



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

Septembre 2003

www.communication-sensible.com

## EDITO DE THIERRY LIBAERT



## Le pouvoir en vacances ou la vacance du pouvoir.

**Le mois d'Août vient d'apporter une nouvelle illustration de la faillabilité aux crises de toute organisation, quelle que soit leur compétence et bonne volonté en matière de communication.**

D'abord, tout gestionnaire de crise sait parfaitement qu'il y a des périodes particulièrement propices au déclenchement des crises. Le mois d'Août est en effet potentiellement crisogène pour 3 raisons:

- D'abord parce que les responsables sont en vacances, il y a donc plus de risques par le fait même que les responsables de la sûreté et les dirigeants sont absents.
- Ensuite parce que les communicants sont également en vacances et donc moins réactifs.
- Enfin, parce que les médias travaillent toujours.

Certes, la coupure n'est pas aussi caricaturale, je veux dire seulement qu'en pleine période estivale, il n'y a pas grand chose dans l'actualité, mais la machine médiatique ne s'arrête jamais, il faut donc fournir de l'info. Rappelons nous il y a 2 ans comment la presse avait monté en épingle la mort d'un enfant dans une piscine du Club Méditerranée en Grèce, l'accident s'était déroulé un 19 août et aussitôt le Club s'était retrouvé accusé de négligences criminelles alors que nous pouvons supposer qu'une telle affaire aurait à peine dépassé la page des faits divers un mois plus tard.

## VOL 4, SEPTEMBRE - NOVEMBRE 2003

### Dans ce numéro

Ressorts de l'attachement à la culture d'entreprise dans le secteur nucléaire | > p3

Communication de crise et modélisation de diffusion de l'information dans les médias > p5

Mensonges, manipulation et Internet : de la stupidité de l'infiltration des forums > p9

La chronique des livres > p10

L'entreprise éthique : réponse au déficit d'image ou réalité ? > p12

Crises médiatiques, les services achats au cœur de la tourmente > p13

### En bref | Inside CCC > 12

*Crise : et de 90 ! - Concours de mémoires 2003 - 2 nouveaux dossiers - Citations*

### En bref | Actualité > 14

*Canicule en France : plus 10 000 morts en quinze jours : commentaires. - Crise entre la France et l'UE-Veille : google news - Condamnation à la crise- La crise ? Hutton on line. Pas pour tout le monde... - Campagne contre la pub à l'école - Internet et constitution US - Pere-noel.fr : c'est fini. - Dior - Big pub- Conférence « Communication de crise » organisé par Stratégies. Minotaure.*

### En bref | In depth > 17

*Rapport I&E - Développement durable - BM : Lobbying of the European Commission- Rapports sociaux, Confédération des Pétroliers - Sociétés*

Cela signifie déjà que l'intensité de la crise varie selon le calendrier et que c'est justement quand l'attention se relâche que le risque est majeur.

2ème leçon, cette crise montre une fois de plus la relation détection/action. De plus en plus d'organisations évoluent vers des systèmes de veille de plus en plus sophistiqués. Or, la crise canicule le montre, tout comme celle du 11 septembre aux USA, quasiment à chaque fois qu'une crise intervient, on découvre ensuite que la veille a parfaitement fonctionné, à chaque fois quelqu'un avait tiré les alertes, détecté les signaux faibles, remarqué les potentialités d'émergence de crise. Ce qui grippe ensuite, c'est la réception du message, la capacité à comprendre en quoi et comment cette crise potentielle peut devenir une vraie crise. Il y a ici un amoncellement de composantes psychologiques et organisationnelles (surtout en périodes de congés) qui amènent insensiblement vers une auto-rassurance.

3ème leçon: l'impératif de cohérence des messages. Le B.A. BA de toute communication de crise réside dans le triangle de la vertu: une attitude, un message, un porte-parole. Or en l'espèce, nous avons eu une réactivité assez tardive, un message assez brouillé et surtout peu empathique ( la faute aux 35 heures, l'impression que ce n'était pas la peine d'expliquer les mesures de prudence aux personnes âgées, parce que à partir d'un certain âge , on perd la mémoire, sic ! ) et une multitude de porte-parole entre le porte-parole officiel, le ministre de la santé, le premier ministre...

