

# CCC NEWSLETTER

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

## Juin - Août 2003

www.communication-sensible.com

### EDITO



## Le statut quo de l'été

Afin de préparer l'été, cette Newsletter est consacrée en grande partie aux livres. En plus de notes de lecture, CCC vous offre en téléchargement « L'art de la guerre » de Sun Tzu, pour ceux qui ne l'auraient pas lu. Mais au delà des livres nous vous proposons d'ouvrir un débat sur la dictature du statu quo.

S'attaquer au statut quo, à la pensée commune est un risque. Pourtant, remettre en cause les principes qui régissent notre société, certains de ses composants structurels ou encore ce qui structure la pensée unique est un incroyable moyen de progresser. Ce troisième volume de CCC Newsletter est consacré à cette question avec un véritable parti pris. Notre volonté n'est pas de choquer, ni de prétendre bouleverser les conventions, mais tout simplement d'explorer, parfois maladroitement, de nouvelles pistes de réflexion, en souhaitant simplement être utile. Ainsi Thierry Libaert, nous offre le premier chapitre de son ouvrage « La transparence en trompe-l'œil » qui s'attaque avec érudition à la doctrine de la transparence totale. Malgré toute l'estime que j'ai pour l'auteur et l'universitaire, je me dois de faire la promotion de ce livre et ceci contre son gré, tant sa lecture me paraît nécessaire.

Enfin, je voudrais dire un petit mot d'amitié et de compassion pour les Algériens durement frappés dans leur chair et dans leur âme.

**Didier Heiderich**

### Vol 3, JUIN – AOÛT 2003

#### Dans ce numéro

LIVRE - La transparence en trompe-l'œil > p2

OPINION - La matrice libérale > p3

LIVRE - Passion communication > p4

Article - STRATEGIE & MANAGEMENT DE CRISE : L'avenir appartient au management de l'imprévisible > p5

LIVRE - Petites erreurs, grand naufrage > p9

A MEDITER - La tyrannie du statu quo > p10

#### En bref | Inside CCC > 12

Crise : et de 80 ! - Concours de mémoires 2003 - Cartographie des cyberisques - L'art de la guerre

#### En bref | Actualité > 13

Nouveau certificat E.M.LYON / Gestion de Crise- TotalFinaElf devient Total - Internet, vecteur officiel de crises - Sras : Internet a joué un rôle majeur dans le partage de l'information - Pub de crise : Encore un petit effort - Pub de crise : Cui-cui, vous êtes chez Mc Do - Site Web et crise : quelques chiffres... - Black / White list - 2ème vie : www.transfert.net - Colloque | Appel à communications

#### En bref | In depth > 15

ComAnalysis : 3 Nouveaux articles - Une mine : les rapports sur le site Web de l'IFRI - Stratégie | AIMS - In depth | Documents et articles - Sciences : une des sources les plus conséquentes.

LIVRE

## La transparence en trompe-l'œil



**Tout peut-il et doit-il être transparent ?**

**La transparence est une notion qui s'accompagne d'une ambiguïté fondamentale. Elle s'oppose à l'opacité et a fortiori au secret. Elle libère mais renferme aussi les potentialités d'une surveillance généralisée; elle est en cela tout à la fois pierre angulaire de la démocratie et ferment du totalitarisme.**

Aujourd'hui, cette notion symbole d'ouverture et de liberté, érigée au rang de "valeur", sert de prétexte ou de justification à des discours et des actions parfois obscures. Désormais omniprésente dans toutes les sphères de nos activités économiques et sociales, dévoyée par les entreprises les plus opaques qui en font publicité, récupérée politiquement pour légitimer et généraliser les dispositifs de surveillance, la transparence est devenue l'argument ultime d'une nouvelle idéologie technique et médiatique.

Thierry Libaert démonte ici les logiques froides mises en oeuvre et les dérives que l'utopie de la transparence pourrait entraîner. Il articule sa réflexion au tour de questions essentielles: la transparence accroît-elle nos libertés? Nous rend-elle plus égaux, plus fraternels? Faut-il élaborer une déontologie de l'information et de la communication ?

**Thierry Libaert, La transparence en trompe-l'œil**

Descartes & Cie, 2003, 166 pages.

**Retrouvez le premier chapitre du livre  
et le sommaire  
à télécharger gratuitement sur  
[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)**

### 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, consultants, 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-crise.com

## OPINION



## La matrice libérale.

**L**e libéralisme est-t-il en crise profonde ? Avec le monde pour champ d'expérimentation, les américains réalisent un test grandeur nature de l'application formelle de la pensée libérale et préparent l'ère post-libérale. L'auto régulation par le marché est au cœur de la doctrine libérale : seul le contrat existe pour baliser la loi du plus fort. Nous l'avons accepté, parce que le libéralisme fut tout d'abord une source perceptible de richesse pour l'ensemble des pays occidentaux. Mais pendant près d'un siècle, le libéralisme était enfermé dans des zones parcellaires du monde, ce qui le contingentait. Pour s'imposer, il lui fallait s'ériger en modèle, ce qui demandait de la retenue à ses tenants, d'accepter les contre pouvoirs et une part de collectivisme. Aujourd'hui, la matrice libérale structure le monde. Mais nous sommes en train de franchir un pas et il semble que nous passons rapidement à l'air post-libérale. Car les Etats-Unis substituent de plus en plus ouvertement la force au contrat. Nous l'avons vu avec l'Irak, le protocole de Kyoto ou encore la façon dont d'autres signaux forts apparaissent chaque jour. C'est, par exemple, le droit que viennent de s'octroyer les Etats-Unis de fouiller dans votre compte en banque tout en précisant « que la liberté des américains sera garantie », sans rien dire pour « *the rest of the word* » dont nous faisons partie.

