moindre anomalie est constatée sur un produit ou un service. En résumé les crises ne naissent pas toujours d'un événement exceptionnel (explosion,, marée noire etc) mais se nichent de plus en plus dans les interstices de l'imperfection des organisations (défauts de qualité, mauvaise communication, plaintes de consommateurs, etc).

Troisième enseignement, la crise de Buffalo Grill est aussi le symptôme d'une incapacité de la Science comme du Droit à apporter des réponses univoques aux évolutions complexes de notre société. Qu'il s'agisse des risques alimentaires, du risque industriel majeur, des risques urbains ou même des risques terroristes, ces dossiers imposent de telles ruptures dans les modes de raisonnement scientifiques et juridiques que l'identification des causes, des conséquences et des réseaux de responsabilités, lorsqu'elle est possible, fait l'objet de longues années d'investigations, trop longues sans doute pour satisfaire les exigences et la soif d'explications du public. Les incertitudes qui planent encore sur les tenants de l'explosion d'AZF, sur les conséquences de la crise de l'ESB, sur les impacts des OGM où même sur les effets réels des radiofréquences émises par les téléphones portables sur l'organisme humain achèvent de nous convaincre que peu d'alternatives crédibles apparaissent pour donner un sens aux crises qui nous affectent. Sur cette scène vide de sens, les médias sont souverains. Ils convoquent systématiquement l'opinion publique et lui proposent de se prononcer sur la légitimité et l'acceptabilité de tel ou tel risque. Là encore les ressorts de la société de la peur jouent à plein. Dès lors qu'un risque perçu existe pour le bien-être de la population, les politiques sont invités à agir rapidement. Le principe de précaution et les réglementations font encore office de solution pour apaiser nos angoisses.

Quatrième enseignement, les pratiques des entreprises en matière de gestion des risques et des crises s'en trouvent considérablement affectées. En temps de crise, seule la préservation de l'image et des intérêts de l'entreprise comptent. On comprend alors la logique que sous-tend le recours fréquent à des agences de communication pour prendre en charge la gestion des événements. La gestion de crise devient affaire de rhétorique. Au tribunal de l'opinion publique, convaincre de la légitimité et du bien-fondé de son action reste en somme la priorité. En cela c'est aux communicants de faire leurs preuves. Au poids de la communication de crise s'ajoutent, en temps normal, des pratiques coûteuses de retrait ou de rappel de produits de plus en plus fréquents dans les entreprises dès qu'un doute subsiste sur la qualité. On débouche sur des situations où

l'image d'une organisation se fonde plus sur sa capacité à retirer rapidement et en quantité des produits d'un marché pour protéger le consommateur que sur sa capacité à les délivrer.

Y a t il plus de crises qu'avant ? Certainement non mais le décor dans lequel elles se développent a changé. De la société des années 80 et 90 qui découvre brutalement avec Three Miles Island, Tchernobyl, Challenger ou Exxon-Valdez que le risque majeur est inhérent aux développements technologiques des sociétés occidentales, nous évoluons vers une société de la peur qui refuse l'existence d'une quelconque anomalie dans ses modes de consommation. C'est dans ces eaux sombres et instables que les entrepreneurs doivent maintenant s'aventurer pour décider de leurs développements. Si cette tendance se confirme, il faudra s'attendre à ce que la gestion de crise devienne une dimension clé de la pérennité des entreprises non plus en tant que paravent dans le feu de l'action mais bien comme partie intégrante de la réflexion stratégique et prospective. Qui peut se vanter de le faire aujourd'hui ?

Article mis en ligne le 24 Mars 2003

() Christophe Roux-Dufort est titulaire d'un MBA et docteur en sciences de gestion de l'université Paris-Dauphine, il a été professeur de stratégie d'entreprise et de gestion de crise à l'Edhec de 1994 à 2000. Il effectue des recherches sur les crises depuis 1989. Il est actuellement professeur à l'EM Lyon. Ses travaux s'adressent aux dirigeants qui souhaitent capitaliser sur des situations de crise et mettre en place des dispositifs de prévention.*



Gestion de crise : dépasser les mythes pour agir.

Management & Conjoncture Sociale consacre son dernier numéro à la gestion de crise. Réalisé sous la direction de Christophe Roux-Dufort, ce numéro conduit de la réflexion à l'action. Les co-auteurs sont aussi bien des chercheurs (Ulrich Beck, Patrick Lagadec, Thierry Libaert, Hubert Landier...), des consultants, que des responsables d'entreprise (Club Med, Totalfina, Motorola).