L'ampleur de la crise n'est pas inéluctablement liée à votre responsabilité, EDF n'était pas responsable de la tempête de 99 et a parfaitement su gérer sa réaction technique et communicationnelle, Le gouvernement n'est pas responsable de la canicule, il prouve que la moindre défaillance peut provoquer une large brèche.

### **Thierry Libaert**

*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). Auteur de nombreux ouvrages dont « La communication de crise », Dunod 2001 et « La Transparence en trompe l'œil », Editions Descartes & Cie, 2003*

## 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-sensible.com

COMPRENDRE



## Ressorts de l'attachement à la culture d'entreprise dans le secteur nucléaire.

Par Catherine Ostermann, Juillet 2003 (\*)

Catherine.bodeau-pean@wanadoo.fr

**N**otre propre unité est à bien des égards illusoire. En quoi ce que ce constat de bon sens peut-il nous aider à comprendre la culture forte et auto-renforçante du nucléaire (dans lequel on s'attache à ses collègues comme à des Amis, on a un vocabulaire partagé par une courte minorité,...) ?

Nos civilisations traversent très visiblement un contexte selon lequel elles placent les individus dans une sorte de « psychologisation à outrance ».

On considère que la réussite ne dépend que de la volonté de l'individu de surmonter les obstacles.

Or, cela menace l'image que l'individu a de lui-même, dont on a dit combien l'unité était illusoire (cela menace donc un édifice déjà fragilisé...)

Chaque individu vise à être nourri, protégé par une Instance transcendante qui le mène le plus directement possible vers une identité stable, laquelle présente l'avantage de le protéger de la folie.

### **Idéaliser le social, une issue possible ?**

Idéaliser le Social, c'est croire être sauvé par un objet collectif, merveilleux et lointain : l'entreprise, sa culture, les collègues, le secteur d'activité,... : tout cela compose ce mythe collectif auquel l'individu s'attache comme à la seule issue possible pour se confondre avec le Tout, pour rejoindre une unité originelle perdue.

L'identification au nucléaire s'inscrit dans cette identification, d'autant plus qu'on parle ici de production d'énergie, dont l'ingestion, par nature –ne serait-ce que cela- gonfle les capacités de l'individu. Elle donne accès à chacun des agents qui y travaille à la « toute puissance » proportionnelle à la quantité d'énergie dégagée par le nucléaire, c'est-à-dire, qu'on ne peut pas délimiter avec précision. L'exaltation provoquée chez certains par les travaux sur la fusion en est un signe visible.

Bien des révolutionnaires n'ont pas dissocié leurs élans amoureux de leur volonté d'édification d'un monde nouveau : ici aussi, on donne sans compter, espérant recevoir plus encore de cette source qui a tous les attributs du tonneau des Danaïdes.

De plus, pour eux, maintenir le Secret autour de mesures d'énergie réellement dégagées, c'est affermir toujours davantage leur position de mage savant (voir pour s'en convaincre l'impact effectif en France de la communication très tardive des rejets de Tchernobyl).

### **Vers le retour à une Unité primale ?**

La force de cette appropriation de son secteur d'activité par l'individu lui permet alors d'espérer retrouver la cohérence. Or, retrouver la cohérence grâce à des identités collectives fortes, c'est se replier sur le groupe d'appartenance, refuser que nous sommes le produit d'identifications multiples, que nous sommes, et nos référents aussi, changeants.

Il est intéressant de comprendre la légende qui sous-tend la pression que l'entreprise fait peser de toute sa masse sur la société.

En matière nucléaire, il est difficile de faire oublier les débuts prometteurs de l'utilisation de cette source dans le domaine militaire -même si les gestes professionnels ont changé, même si l'ouverture des exploitants et producteurs est bien réelle- la légende est bien plus réelle encore : facile alors aux opposants de tout poil de s'en emparer et difficile en interne de résister à ce rappel régulier et fréquent de l'incommensurable inertie que la légende a instaurée dans les entreprises concernées, que constituent les politiques industrielles engagées.