L'ère post-libérale est-t-elle en train de naître de la stratégie américaine de se débarrasser du libéralisme ? Le libéralisme poussé dans ses limites conduit-il, par essence, au dictat et à sa fin ? Si la question mérite d'être posée, il n'en demeure pas moins qu'une crise profonde et longue semble se préparer, certes pour notre société, mais aussi pour tout ce qui vit et surtout tout ce qui naît aujourd'hui.

**Didier Heiderich**  
Juin 2003

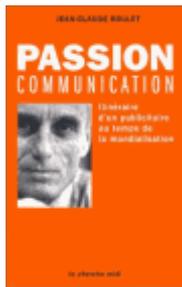


### Gestion de crise : dépasser les mythes pour agir.

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/>

LIVRE



## Passion communication

Jean-Claude Boulet - Le Cherche Midi, Mars 2003, 222 pages, 17 euros  
*Note de lecture de Thierry Libaert, Mai 2003*

Dans *Passion communication* qu'il vient de publier aux Editions Le Cherche-Midi, Jean-Claude Boulet présente son parcours, ses expériences et sa vision de plus d'une trentaine d'années dans le domaine de la communication et de la publicité.

Président de Young et Rubicam, puis de BDDP et enfin d'Harrison & Wolf, il a vécu la montée des grands réseaux internationaux de communication, les restructurations et concentrations du secteur.

L'ouvrage est architecturé autour de quatre parties :

- **Journal à rebours**, relate un parcours dans le domaine de la communication publicitaire au sein de différentes agences.
- **Hasards et coïncidences**, dresse le portrait de personnalités qu'il a côtoyées : François Pinault, Catherine Deneuve, Jean Todt, ...
- **Au cœur de la crise** : la communication (p. 163 à 189).
- **L'OPA : une guerre communicante**, présente sa vision d'un domaine entre la communication financière et la communication de crise.

Il consacre la troisième partie de son ouvrage à la communication de crise à qui il confère le rôle d'acteur primordial dans des situations de crise qui ne pourront que se multiplier.

Dans le domaine de la crise qu'il définit comme « le bruit que fait le changement », il distingue deux phases :

- 1) la phase d'anticipation. Ici l'identification des sources de crise est indispensable ainsi que la mise en place d'une organisation et d'une cellule de crise en insistant sur le danger de la multiplication des portes parole.
- 2) La phase de gestion où plusieurs recommandations sont présentées :
  - l'analyse objective de la situation
  - la mesure régulière de l'opinion interne et externe
  - la nécessité de dire la vérité
  - « En faire plus que le minimum tout en gardant un profil bas »
  - conserver la maîtrise de la crise
  - réagir vite
  - protéger les dirigeants tout en leur faisant jouer pleinement leur rôle

L'auteur présente ensuite quatre exemples de crise majeure, les cas Johnson & Johnson, Perrier, Shell (Brent Spar) et Mercedes Classe A.

Si le spécialiste n'apprendra pas grand chose de la lecture de ces quelques pages (d'un auteur venant du monde de la publicité, on aurait apprécié une réflexion sur le rôle de la publicité en temps de crise), le lecteur profane trouvera une synthèse agréable à lire, précise et souvent convaincante.



# L'avenir appartient au management de l'imprévisible.

Par Didier Heiderich, 1<sup>ère</sup> Version - Juin 2003

*« Les entreprises pensent avant tout que l'art de gérer les crises consiste à convaincre afin de préserver ou de restaurer leur image. Cela ne suffit pas : ce qui compte en priorité, c'est l'apprentissage de l'effet de surprise et plus encore l'anticipation des ruptures. »*

Christophe Roux-Dufort

**Dans le management de crise, par nature, par formation, par facilité, nous voulons préparer, planifier, gérer. Pour cela nous utilisons l'évaluation des risques, la construction de scénarios, l'établissement des étapes, la préparation des ressources et l'organisation de l'ensemble. Les entreprises les mieux préparées au management des crises semblent être celles qui auront préparé plusieurs « projets de crise » prêts à être mis en oeuvre... jusqu'au moment où la crise éclate réellement avec son cortège d'imprévus. Au risque, donc à l'incertain, nous voulons faire coïncider le plan : n'est-ce pas paradoxale ?**

La planification est exclusivement envisageable dans un univers figé et dont l'horizon lointain peut être déterminé, ce qui est rarement le cas des crises qui nous imposent d'autres formes de management. Prenons le cas de l'économie de l'Internet. Dans cet univers, le risque est permanent : les études de marché sont par nature inconsistantes (\*), les technologies sont fluides, les acteurs en rotation, les ressources disponibles évanescentes, les usages indéterminés, les concurrents imprévisibles et l'horizon inexistant. C'est pourquoi les acteurs les mieux armés de cet univers en mouvement managent leur entreprise selon un dosage permanent entre

menaces, opportunités, prospective et actions. N'est-il pas temps de réfléchir à des méthodes de management de l'imprévisible appliquées aux crises ? Je vous propose ici quelques pistes de réflexion pour une autre façon de gérer les crises.