Voir : <http://www.em-lyon.com/france/faculte/mcs/>



La communication de crise, vraiment une spécialité ?

par Didier Heiderich (*), Mars 2003

« Tout homme peut dire véritablement ; mais dire ordonnément, prudemment et suffisamment peu d'hommes le peuvent. »

Montaigne

A lors que de *plus en plus* d'agences créent un département « communication de crise », forcément de circonstance et je le crains plein d'avenir, j'ai la faiblesse de penser que la communication de crise n'est pas une discipline.

Cette assertion n'est pas le fruit d'une humeur. En effet, il est nécessaire de ne pas confondre communication et gestion de crise : la gestion de crise demande une approche spécialisée qui inclut des disciplines récentes et parfaitement identifiées à l'image des cindyniques et de méthodes d'organisation pointues. La communication de crise ne semble obéir à aucune règle fondamentalement inédite : elle demande en revanche de parfaitement maîtriser la communication financière, industrielle, sociale, environnementale, commerciale, publicitaire, les relations presse, la communication interne, l'organisation de la communication au sein de l'entreprise et avec ses partenaires naturels et conjoncturels. En situation de crise tout doit être mis en œuvre, non seulement pour rassurer, mais aussi pour expliquer, convaincre, motiver, peser sur l'opinion, continuer à exister dans un environnement généralement hostile et focalisé sur LA CRISE. A contrario de la gestion de crise, plus qu'une discipline, la communication de crise fait appel à l'alliance de l'excellence et de la réactivité dans des circonstances qui ne sont pas naturelles. Les crises imposent une intelligence instantanée, une acuité hors norme, une compréhension de situations exceptionnelles, de pénétrer les opinions, d'agir sur de nombreux plans de la communication. Ceci explique peut être la tentation d'en faire une discipline. Plutôt que des équipes de spécialistes, ce sont des personnes capables de maîtriser l'ensemble des compartiments du jeu qui pourront être prêts à communiquer efficacement en situation de crise. Nous avons souvent constaté les erreurs commises dans l'approche communicationnelle des crises. Ces erreurs semblent plus généralement être le fruit de la sidération, du déficit de politiques prédéterminées, d'une mauvaise appréciation de la situation, d'une incapacité à agir, de réflexes inappropriés que l'on peut associer à une mauvaise préparation, à une méconnaissance des véritables relais d'opinion, à des lacunes dans la construction du discours, à un positionnement versatile.

Lorsque éclate une crise, certaines agences de communication sont prêtes à dépêcher des équipes spécialisées capables de bâtir une stratégie en peu de temps, de réaliser du média training en temps réel et que sais-je encore. Que

faire alors de la connaissance approfondie de votre histoire, de vos rapports sociaux, de vos relations avec la presse, de votre profil, de vos projets, de vos véritables valeurs, pourtant indispensables dans la construction de votre communication de crise ? La compréhension de la nature même des crises demande une analyse de ses constituants : l'évidence n'est pas forcément le fait. Le postulat de la crise sera différent pour le public, les institutions, les médias, le communicant, le juriste, le juge, l'actionnaire, l'employé. Considérer la crise sous un angle unique est forcément – voir fatalement – réducteur : laissez le cabinet d'avocat agir, il portera plainte contre les médias. Laissez l'agence de com déterminer la nature du discours et elle finira par confondre la forme et le fond.

Enfin, à l'heure où communiquer est considéré par certains comme l'acte fondamental à accomplir en situation de crise, à l'heure où, sous prétexte de transparence on laisse les caméras d'une chaîne nationale filmer la préparation média d'employés lors d'une crise, confondant ainsi méthode sur le discours et discours sur la méthode, il semble indispensable de se souvenir que la communication de crise ne s'adresse pas à des analystes, mais à un ou plusieurs publics en quête de réponses, de sens. Parfois, il semble nécessaire de rappeler les paroles de Galilée dans *Galileo Galilei*, la pièce Berthold Brecht : « Pourquoi vouloir dès maintenant nous montrer si intelligents quand nous pourrions tout juste être un petit peu moins bêtes ? » (1)

Dans les nouveautés du site, vous trouverez un dossier intitulé « Plan média de crise » destiné à vous fournir des indications sur votre gestion médiatique de crise. Ce dossier ne traite qu'un bout de la lorgnette : n'hésitez donc pas à participer à CCC, à faire valoir vos points de vue et à contribuer à la réflexion à propos de cette non-discipline qui en a véritablement besoin.