Comment appréhender une entreprise comme IBM sans connaître ses débuts, son ambiance puritaine et la personnalité de son fondateur, Watson ? Comment comprendre les conflits qui éclatent à EDF sans connaître l'histoire de la nationalisation des entreprises privées et la manière dont a été vécue cette histoire ?

Voilà donc que la Légende de l'entreprise se construit, dirais-je, inexorablement et parfois à l'encontre même de l'évolution de l'entreprise.

(\*) Catherine Bodeau-Péan Ostermann

Travaux sur le risque référencés aux Presses Universitaires de France (revue "Philosophie et Politique")

Site Web: <http://membres.lycos.fr/bodeau/>

Elle est également l'auteur d'un article particulièrement lu sur CCC :

« La gestion de crises, un ensemble de problématiques ancestrales revues sous le spectre de nouvelles exigences. »

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0022.asp>

## MODELISATION



# Communication de crise et modélisation de diffusion de l'information dans les médias

Par Hervé RENAUDIN

Docteur ès Sciences (Physique)

MBA Dauphine – UQAM

Direction de la Communication RENAULT

herve.renaudin@renault.com

**L**e côté préventif ou curatif de la communication de crise a été largement développé par de nombreux auteurs. Des outils et méthodes sont prônés pour chaque moment ex-ante ou ex-post à la crise. Nous nous intéressons ici aux mécanismes même de la crise : Comment l'information de crise se propage-t-elle ? Quels en sont les paramètres les plus influents ? Comment tous ces paramètres sont-ils liés entre eux ? Peut-on prévoir le déroulement d'une crise ? Les progrès en matière d'approche de simulation dynamique de systèmes complexes et de simulation numérique trouvent ici un terrain idéal d'application.

### Une analogie avec les modèles marketing de diffusion d'une innovation sur le marché

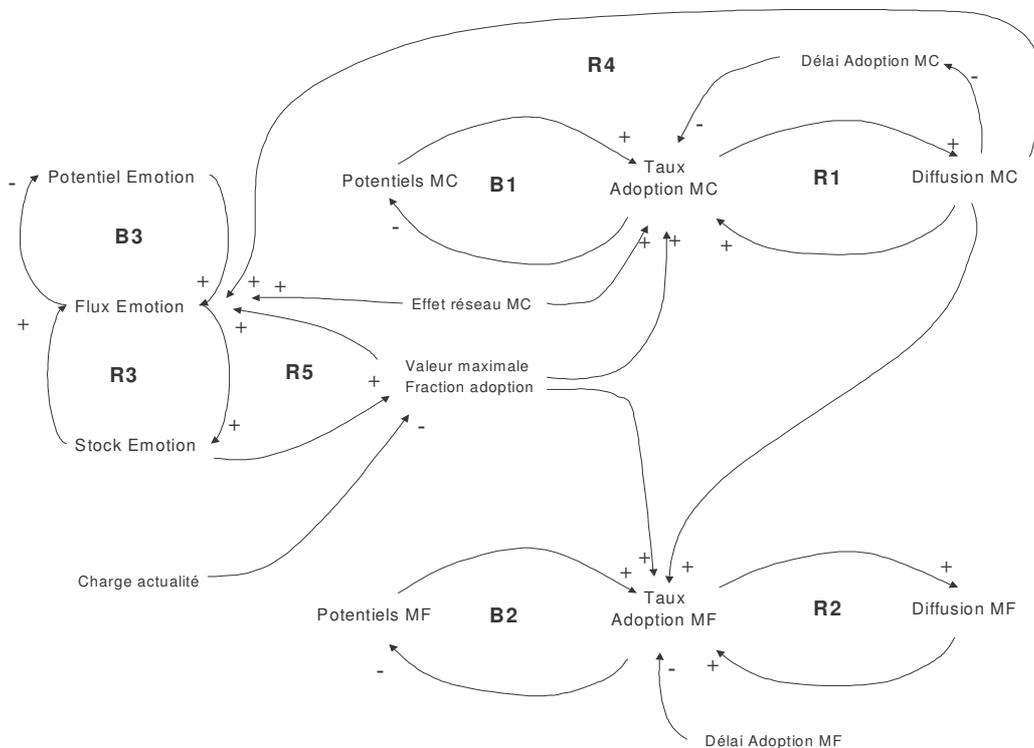
Il s'agit donc d'étudier au plus profond même la communication de crise et sa diffusion, son développement. Pour cela, imaginons une situation de crise pour une entreprise : une information est révélée par un média. Elle se propage parmi les autres médias. La crise débute. Notre approche est réalisée par analogie avec les modélisations développées dans les théories marketing de diffusion d'une innovation sur le marché : à partir d'un nombre de clients potentiels, le nombre de personnes cumulées qui vont au cours du temps acquérir l'innovation prend la forme d'une courbe en S. Puis se profilera un palier final d'adoption, qui représente tout simplement la limite d'adoption de l'innovation par le marché. L'effet réseau et la vitesse d'adoption permettent de déterminer la forme de la pente de la courbe en S. Si l'on raisonne maintenant en terme de flux de personnes qui vont acquérir l'innovation, la courbe prend l'allure d'une courbe en cloche avec un pic. Lorsqu'on rapproche cela à l'analyse des phases de la communication de crise (Voir notamment T. Libaert « *La Communication de crise* » - Dunod 2001 et les 4 phases d'intensité médiatique : préliminaire – aigue – chronique – cicatrisation), l'hypothèse d'analogie partielle avec la diffusion de l'information de crise semble donc raisonnable.