**Piste 1 – Accepter l'imprévisible.** Si certaines crises sont prévisibles, leur contenu reste dans le champ de l'incertain : cette part d'incertitude est à accepter, voir à évaluer. Prenons le cas d'un accident qui concerne une activité à risque comme la chimie. Les sites dangereux font l'objet de nombreuses études destinées à réduire les risques, mais aussi à se préparer au pire avec des plans d'intervention très détaillés et des procédures de gestion de crise et de communication de crise. Or, le pire intervient lorsque des facteurs inattendus deviennent déterminants. Si l'imprévisible ne peut être identifié, il s'agit d'admettre que tout n'est pas prévu pour mieux s'y préparer : ceci demande non seulement d'instaurer une culture du risque au sein des entreprises et administrations, mais également une culture de gestion et de la communication de crise.

**Piste 2 – Admettre les nouveaux acteurs.** En situation de crise, une entité se trouve soumise à de très nombreuses pressions issues d'un univers dont les ramifications et les contours ne lui sont pas familiers. Dans cet univers de crise, les acteurs « nouveaux venus » jouent un rôle souvent important. Vouloir évincer les nouveaux venus lors d'une situation de crise, déclarer leur illégalité, leur illégitimité est absurde autant qu'inutile.

Se préparer à la crise consiste plus à élargir sa connaissance du corps social, de son fonctionnement, de ses attentes et ses besoins que de définir une liste « d'acteurs clés » généralement déjà connus par l'entreprise. L'exhaustivité n'est pas de mise : c'est pourquoi, il semble nécessaire de s'organiser pour accepter de nouveaux venus. L'important sera de pouvoir rapidement connaître leur nature, leur influence, leur fonctionnement, leur motivation afin de réagir convenablement.

**Piste 3 – Savoir et comprendre.** Le management de l'information se révèle crucial en situation de crise. Mais organiser préalablement les circuits d'information et les processus de management peut rapidement s'avérer inefficace : si les militaires ont créé Internet, structuré en réseau « indestructible » c'est justement pour remplacer le modèle procédural de la gestion de l'information au profit d'un système capable de s'organiser en fonction de circonstance. Un système de gestion de l'information imprévisible devrait posséder la capacité de se réorganiser en permanence. Mais l'information sans la capacité de l'interpréter correctement n'a aucune valeur. Il s'agit donc de se préparer à comprendre l'information autant qu'à la recevoir. En plus de l'organisation de l'information en réseau, les pôles de compétences sont à créer – parfois *ex nihilo* - lors de la crise pour gérer cette information.

**Piste 4 – Définir une direction et autoriser l'initiative.** En situation de crise, les acteurs attendent une direction, une orientation générale. Celle-ci est primordiale : elle va définir le devenir de la crise. Une fois la direction donnée, il devient difficile, voir impossible de revenir en arrière. Ainsi, une entité qui se déclare « non coupable », devra posséder les moyens de tenir cette position jusqu'au bout, au risque de perdre toute crédibilité si elle devait à un moment accepter une part de culpabilité, voir de responsabilité. En revanche, le

chemin qui conduit dans la direction qui est définie ne peut être préalablement déterminé : il s'agit d'autoriser (dans une certaine mesure) l'initiative qui, tout en s'écartant du chemin, conduit dans la « bonne » direction. C'est la différence entre planification et stratégie.

**Piste 5 – Définir des objectifs plutôt que des résultats.** Dans un monde incertain, la logique de résultat ne fonctionne pas, elle favorise l'échec et n'autorise pas le dépassement, elle permet de dire après une crise « vous n'avez retrouvé que 90% de vos clients » et cache, par exemple, de nouvelles alliances qui ouvrent des perspectives pour le futur. Il faut lui substituer « l'objectif » qui donne une tendance, qui motive les troupes et qui permet de faire mieux que de se reposer sur un résultat obtenu. L'objectif laisse la place à l'imagination, au dépassement, permet de gérer l'immatériel (l'image) alors que le résultat bride les initiatives, efface les opportunités, interdit de s'adapter, contingente au matériel, au chemin prédéterminé.

**Piste 6 - S'adapter pour mieux agir.** Un autre principe pourrait reposer dans la capacité du contenu des stratégies d'être modifiables afin de s'adapter à l'environnement et à son évolution : inutile de continuer sur un chemin si on s'aperçoit que l'on fonce droit contre un mur. Evident ? Pas forcément. Ce principe demande de diminuer le nombre de décideurs dans la gestion de crise pour s'en remettre à un groupe restreint dans lequel le conseil – interne ou externe - n'interviendra pas au-delà de son rôle « technique ». Aucune loi n'est à écrire dans le marbre, tout du moins en matière stratégique, ceci ne signifie pas devoir communiquer de façon contradictoire, bien au contraire. De même, se donner la capacité de réagir promptement demande de ne pas se précipiter dans le gouffre où l'on veut pousser l'entité incriminée : les pièges sont nombreux et, par exemple, une critique d'un journaliste ne doit pas

forcément conduire à une réaction juridique. En revanche, les propos d'un journaliste qui doute des accusations, qui remet une crise dans la perspective d'un contexte qui dépasse l'épicentre de la crise peut devenir une opportunité à saisir – après les précautions d'usage –, même si ce n'était pas initialement prévu.