(1) *Galileo Galilei*, Berthold Brecht , 1938

Voir :

http://www.cite-sciences.fr/apprendre/francais/sciences/dossier/lecture/pages/page_20_1.htm



DROIT DE REPONSE

Suite à l'article « *Buffalo Grill invente la communication de crise nombrilliste* » parue dans la précédente Newsletter, Jean-François Variot Président Directeur Général Groupe Image Force a souhaité exercer un droit de réponse que nous lui accordons bien volontiers.

eMail reçu le 13 Février 2003

« Un droit de réponse qui mettra du piquant à votre publication »

Cher Monsieur Didier Heiderich et cher confrère

J'ai visité avec intérêt le site que vous éditez sous l'adresse internet communication-sensible.com, fort bien référencé dans les moteurs de recherche. J'y ai trouvé du bon et du moins bon. J'ai lu en particulier l'article que vous intitulez "Buffalo Grill invente la communication de crise nombrilliste".

Permettez moi de regretter le caractère tout à fait déplacé et péjoratif du titre de votre article et de son introduction, ainsi que le peu de courtoisie du procédé que vous utilisez, qui consiste à citer un confrère dans une publication privée sans l'en avoir averti au préalable, pas plus que son client, ni lui avoir communiqué le texte de cette citation. Cet "oubli ?" est tout à fait à l'opposé de la déontologie de la profession et des règles qui régissent d'ordinaire les relations confraternelles dans tous les métiers, fussent-ils ceux de l'internet ou de la communication de crise.

Je ne vous ferai pas l'injure de vous croire en l'occurrence tout à fait "innocent". D'autant que j'ai relevé dans la deuxième partie de votre article une certaine finesse d'analyse. Je vous remercie de reconnaître le caractère innovant de notre démarche. En effet, vous l'avez noté, notre propos en faisant "la communication de la communication" de crise de Buffalo était bien de détourner la tension médiatique - très importante à cette époque - des questions judiciaires proprement dites, sur lesquelles nous n'avions pas légalement les mains libres dans le cadre de l'instruction toujours en cours.

Il s'agissait de donner un nouveau sujet aux journalistes avides de papier sur Buffalo Grill pour les amener à s'intéresser à la vie de l'entreprise, ses efforts pour surmonter l'épreuve et en sortir grandi, et notamment ses efforts de communication. D'où le message, "l'épreuve rend plus fort" dans la presse quotidienne, qui s'adressait aussi aux journalistes tout en remontant le moral des employés, assorti du deuxième message par voie d'affiche "les grillades de qualité, c'est notre métier", qui rassurait les clients et les employés sur le terrain.

Dès lors que cette démarche était assumée, elle devait l'être par notre client qui a cumulé plus de 150 interviews en moins de trois semaines, et par nous-mêmes qui en avons accordé une dizaine. Nous étions tenus de nous engager aux côtés de Buffalo Grill et d'être solidaires. En la circonstance, compte tenu de ma notoriété professionnelle personnelle et de celle de l'agence Image Force que j'ai fondée et que je dirige, croyez bien que nous avons à risquer notre réputation plus qu'à la construire.

Notre stratégie a été couronnée de succès avec un chiffre d'affaires dont la baisse a cessé pour s'orienter à nouveau à la hausse et l'amorce d'une spirale positive dans un renouveau très marqué de fréquentation des restaurants.

Je vous demande donc d'avoir l'amabilité de modifier le titre de l'article et notamment de remplacer le mot "nombriliste", déplacé et péjoratif. Je vous demande également de supprimer les passages (dans le premier paragraphe) qui tendent à signifier que Image Force cherchait en la circonstance son intérêt, fût-ce au détriment de celui de son client, et enfin je vous demande de publier l'intégralité de ce mail immédiatement à la suite de votre article en guise de droit de réponse.

Avec mes remerciements, je vous prie d'agréer, cher confrère, mes salutations distinguées.

*Jean-François Variot
Président Directeur Général
Groupe Image Force*

PS : Si je constatais que ce droit de réponse n'était pas exercé sous 48 heures dans les forme de visibilité que je vous demande, je me verrais dans l'obligation de réserver mes droits et ceux de mon agence auprès de mon avocat Maître Emeric Ernoult, qui défend également les intérêts de Buffalo Grill, et qui est en copie de ce mail.