## Modélisation et analyse causale

La démarche est de type systémique cherchant à établir dans un problème aussi complexe toutes les boucles d'interaction et les liens de cause à effet.

Nous avons dans notre modèle distingué deux catégories de médias : Les médias « chauds » (MC) qui ont un délai de publication de l'ordre de la journée et qui sont à destination du grand public. Ces médias sont réactifs et collent leur ligne éditoriale de façon quasi-instantanée à l'actualité. Parmi les médias chauds, les quotidiens sont les plus lents à prendre en compte de nouvelles informations. Les médias « froids » (MF) quant à eux vont traiter les informations sur un rythme plus lent, avec des parutions hebdomadaires voire mensuelles. Une hypothèse réaliste est que les MC, au cœur de l'actualité, influent ensuite les MF, et non l'inverse. Sauf évidemment si un MF lui-même ajoute un nouvel élément émotionnel fort. Mais dans ce cas de figure c'est une nouvelle crise qui débute

Nous avons intégré deux variables qui nous semblent importantes : l'émotion de l'information et la charge de l'actualité. L'émotion de « l'information de crise » diffusée (cette information de crise pouvant être une rumeur) est traitée comme une variable accumulative avec au cours du temps des flux entrants (nouveaux éléments augmentant l'émotion de l'information, désinformation au cours du temps, irrationalité accrue, etc) et sortants (action de transparence de l'entreprise tentant de rationaliser, etc). La charge de l'actualité est modélisée de manière exogène à l'aide d'une courbe en fonction du temps permettant de simuler des creux ou des pics d'actualité. Le diagramme d'influence des différents liens de cause à effet est ainsi établi :