**Piste 7 – Multiplier pour créer les opportunités.** De même, les chemins critiques sont à proscrire. Le management de projet classique, par contraintes, tend à créer des processus : si un des éléments du processus cède, l'ensemble de la gestion de crise s'effondre. Si une seule et unique stratégie de communication est mise en oeuvre, l'échec de cette stratégie conduira à l'échec de l'ensemble. Il conviendrait plutôt de multiplier les chemins qui conduisent dans la direction déterminée, de communiquer simultanément sur plusieurs plans, selon différentes postures, sur différents supports, vers différentes communautés, de vérifier et de saisir les opportunités et d'écarter les risques générés selon les résultats obtenus. Pour chacun de ces angles d'attaque, la règle du « KISS » (*Keep It Simple and Stupid*), compréhensible pour chacun des différents acteurs pourra être d'un grand secours. Ceci oblige à une très grande cohésion, à préciser les angles d'attaque, à gérer parfaitement les contenus pour que l'ensemble obéisse à la stratégie : il ne s'agit pas de multiplier à loisir au risque de générer de la confusion, mais au contraire de choisir avec soin les angles d'attaques en se fondant sur l'évaluation des menaces, sur les opportunités que l'on veut créer et les moyens disponibles que l'on peut évaluer. Il s'agit d'ouvrir le champ des opportunités, pas de générer des menaces.

**Piste 8 - Coopérer pour générer du profit immatériel.** Créer de la coopération est également une politique à prendre en considération, dans l'objectif de multiplier vos alliés jusqu'à l'obtention de plusieurs masses critiques qui pèse-

ront sur la crise, que ce soit des masses internes ou externes. La coopération génère du profit immatériel : elle influence les opinions publiques, crée des espaces d'opportunité, fait taire ou douter les contradicteurs. Mais la coopération repose sur des principes difficiles à installer dans la crise : il s'agit de satisfaire les besoins unitaires en les plaçant dans une perspective d'ensemble (soutenir l'entité en crise) avec un horizon qui dépasse le paysage de la crise. Sans ce second horizon, qui devra être parfaitement perçu par les soutiens, c'est la trahison qui se profile : les soutiens voudront tirer un bénéfice immédiat de leur aide. Pour créer les conditions de la coopération, il est nécessaire de trouver des motifs individualisés de contribuer positivement avec des avantages perçus au-delà de la situation de crise.

**Piste 9 – Economiser pour mieux gérer.** Il est nécessaire d'éviter de perdre du temps à l'inutile, au nuisible, au négatif sauf si le choix n'existe pas. Faire l'économie de biens aussi précieux que le temps et les compétences pour les utiliser à bon escient, là où ces ressources sont nécessaires, semble être une meilleure solution que de les utiliser là où certaines pressions tentent de les contraindre. Il est nécessaire de conserver le choix des terrains annexes puisque celui de la crise n'est pas facilement négociable : par exemple, faire fermer un site Web contradicteur est négatif en terme financier, juridique et d'image et représente un mauvais terrain d'attaque dans de nombreux cas. Ces ressources seront mieux utilisées si elles servent à saisir une opportunité ou écarter une véritable menace, pour agir positivement et communiquer sur des actes.

**Piste 10 – Faciliter pour ne pas avoir à gérer.** En situation de crise ou dans un univers incertain, vouloir tout contrôler semble impossible : trop de paramètres sont à prendre en considération, la masse d'information à interpréter est faramineuse, les liens ne sont plus hié-

rarchiques mais obéissent à une logique floue entre des acteurs de plus en plus nombreux depuis l'avènement d'Internet. La solution repose sur la capacité à faciliter le travail de l'ensemble de ceux qui sont directement ou indirectement chargés de réduire la crise, pour leur laisser une autonomie régulée par la compétence : pour cela, mieux vaut abaisser le seuil de compétence nécessaire à l'action afin d'éviter que le principe de Peter qui veut que "dans une hiérarchie, toute personne tend à s'élever jusqu'à atteindre son niveau d'incompétence". Cependant, on constate que dans la pratique des crises, l'incompétence est régulièrement appelée à la rescousse. Ainsi, on voit régulièrement un avocat ou un consultant en communication recevoir des galons de gestionnaire de crise hors du champ de leur compétence. De même, il est inutile d'imaginer qu'une heure de média training improvisée sur le vif fera d'un directeur d'usine non charismatique ou d'un employé de restaurant impressionné par les caméras un porte parole véritablement efficace d'une entreprise en situation de crise.