»

Notre réponse

C'est bien entendu que nous publions cette réponse : CCC est un site destiné à ouvrir les débats, l'injonction était donc inutile. Dans cette réponse, Image Force démontre à plusieurs égards que la démarche est innovante et qu'elle ouvre de nouveaux espaces dans les stratégies de communication. En revanche, elle perdrait sa consistance, voir du sens, dans le cas où nous accepterions de modifier l'article. Surtout que dans notre esprit, "nombriliste" n'a rien de péjoratif et signifie "communication sur la communication", ce que nous expliquons - de façon sibylline - en utilisant l'analogie télévisuelle. Pour le reste, nous laissons à M. Variot la liberté de faire sienne notre analyse et d'en tirer ses conclusions sans pour autant les partager. Nous n'avons pas pris le soin de prévenir Image Force de la publication de cet article, et je tiens à m'en excuser. C'était probablement par excès de modestie : nous ne pensions pas susciter un tel intérêt. Pour finir, si je trouve flatteur que M. Variot me considère comme un confrère, il s'en trouve pas moins que ce n'est pas le cas : mon métier se résume au Web, juste le Web, rien que le Web...

Didier Heiderich - 15/02/03

TELEVISION

CNN Entertainment Special Iraq

Crise, manipulations et bretzels



Trop pressés de récolter les bénéfices d'un conflit en Irak, les médias US s'égarer et sont en train de perdre toute leur crédibilité, du moins sur le plan international. Dans le même temps la Maison Blanche menace les journalistes et utilise les services d'un spécialiste de la manipulation de l'opinion.

On a pu entendre récemment dans la bouche d'une journaliste américaine visiblement déçue que « la destruction des missiles par Bagdad est une catastrophe pour la guerre en Irak », ce qui en dit long sur le climat qui règne outre-atlantique.

Il faut dire que les médias du « nouveau monde » ont subi une mutation visible depuis le premier conflit du Golf, passant de l'information au sensationnalisme : guerre de l'audience oblige. Cette détérioration génétique de la presse américaine ne semble pourtant pas suffire à la Maison Blanche qui, lors d'une conférence de presse, avertissait les journalistes qui seront présents en Irak : « votre intérêt et celui de votre famille sera de bien écouter ce que les militaires vous diront ». Cette effroyable menace à peine voilée et faite devant les caméras n'a soulevé aucune passion aux Etats-Unis : dans le royaume du libéralisme, la presse n'est même plus consensuelle, elle est vendue aux annonceurs. Dans le pays de la liberté, il est aujourd'hui moins risqué de menacer les journalistes que d'avoir une aventure extraconjugale. Cette régulation de la presse par le marché devient inquiétante, surtout que l'on peut supposer que des milliers d'individus mourront dans les semaines à venir pour quelques points d'audience, tant les médias ont joué un rôle décisif dans cette guerre annoncée.

Comme en 1991, la manipulation est orchestrée par **The Rendon Group** (TRG), l'inventeur « génial » des couveuses détruites au Koweït par les troupes Irakiennes. Notez que The Rendon Group affiche également les Nations Unis dans ses références : ironique, non ? Cette fois son rôle semble plus difficile. Toujours est-il que TRG n'a pas trouvé les mots pour convaincre l'opinion mondiale de la nécessité d'une nouvelle guerre. En revanche, l'idée actuellement émise par TRG est de nous préparer à la fausse transparence de l'information : cette fois, nous dit-on, les médias seront moins contrôlés. Gageons que nous verrons des images de dommages collatéraux qui seront destinés à donner plus de crédit aux actions de propagande à venir.

Bientôt, si ce n'est fait à l'heure où vous lisez ces lignes, le « monde libre » pourra profiter pleinement, depuis son canapé, des images de CNN Entertainment Special Gulf War II en sirotant un soda bien américain (*) : ils devront cependant prendre garde de ne pas s'étouffer avec un bretzel, l'époque dans laquelle nous vivons est si dangereuse.

Didier Heiderich - Le 7 Mars 2003

Voir aussi :

L'observatoire mondial des médias de qui nous avons tiré une part de ces informations.
<http://www.fair.org/international/iraq.html>

« The » Rendon Group (j'aime le « The » qui en dit également long).
<http://www.rendon.com>

(*) Que nous n'appellerons pas au boycott : ceci dit, pensez à la santé de vos enfants...



Crise : la fin d'un monde ?

L'hyperpuissance américaine décrite par Hubert Védrine est résolue à la guerre préventive. Démonstration de son unilatéralisme, elle a décidé d'aller jusqu'au bout de sa politique de sécurité. En le faisant, elle prend le risque, trop peu envisagé, de marquer avec ce conflit diplomatique et militaire le début du déclin de l'empire.