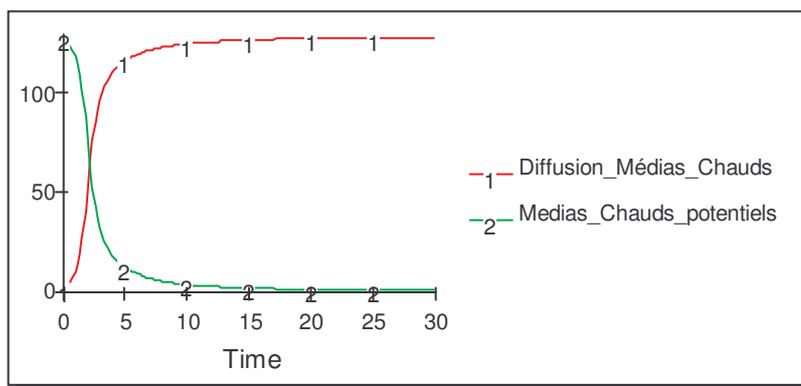


Pour le reste, notre modèle intègre des aspects classiques de la diffusion à savoir l'influence au cours du temps de la fraction de médias ayant déjà adoptés l'information (Fraction d'Adoption MC ou MF), les phénomènes d'Effet Réseau qui décrivent la vitesse de propagation au sein de la population liés à la Fraction d'Adoption et à l'Emotion de l'information, le calcul de limite d'adoption de l'information fonction notamment de la charge actualité et de l'émotion. Le délai d'adoption de l'information est fixe pour les MF (délai de parution) mais variable pour les MC. Pendant une crise, le phénomène de réduction du délai de diffusion de l'information s'explique par la « recopie » accélérée des MC entre eux.

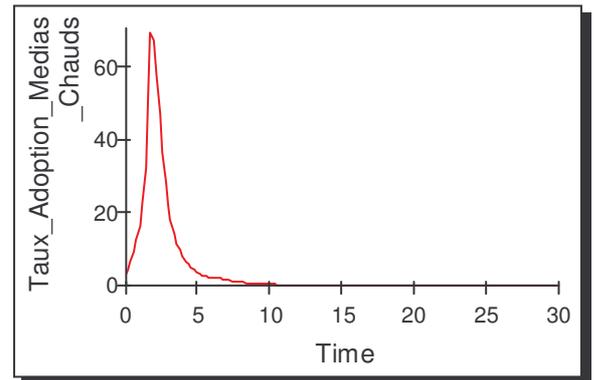
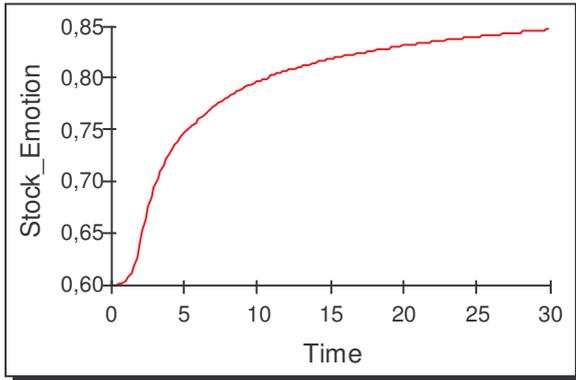
### Des résultats prédictifs

Intégrant les lois comportementales rapidement décrites précédemment, cette modélisation prend la forme d'une simulation numérique avec boucles de rétroaction non linéaires d'emballage ou de convergence et avec des liens multiples de cause à effet. Appliqué à des communications de crise connues par le passé par Renault, le modèle a permis d'être prédictif de manière qualitative, et avec une précision acceptable de manière quantitative quant à l'intensité médiatique ou même l'accroissement de l'émotion dans le temps. Cela valide ainsi les hypothèses que nous avons posées quant à la nature de la communication de crise.

Prenons par exemple une communication de crise autour d'une information à émotion élevée (rappel sécuritaire d'un produit défectueux). L'ensemble des médias chauds potentiels ont basculé en peu de temps pour reprendre l'information : une courbe d'adoption en S à la pente très importante :



Le pic de crise (intensité médiatique) est intervenu en moins de 48 h. L'entreprise n'ayant pu apporter de réponse, l'émotion de l'information a augmenté au cours du temps (phénomène d'irrationalité grandissant), ce qui rétroactivement a contribué à augmenter l'effet de propagation et d'emballage. L'émotion est notée sur une échelle de 0 à 1.



En dehors de cet exemple, le modèle a plus globalement montré sa compétence qualitative à expliquer les mécanismes de la communication de crise, son déclenchement ou non, sa durée, ses pics de charge, etc. Il se montre finalement également quantitatif sur un certain nombre de variables.