### Bibliographie :

Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Joseph Lampel, *Safari en pays stratégie*, éditions Le village mondial, 1999

Ulrich Beck, *La société du risque*, éditions ALTO Aubier, 2001

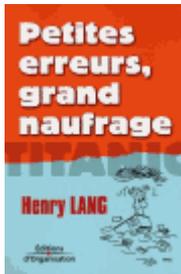
Sun Tzu, « L'art de la Guerre », VI<sup>ème</sup> siècle avant JC  
[www.communication-sensible.com/publications](http://www.communication-sensible.com/publications)

(\*) Comment définir un marché pour un usage qui n'est pas déterminé ? Si google avait réalisé une étude de marché « classique » avant de lancer son célèbre moteur de recherche, il semble évident qu'à l'époque aucune place n'était disponible dans un univers saturé, sauf à lui trouver un autre nom que *moteur de recherche*. L'offre technologique de Google s'appuyait sur « autre chose », une différenciation marquée (mais difficile à appréhender à priori par l'utilisateur) dans sa capacité de fournir des résultats pertinents. C'est cependant en s'appuyant sur les référentiels existants « je suis un moteur de recherche » et en laissant le bouche à oreille expliquer sa différence (meilleur moyen d'adapter l'argument commercial à chaque cas) que google s'est rapidement imposé.

**Piste 11 – Créer des micro projets.** La gestion de projet classique possède toujours de nombreux atouts, à condition qu'elle ne régit pas l'ensemble, mais le particulier (actes sur le terrain, communication média / hors média, communication interne, gestion du site Internet, gestion de la remontée de l'information...). Il est utile d'utiliser la gestion de projet dans chacune des différentes actions afin d'en tirer les avantages de la consistance : objectif, détermination des étapes, allocation des ressources, mesure, cadre formel dans un univers instable. Mais n'oubliez pas qu'elle ne s'applique qu'à des horizons visibles : plus il y aura de micro projets, plus les chances de réussite de l'ensemble seront multipliées alors qu'un unique projet ne laissera que le choix de réussir ou de perdre.

**Enfin** - Comme précisé en préambule, ces 11 points n'ont d'autre prétention que d'être des pistes de réflexion. N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques et suggestions, ce texte est destiné à être amélioré progressivement.

LIVRE



## Petites erreurs, grand naufrage

de Henry Lang, Editions d'organisation. 126 pages, 9 Euros

*Note de lecture de Thierry Libaert, Mai 2003*



Cet ouvrage, réédition en format poche d'un précédent paru en 1999, a pour but de présenter l'ensemble des erreurs commises autour du naufrage du Titanic et d'en tirer des leçons dans le management des organisations.

Il est donc particulièrement riche pour le communicant de crise puisque le Titanic symbolisait la toute puissance à qui rien ne pouvait arriver.

### Rappelons certains éléments :

- La certitude que rien ne pouvait arriver de grave . Prévenu par radio de la présence d'iceberg dans la région traversée, un officier déclare « Quels dangers peuvent faire courir quelques malheureux glaçons à notre magnifique navire insubmersible ? ». Le lendemain de la catastrophe, le président de la compagnie White Star qui possédait le Titanic déclare « Le Titanic ne peut pas couler, le bateau est insubmersible et les passagers ne risquent rien ».

- **Un management rigide** : les jumelles étaient réservées aux officiers, les hommes du pont ( vigies) n'en disposaient pas.

- **La focalisation positive** : 2 réunions eurent lieu à bord du navire le jour du naufrage : une sur le choix des menus, l'autre sur les procédures de l'arrivée à New York. L'auteur note que si la traditionnelle réunion des officiers sur la route à suivre avait eu lieu ce jour, la présence d'icebergs aurait été signalée et vraisemblablement une vigilance aurait été requise.

- **L'obsession du résultat**. Comme il s'agissait du voyage inaugural, la pression était maximale pour que le navire arrive à destination le plus rapidement possible , cela a contribué à prendre des risques forts.

- **L'inexpérience du capitaine du navire**. Agé de 62 ans, il avait certes beaucoup voyagé, mais n'avait jamais eu à faire face à des difficultés majeures en mer.

**Résultat** : le navire heurte un iceberg le 14 avril 1912 à 23H40, A 2H20, il sombre définitivement par 4000 mètres de fond. On dénombre 1500 morts sur les 2200 personnes à bord. Derrière la tragédie, c'est une remarquable illustration des défaillances d'un management qui voulait tout ignorer des crises potentielles, aveuglé par des paramètres de succès.

**Petites erreurs, grand naufrage. Henry Lang. Editions d'organisation. 126 pages. 9 Euros.**

**A MEDITER**

## La tyrannie du statu quo

Didier Heiderich, Ksiopa, Juin 2003

**Que ce soit le champ politique, économique ou social, le conformisme règne en maître. Face à la complexité, nous continuons à définir des systèmes fermés en interactions simples et à les ériger en modèle. Comment en vouloir alors à ceux qui nous proposent des recettes en matière de communication de crise ?**

Cette incroyable capacité ancrée dans notre société à établir des modèles théoriques ou réels (qui structurent notre cadre de vie) afin d'échapper à la réalité de la complexité mène aux pires excès. Du point de vue structurel, ces excès peuvent conduire à des situations insolites et dangereuses, à l'exemple de la non représentativité de la classe politique en France, avec un président de la république virtuellement élu par 82% des français alors qu'il a recueilli moins de 10% des votes potentiels (à différencier des suffrages exprimés) au premier tour de la présidentielle de 2002 : si ce pouvoir est légitime du point de vue institutionnel (statu quo), sa non représentativité est un facteur de risque majeur (réalité). Ceci n'est qu'un exemple, mais important, des dissensions qui existent entre les modèles que nous utilisons pour gérer et l'infinie complexité des relations sociales.