Pour maintenir son pouvoir économique, technologique, monétaire et les moyens de sa politique de sécurité, les Etats-Unis ont besoin de ressources gigantesques que lui octroie « un reste du monde » qu'elle feint d'ignorer. Le géant peut ainsi vaciller, puis s'effondrer en raison même de sa force et des ressources nécessaires à son maintien. Sans que cela ne soit décidé dans une stratégie clairement définie, les Etats-Unis considérés comme source de désordre mondial, peuvent provoquer des réactions inattendues. L'Europe ne pourra pas longtemps accepter de dépendre sur de nombreux volets d'un allié instable, unilatéral et menaçant. Pour notre propre sécurité politique, économique et surtout technologique, nous devons apprendre l'indépendance, injecter dans notre économie les moyens aujourd'hui destinés à alimenter la puissance américaine (mais aussi notre bien être), gagner de l'autonomie dans le domaine des technologies sensibles et continuer notre construction politique. L'évolution Européenne est lente, mais différente de celle des Etats-Unis qu'elle devra cependant relayer, notamment dans le domaine de la défense que nous avons volontiers laissé au mastodonte US. A terme, l'Europe ne lui ressemblera aucunement, ni politiquement, ni économiquement, ni militairement car elle n'a pas pour vocation de devenir une hyperpuissance. En leur temps, les dinosaures avaient choisi la stratégie de l'hyperpuissance et leurs besoins étaient immenses, tout comme leurs faiblesses. Ceci dit, avec la France qui vient de décider d'amputer discrètement 30% des vivres à la recherche publique, l'hégémonie des Etats-Unis a encore de beaux jours devant elle. Le mur de Berlin protégeait les occidentaux d'eux-mêmes : à l'heure où l'histoire fait un nouveau bond, ce que nous devons souhaiter n'est certainement pas un effondrement de notre allié et premier partenaire commercial, mais surtout une Europe moins faible.

Didier Heiderich – Le 17 Mars 2003

EN BREF



Dossier CCC - Cybercrises

Internet et la communication de crise, une première approche. Une vision en profondeur des risques engendrés par la société en réseau et les moyens de répondre en ligne. 24 pages - PDF

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

Dossier CCC - Plan média de crise

Inspiré de "Crisis and the Media" rédigé par Xenophon Strategies Inc (USA) – avec l'autorisation de David Fuscus – nous vous proposons un nouveau dossier intitulé "Plan média de crise". Pragmatique, méthodique, ce dossier se veut réaliste. 6 pages – HTML et PDF

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

Yolin.net

Connaissez-vous Jean-Michel YOLIN ? Un des spécialistes national d'Internet nous livre régulièrement des dossiers éclairés depuis son site Web : une véritable mine, à vous de l'explorer.

<http://www.yolin.net>

KM et crise

Le « KM & Critical Incident Management Special Interest Group » est une communauté d'intérêt dans l'application des concepts et outils de gestion des connaissances appliqués aux situations de crises. Sur le site, vous trouverez des articles et des débats sur les défis et les innovations dans ce domaine.

<http://www.knowledgeboard.com/community/zones/sig/kmem.html>

Société de l'Information

Le "Berkman Center for Internet and Society" contient de nombreux dossiers scientifiques sur la société en réseau. Les étudiants et doctorants trouveront ici des données issues de sources fiables.

<http://cyber.law.harvard.edu>

THE INTERNET SOCIETY

Un dossier très complet sur la société en réseau et la révolution en cours. Réalisé par The Economist ce dossier est à ne surtout pas manquer.

Le dossier : http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=1534303

Article : le typosquatting, une double menace

par Loïc Damilaville

Un article très instructif dans le journaldunet qui viendra compléter votre savoir sur les risques liés aux noms de domaine : argumenté avec des liens vers des ressources universitaires, cet article est à découvrir pour tous ceux qui s'intéressent aux cybercrises.