Surtout, cette approche par la dynamique des systèmes complexes peut permettre d'analyser l'impact de l'environnement sur la communication de crise et élaborer des scénarii. Il le fera d'autant plus qu'il est alors possible de déterminer ce qui se passerait si les différents paramètres / variables d'environnement étaient modifiés : que se passerait-il si après un pic de crise si un creux d'actualité survenait, que se passerait-il si l'émotion diminuait par une meilleure transparence, etc.

Hervé Renaudin © Juin 2003

## PUBLICATIONS : NOUVEAUTE

### Internet et le management de l'imprévisible

par Didier Heiderich

*L'avènement de la société du risque décrite par Ulrich Beck demande de nouvelles rationalités dans le traitement et la gestion de l'information. Les situations de crises auxquelles sont soumis les individus et les corps constitués sont multiples et s'opèrent dans la société selon des logiques à géométrie variable. Face à l'imprévisible des stratégies s'affrontent entre le refus et l'acceptation. Cet article a pour ambition de traiter de ces stratégies et de la capacité de la société en réseaux de répondre à l'imprévisible.*

8 pages – PDF à télécharger

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





## Mensonges, manipulation et Internet : de la stupidité de l'infiltration des forums

**R**écemment, un responsable de la communication d'un grand groupe me confiait qu'une pléthore de prestataires lui proposait d'infiltrer les forums et groupes de discussion sur Internet. A l'heure où la transparence et la sincérité sont considérés comme des substrats indispensables de la communication de crise, cette proposition n'est pas exclusivement éhontée : elle relève en plus d'une stupidité inouïe.

Les forums et groupes de discussion regorgent de messages négatifs sur des prestations, des produits et des marques. Certains d'entre eux sont en mesure de peser négativement sur l'opinion et représentent un véritable danger. Est-ce une raison suffisante pour répondre directement, à visage découvert ou masqué ? Rien n'est moins sûr, à moins de vouloir prendre des risques inconsidérés.

En effet, à l'exception des rares entreprises polémiques par nature, répondre officiellement sur Internet à des invectives individuelles représente un énorme danger. Le premier est d'entretenir le débat, de radicaliser les opposants, de créer des confusions de genre et en final de perdre totalement la maîtrise du sujet. Toute radicalisation comporte des risques. Si celui issu des opposants est souvent imaginé, le risque principal viendra de là où vous ne l'attendez pas : celui d'être défendu par des « ultras », surtout si l'objet de votre entreprise est porteur d'émotion ou de passion. Ainsi, vous répondez à une invective en tentant de maîtriser vos propos, voir de dépassionner le débat. Un opposant vous répond durement, suite à quoi un de vos défenseurs viendra vous appuyer sans aucune retenue... Et voilà comment une grande marque se retrouve empêtrer dans l'amalgame de la confusion des genres. De plus l'ensemble de ces propos restera longtemps visible sur Internet, pour la plus grande joie des journalistes.

Qu'importe : vous pouvez infiltrer les forums en avançant masqué. Mais alors quels propos tenir ? Tenter dans un débat en ligne d'imposer un point de vue contradictoire et raisonnable semble difficile pour des résultats médiocres. Au premier chef, vous n'aurez pas la possibilité de fournir des informations officielles, ce qui vous relègue au même rang que vos contradicteurs. Tant pis : on vous proposera de détourner le débat. Mais détourner l'attention demande de lancer d'autres sujets tout aussi polémiques avec le risque de l'effet boomerang. Enfin, un danger immense vous guette : celui d'être démasqué, avec toutes les conséquences que je vous laisse imaginer...

Internet est un nouveau média qui donne aux consommateurs un immense pouvoir. L'incertitude générée par cette nouvelle donne n'excuse aucunement l'absence de professionnalisme ou d'éthique de tous ceux qui veulent lui opposer la manipulation, voir le mensonge. La gestion des cybercrises demande mieux que ces solutions de façade qui démontrent l'absence totale de connaissance des relations sociales sur Internet de ceux qui les proposent.