### Le cas de l'opinion publique

Mais le politique n'est pas le seul blâmable. En situation de crise, imaginer l'opinion publique comme un ensemble homogène et interprétable conduit également aux pires erreurs. Dans la communication de crise destinée au public citoyen ou consommateur, les interactions sont généralement définies autour de trois pôles : l'entité en crise, les médias, le public. Les recettes actuellement en vogue pour communiquer en situation de crise, « la définition du message », le « média training », « la communication média / hors média » font cependant abstraction de celui qui reçoit le message : on prête attention à l'émission sans pour autant se soucier du récepteur que l'on continue, par facilité, d'appeler « opinion publique ». Ainsi, il est d'usage (statu quo) de penser que les propos tenus par/dans tel ou tel média définissent l'opinion : c'est vrai pour le média, ce n'est pas vrai pour le public qui reçoit le message (réalité). En fait, nous sommes fortement désarmés car les consultants en communication restent focalisés sur le média (par exemple, les propos tenus par les journalistes) et font abstraction de l'incroyable diversité du corps social et de sa réelle complexité. Pour connaître les résultats d'une campagne médiatique, l'habitude est de mesurer son impact sur l'opinion. Mais par nature, les modèles qui régissent la mesure de l'opinion sont faux, à l'image de l'atome que l'on représente par des électrons qui gravitent autour d'un noyau. Il y a plusieurs raisons à cela :

- Les limites du modèle ne sont pas définies autrement que par les limites de la mesure (dont la marge d'erreur est une caractéristique perceptible qui donne un crédit scientifique au modèle et évite de le remettre en question),
- La structure de la mesure (les questions posées, le lieu, la date,...) structure les résultats de la mesure et les influence,
- L'entropie générale du système qui est un déterminant généralement oublié,

- L'observateur (le consultant) dont les contingences délimitent les conclusions puisqu'il appartient au système,
- Les conditions de la mesure qui dépendent de facteurs sociologiques avec des individus placés dans un contexte culturel, social, juridique qui diffère selon le lieu et l'instant.

Cette liste n'est pas exhaustive, et ne peut l'être pour la seule raison que de tenter de le croire en ferait un modèle. Notre société est centrée sur l'individu : c'est lui et lui seul qui se détermine par rapport à une crise selon sa conception du monde à un instant T ce qui rend en partie inopérante les conclusions généralistes des analyses statistiques.

L'erreur commune est de considérer la mesure comme essentielle, comme déterminante, simplement par ce qu'elle est simple à comprendre, qu'elle semble auréolée d'une approche scientifique. Or la complexité des individus et des rapports sociaux ne peut se satisfaire d'explications simples et de conclusions définitives ou aisées. La somme des individus ne forme pas un tout interprétable et compréhensible pas plus que la segmentation qui constitue également une somme. Le calcul et les formules tout comme les formulations n'existent que pour nous satisfaire du statu quo que nous entretenons dans notre incompréhension de la société, ce qui est rassurant, surtout en situation de crise.

#### **Pour finir**

Ceux que nous appelons visionnaires sont principalement des personnes qui auront tenté en vain de briser les chaînes du statu quo, ceci à raison. Si le statu quo est tyrannique, c'est parce que nous préférons la sécurité de l'habitude que l'incertitude générée par des modifications en profondeur des structures sociétales et même de nos connaissances souvent érigées en croyances : dans les première heure, Einstein doutait de la validité de la théorie de la relativité, tant elle changeait le statu quo des modèles physiques de l'univers.

#### **PUBLICATIONS – LE FORMAT PAPIER NUMERIQUE**

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

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

## EN BREF | Inside



### Crise : et de 80 !

Après 10 définitions, 20 citations, 30 livres, 40 articles, 50 principes, 60 crises majeures, 70 mots clés, Thierry Libaert nous livre **80 questions à se poser en situation de crise.**

Nous préparons les 90 sites Web : n'hésitez pas à nous en proposer à [info@communication-sensible.com](mailto:info@communication-sensible.com)

Dossier : <http://www.communication-sensible.com/principes>

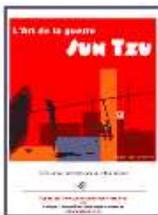
### Concours de mémoires 2003

20 étudiants se sont inscrits au prix CCC 2003 du meilleur mémoire d'étudiant qui sera remis au 3<sup>ème</sup> trimestre de l'année. Cyrille Arcamone, Directeur Adjoint de Burson-Marsteller vient de rejoindre les membres du jury.

### Cartographie des cyber risques

Activismes, contre-pouvoirs, facteurs de risques et criminalité : retrouvez sur CCC la cartographie de la lutte d'influence exercée dans la société en réseau (le cyberspace).

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



### L'art de la guerre

En téléchargement complet et gratuit

Fallait-il mettre à la disposition du quidam l'Art de la guerre ? Ce livre qui traite de stratégie militaire, écrit au Vième siècle avant JC par Sun Tzu est la référence en terme de stratégie et transcende le temps et les champs d'application. Considéré tour à tour comme dangereux, subversif, désigné parfois comme un traité de la tromperie, il n'en est pas moins un ouvrage que tous ceux qui s'intéressent, honnêtement ou non au management stratégique se doivent de connaître.