<http://www.journaldunet.com/rubrique/gouvernance/gouvernance030312.shtml>

Pirates anti-guerre

Selon Zataz (7/3/03) « Le groupe brésilien hax0rs lab vient de se trouver un nouveau terrain de revendication. Ils viennent de faire tomber pas moins de 5 000 sites web, américains, africains, italiens, ... pour dire non à la guerre en Iraq. Ils annoncent une nouvelle vague de barbouillage d'ici quelques jours. » www.zataz.com

Droits de parodier



La cour d'appel de Paris du 26 février a autorisé Greenpeace à parodier sur le Web les logos d'AREVA et d'ESSO. La cour d'appel indique " le principe a valeur constitutionnelle de la liberté d'expression implique (..) que Greenpeace puisse (..) dénoncer sous la forme qu'elle estime appropriée au but poursuivi les atteintes à l'environnement et les risques causés à la santé humaine par certaines activités industrielles"

<http://www.greenpeace.fr/stopesso/>

Copie d'écran du site Web de Greenpeace

Supercopieur.

La rubrique « confidentiel » du JournalduNet a encore frappé avec un article sur l'utilisation supposée illégale d'un article de presse sur le site Web de l'Élysée... qui a répondu à cette accusation.

<http://www.journaldunet.com/confis/030222confis.shtml>

Disaster and Emergency Management on the Internet

Une extraordinaire liste de liens. A posséder dans vos favoris.

<http://www.keele.ac.uk/depts/por/disaster.htm>

Article : Crisis management and the internet : It's a tale of two worlds

By Bob Peirce and Joe Dugan - Fleishman-Hillard International Communications

Si cet article a des airs de « déjà vu » tant il correspond à la pensée commune sur le sujet, il constitue toutefois une courte et bonne synthèse.

<http://www.lefile.com/articles/speciall-report/crisis-fleishman.htm>

Veille

Les résultats de google cartographiés : une autre façon de voir le net.

<http://search.mapstan.net/>

TotalFinaElf devient Total ?

Se débarrasser du très encombrant « Elf » : cette stratégie de changement de nom nous semble utile et efficace car elle permet au groupe de conserver de conserver son identité tout en supprimant tout ce qui peut être lié à « l'affaire Elf ».

Columbia

Communication douloureuse de la NASA sur le drame de Columbia. Nous préférons cette Amérique qui partage et permet à l'humanité d'aller plus loin. Nous espérons que le rêve continuera.

<http://www.nasa.gov/columbia/>

A vos favoris

Advertising Age – Portail US consacré à la publicité.

<http://www.adage.com>

Le guide de la documentation électronique : un must (France)

<http://www.captaindoc.com/>

Le calendrier des sciences sociales (France)

<http://www.calenda.org>

Beujolais incritiquable

Lyon Mag' condamné à 350 000 euros pour avoir critiqué le beujolais.

http://lyonmag.com/actu/proces_beujolais.html

Le Père Noël magnanime

En décembre nous nous étions émus de la situation de Franz Molenda et Emmanuelle Chouteau gestionnaires du site web www.defense-consommateur.org condamné à verser 80000 Euros de dommages et intérêts à la société www.Pere-Noel.fr en raisons de propos tenus sur le site : les nouveaux dirigeants du cybermarchand ont renoncé aux dommages et intérêts du jugement, sans contrepartie.

Autre CCC : le Club Cap' Com

Un secteur équivalent, des initiales identiques mais un objectif différent : le Club Cap' Com est un réseau de professionnels de la communication.

<http://www.cap-com.org/reseau/club-cap-com/index.html>

Irak / USA / France : tirs groupés

OBSERVATOIRE des médias aux USA - A connaître par les temps qui courent, ce site peut être une source pour tous ceux qui s'intéresse à la l'orchestration des médias aux Etats-Unis : si vous connaissez l'équivalent en France, faites nous le savoir.

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

« DÉSINFORMATION - Un simple boulot de relations publiques »

Article dans le Courrier international

http://www.courrierinternational.com/numeros/628/15112002_hebdo.asp?TYPE=archives

MANIPULATION - Le spécialiste utilisé par la Maison Blanche, l'ONU et d'autres.

<http://www.rendon.com>

CYBERWAR - U.S. Plans for Cyber Warfare

<http://www.wired.com/news/conflict/0,2100,57591,00.html>

CIA Wins Control of Terrorist Data Mining Program :

<http://dc.internet.com/news/article.php/1576771>

OFFICIEL – The National Security Strategy of the United States Of America

<http://www.whitehouse.gov/nsc/nss.html>

ONU - On finirait par l'oublier.

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

VOLUME - 138 000 réponses sur google pour « boycott France »

www.google.com

PORTAIL des portails de l'administration américaine.

<http://www.firstgov.gov>

Pour finir sur une note joyeuse :

Opera, le navigateur alternatif se moque de Microsoft

<http://www.opera.com/pressreleases/en/2003/02/14/>