**Didier Heiderich, Septembre 2003**

didier\_heiderich@yahoo.fr



LECTURE

## LA CHRONIQUE DES LIVRES

De Thierry Libaert

**D**u bon et du moins bon dans la production ces derniers temps. Sur la communication de crise, il faut d'abord saluer la deuxième édition de l'ouvrage de Christophe Roux-Dufort, professeur à l'École de Management de Lyon, *Gérer et décider en situation de crise*, aux éditions Dunod. L'auteur concilie parfaitement une pédagogie remarquable qui confère une clarté et une rigueur extrême à l'ouvrage, avec une pratique de conseils en entreprise qui fournit un caractère pragmatique et directement opérationnel. Basée sur de multiples exemples, la démonstration est toujours aisément accessible, précise, concrète.

Sur la gestion de crise, il y avait Patrick Lagadec, il faut désormais compter également avec Christophe Roux-Dufort pour la pertinence des analyses.

Trois autres ouvrages viennent de paraître également et même s'ils ne traitent pas directement de communication de crise, celle-ci est souvent présente dans l'analyse.

D'abord, une merveille de rigueur et de profondeur : *Corporate reputation and competitiveness* de Gary Davies. L'ouvrage traite des déterminants et des enjeux de la réputation en entreprise et consacre son chapitre 5 au thème de la défense des réputations lors des crises. L'importance de la réputation avant le déclenchement de la crise, l'ouverture, l'implication du top management, la puissance de l'émotion sont rappelées au travers d'exemples parfaitement analysés ; la crise de la vache folle et les affaires Coca-Cola et Perrier. L'importance d'un discours central est rappelée avec les exemples des crises Ford / Firestone et IBM / Intel. En clair, un chapitre de 35 pages qui vaut de nombreux ouvrages et dont nous recommandons fortement la lecture d'ensemble.

*Les nouveaux gladiateurs* est écrit par Jean-Michel Hieux, vice-président d'Euro RSCG Corporate. L'ouvrage se présente comme un essai sur l'entreprise et sa communication. S'il y a quelques rappels sur les règles de la communication (importance de la réactivité), l'ensemble est assez léger et on regrette le côté « règlement de comptes » avec certaines personnalités côtoyées.

*La communication corporate* a été rédigé par Sabine Hurel du Campart et l'Association des Agences Conseils en Communication. L'ouvrage se veut d'abord un éloge de la communication corporate. Si j'avais une vision de la communication corporate avant la lecture de cet ouvrage, je dois avouer avoir les idées beaucoup plus confuses désormais. S'il y a heureusement de nombreuses données sur l'histoire et les enjeux des agences conseils, s'il y a quelques analyses sur les crises et les cibles de l'entreprise, l'ensemble souffre beaucoup d'un aspect « ouvrage de commande » qui lui enlève de sa crédibilité.

- Christophe Roux-Dufort  
Gérer et décider en période de crise, 2ème édition, Dunod, juin 2003, 244 pages
- Gary Davies et Al.  
Corporate reputation and competitiveness, Routledge, Londres, mars 2003, 272 pages
- Jean-Michel Hieux  
Les nouveaux gladiateurs, Michalon, avril 2003, 167 pages
- Sabine Hurel du Campart et AACC  
La communication corporate, Dunod, avril 2003, 209 pages

A signaler : la sortie prochaine d'un ouvrage Communication de crise par V. Sartre aux éditions Démos.

TL, Septembre 2003

## PUBLICATIONS – A DECOUVRIR

[WWW.COMMUNICATION-SENSIBLE.COM/PUBLICATIONS](http://WWW.COMMUNICATION-SENSIBLE.COM/PUBLICATIONS)



### Colloque "Partage des savoirs"

## Le rôle d'Internet dans le partage des savoirs en situation de crise

Acte de Didier Heiderich

Cette communication présente la façon dont Internet est utilisé ou au contraire bridé en situation de crise afin de permettre ou d'interdire de s'organiser, d'échanger et de partager des savoirs.