<http://www.communication-sensible.com/download/artdelaguerre.asp>

### Et toujours...



### 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/>



### Nouveau certificat E.M.LYON / Gestion de Crise

Depuis plus de dix ans, des situations de crise hors normes se développent dans tous les secteurs d'activité. Projetées sous les feux de la rampe, les entreprises affectées sont souvent dépassées par l'ampleur et la

dynamique de ces événements.

Le Certificat Gestion de Crise d'E.M.LYON s'adresse à toute personne amenée à faire face à ces situations et couvre l'ensemble des étapes de la gestion de crise : anticipation, pilotage, communication et capitalisation.

Compatible avec une activité professionnelle, le Certificat Gestion de Crise propose 8 jours de formation répartis sur 6 mois en sessions courtes de 2 jours, indépendantes les unes des autres.

[http://www.em-lyon.com/france/executive/open\\_programmes/crise/index.asp](http://www.em-lyon.com/france/executive/open_programmes/crise/index.asp)



**TOTAL**

### TotalFinaElf devient Total

Les rumeurs étaient donc fondées et ce n'est pas une surprise. Depuis le 6 Mai 2003, TotalFinaElf est devenu Total. Nouvelle identité, nouveau slogan « Signe d'énergie » (attention au détournement facile d'un tel slogan qui peut aisément se décliner), et la mise en avant des valeurs sociétales et environnementales du groupe sur son site Web. Le

groupe conserve cependant la marque « Elf » pour les huiles moteurs.

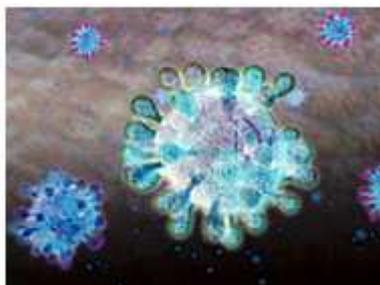
[www.total.com](http://www.total.com)

### Internet, vecteur officiel de crises

La cour d'appel de Paris déboute Danone et reconnaît que la liberté d'expression sur Internet doit permettre de dénoncer « les conséquences sociales des plans de restructuration ». La justice considère qu'il ne pouvait y avoir contrefaçon de marque puisque le site [jeboycottedanone.com](http://jeboycottedanone.com) n'avait pas vocation à concurrencer les activités de la Compagnie Gervais Danone (CGD).

Voilà qui devrait venir alimenter CCC pour de nombreuses années...

<http://www.01net.com/article/207093.html>



### Sras : Internet a joué un rôle majeur dans le partage de l'information.

Dans la crise du Sras, Internet a été abondamment utilisé pour échanger des informations par email en s'affranchissant de l'espace et des décalages horaires. Dès son décryptage, le 12 Avril 2003 à 4 heures du matin à Vancouver, le Michael Smith Genome Sciences Center mettait en ligne la séquence complète du génome du virus, permettant ainsi à tous les labora-

toires de l'obtenir instantanément afin de battre de vitesse le coronavirus. Le site Web de l'OMS ne fut pas en reste et faisait état des recommandations et des dernières nouvelles concernant l'épidémie. Dans tous les pays concernés (à l'exception notoire de la Chine), Internet fut utilisé au maximum pour informer les professionnels, mais également le public. Le génome : <http://www.bcgsc.ca/bioinfo/SARS/>

**Pub de crise – 1 – Encore un petit effort.**

RETRAITES. AVEC UN EFFORT,  
ENSEMBLE, ON S'EN SORT

Jean-Pierre Raffarin, l'ex-communicant reconverti en premier ministre de la France croit toujours aux vertus de la publicité.

Dans la crise qui secoue la France à propos des retraites, le gouvernement n'a pas hésité à confier une campagne dite « d'information » qui ressemble trait pour trait à de la communication publicitaire. Le problème de cette « com de crise » est qu'elle est perçue par la France d'en bas et même d'en haut comme de la « pub » (dont je vous laisse juge du slogan...). Internet n'est pas de reste et vient sauver la mise en fournissant cette fois de l'information.

<http://www.retraites.gouv.fr/>

La campagne :

<http://www.retraites.gouv.fr/IMG/4annoncesretraite22-24mai-2.pdf>



Pas d'image : voir les clauses légales du site.

**Pub de crise - 2 - Cui-cui : vous êtes chez Mc Do**

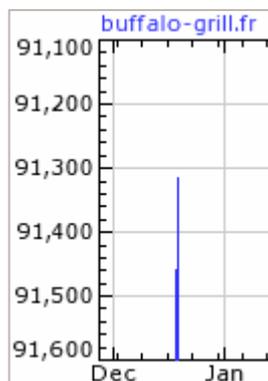
Oui, après le Canada et le Mexique, la France est devenue la cible privilégiée des Etats-Unis. A l'heure où boycotter les produits Français est une conversation en vogue dans les Mc Do aux Etats-Unis (essayez de vous faire servir dans un Mc Do aux USA avec un accent Français et vous comprendrez...), le **GIE McDONALD'S FORCE** (c'est le nom officiel de Mc Do en France) nous livre une campagne sur le tralala-cui-cui de l'entreprise responsable : le site Web de la campagne de pub nous accueille avec des « cui-cui » poussifs supposés représenter

l'entreprise responsable... Après c'est mieux : en plus de la sécurité alimentaire, la com est fondée pour l'essentiel sur 1 argument massue : Mc Donald achète les produits de base en France, avec chiffres à la clé. Enfin, le site est réalisé en FLASH, ce qui exclut une partie non négligeable du public.

[www.qualite.mcdonalds.fr](http://www.qualite.mcdonalds.fr) - Pas de lien : voir les clauses légales du site.

**Site Web et crise : quelques chiffres...**

Quelle place pour les sites Web de crise ? Le site Web [www.scienceinthebox.com](http://www.scienceinthebox.com) de Procter & Gamble destiné à informer le public se classe à la 1 023 396 place des sites



Web dans le monde (\*) ce qui démontre le peu d'intérêt pour ce type de sites. A titre de comparaison, le site officiel de Procter & Gamble est à la 4 574 place du classement mondial. De même, le site de Buffalo Grill est à la 1 753 643 place de ce classement. Il est cependant à noter que le site a connu un pic vertigineux courant décembre au cœur de la crise avant de retourner dans l'anonymat.

Enfin, le site de Buffalo Grill intéresse avant tout les consommateurs à la recherche d'informations : les visiteurs du site ont également visité en priorité : La Criée [www.lacriee.com](http://www.lacriee.com) - les Restaurants-grill Hippopotamus, [www.hippopotamus.fr](http://www.hippopotamus.fr) et Pizza Hut [www.pizzahut.fr](http://www.pizzahut.fr)

(\*) Chiffres et détail fournis par Ksiopa ([www.ksiopa.com](http://www.ksiopa.com)) depuis la base ALEXA

### **Black / White list**

Les Etats-Unis dans toute leur splendeur nous livre les listes des bons et mauvais artistes:  
« *The number of celebrity liberals who want to voice their leftist and anti-American ideas seems to be growing everyday. Ever since our great President George W. Bush was elected, the celiberals have been coming out like bats out of a cave. The list of the celiberals that have spoken anti-American or anti-Bush comments is always at the far left (be sure to scroll to see all of them) and listed here as well.* »

On notera que la très charmante Julia Roberts est sur la black list, mais que le très décérébré Bruce Willis, en bon américain, a proposé ses services à l'armée US et regrette d'avoir été refusé en raison de son age avancé.

<http://www.celiberal.com>



### **2ème vie : www.transfert.net**

Nous saluons le retour en ligne de l'excellent magazine TRANSFERT.NET consacré à la société de l'information et aux technologies. Nous lui souhaitons bonne chance et longue 2<sup>ème</sup> vie. <http://www.transfert.net/>

### **Colloque | Appel à communications**

Journées "CoMetIC" :

Colloque Médiation et Ingénierie des Connaissances

14-16 décembre 2003

Marseille, CENTRE UNIVERSITAIRE, 110-114 La Canebière

<http://www.ejcm.univ-mrs.fr/cometic/>

### **EN BREF | In depth**



### **ComAnalysis – 3 Nouveaux articles**

Notre excellent confrère Suisse revient avec trois nouvelles publications sur son site Internet :

« Crise de la USP dans la publicité automobile »

<http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication70.htm>

« Entre textes rédactionnels et annonces publicitaires : les "conseils pratiques" »

<http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication71.htm>

« La pub' Senior : un art rentable mais difficile »

<http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication72.htm>



### Une mine : les rapports sur le site Web de l'IFRI

On notera sur le site Web de l'Institut français des relations internationales 2 rapports plus particulièrement intéressants à télécharger :

- Le Commerce mondial au 21e siècle. Scénarios pour l'Union européenne

- Entreprises et politique étrangère. Le lobbying à Paris, Washington et Bruxelles  
*Notez que le rôle et le fonctionnement des think tanks aux USA nous ont particulièrement intéressé dans ce document : à ne pas manquer.*

[www.ifri.org](http://www.ifri.org)

### Stratégie | AIMS

Le site de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) regorge de ressources plutôt destinées aux étudiants et chercheurs. Entre autres vous avez accès à 7 années de Conférences AIMS en téléchargement libre.

<http://www.strategie-aims.com/>

### In depth | Documents et articles

The New Transnational Contention: Organizations, Coalitions, Mechanisms, article by Sidney Tarrow, 2002

<http://sociology.berkeley.edu/faculty/evans/Tarrow-Transnational-Contention7-2002.pdf>

Bien gérer les risques s'avère capital, par Carmen Rossiter

[http://www.cica.ca/index.cfm/ci\\_id/6458/la\\_id/2.htm](http://www.cica.ca/index.cfm/ci_id/6458/la_id/2.htm)

Rumeur : de nombreux articles sur le site Web de Pascal Froissart

<http://pascalfroissart.online.fr/>

Veille : le guide de la recherche d'informations, incroyablement complet mais en anglais

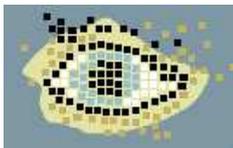
<http://www.brightplanet.com/deepcontent/tutorials/search/index.asp>

Mouvement social, "néo-militantisme" et pratiques télématiques

<http://www.web1901.org/article48.html>

Hors-média : quand la pub avance masquée

[http://www.econovateur.com/rubriques/communiquer/eth1\\_151001.shtml](http://www.econovateur.com/rubriques/communiquer/eth1_151001.shtml)



### Sciences : une des sources les plus conséquentes

« The most comprehensive collection of academic and professional publications available for online, fax and Ariel delivery. » <http://www.ingenta.com/>