*This paper shows the way in which the Internet is used or, on the contrary, limited in a crisis so as either to allow or to forbid the organisation, exchange and sharing of knowledge*

12 pages – PDF à télécharger

## REPUTATION



## L'entreprise éthique : réponse au déficit d'image ou réalité ?

« Les grands hommes sont soucieux d'éthique, les petits d'étiquette. », Claude Frisoni

**L'**image des entreprises s'est sérieusement dégradée depuis le début de ce siècle. Dans cette période de transition entre deux mondes qui pousse notre schizophrénie à son paroxysme, l'éthique - avec le développement durable - semble être une valeur certaine, mais est-elle sûre ? Entre éthique et étiquette, le risque communicationnel est réel.

L'éthique est une notion difficile à cerner pour le commun des mortels. Elle relève de notions de bien, de mal, de valeurs souvent individuelles. A l'heure d'Enron, des licenciements destinés à maintenir ou augmenter des bénéfices, des résultats trimestriels, de bouleversements climatiques majeurs, des publicités porno-soft, de la réalisation de l'homo economicus, la partition « entreprise et éthique » ou encore « marketing et éthique » sonne décidément faux. Au delà du manque de lisibilité d'un vocabulaire opaque par nature, il est nécessaire de se souvenir que les individus vivent dans un quotidien fait d'inquiétudes et d'angoisses face à la mutation imposée par la mondialisation. La question reste ainsi posée : quels sont les critères objectifs et percevables qui permettent à une entreprise ou à du marketing de se considérer comme éthique ? Le risque de trop communiquer sur les valeurs est de réduire encore plus l'espace de crédibilité dans lequel les entreprises et les institutions peuvent s'immiscer. A ce jeu dangereux, le citoyen-consommateur risque de devenir rapidement autiste et « la communication durable » prendre de sérieux revers.

C'est une fois de plus au-delà des mots et des images que devrait se situer le sens. A l'heure où se dessine la société « individuelle organisée » (1), chacun, dans son quotidien, ses rapports sociaux, ses espoirs et ses craintes, devra percevoir l'éthique des entreprises comme une réalité pour qu'elle devienne crédible. Sans une réelle réorganisation globale du monde économique fondée sur une éthique acceptable et réalisable pour chacun d'entre nous, le « marketing éthique » restera une étiquette. Cette réorganisation relève de l'utopie ? Oui. C'est pourquoi « l'entreprise éthique » ne semble pouvoir exister et restera simplement « une nouvelle énergie pour le marketing » (2), jusqu'à quand ?

**Didier Heiderich, Septembre 2003.**

Signets :

<http://www.novethic.fr>

<http://www.cercle-ethique.net/>

<http://visionarymarketing.com/>

<http://www.ifrance.com/ethique/definition.html>

A lire :

« Idée reçue : " L'éthique va redonner une âme à l'entreprise " »

<http://www.place-publique.fr/esp/ecosol/debat2.html>

« Le Marketing Ethique », Elizabeth Pastore-Reiss et Hervé Naillon, Editions Village Mondial, 2002

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

(1) Yann A Gourvennec, <http://visionarymarketing.com/fhtmlabs.html>

(2) « L'ETHIQUE, UNE NOUVELLE ENERGIE POUR LE MARKETING »

Conférence organisée par REPERES, pôle de veille et d'analyse d'EDF R&D, le 24/02/02

## MANAGEMENT



# Crises médiatiques, les services achats au cœur de la tourmente

**A** l'heure de la désindustrialisation des grands groupes et des délocalisations, les services achats prennent une importance de plus en plus stratégique. Mais dans leurs objectifs fondés sur le ROI, l'efficacité financière et industrielle, la notion de management de crise reste discrète. Or, on constate que dans les crises industrielles majeures, la sous-traitance n'est jamais très loin et avec elle les services achats.

Le management de crise commence par la sensibilisation, la prévention, la veille et la formation. Mais dans le stress qui secoue de plus en plus les services achats, l'efficacité économique reste la composante essentielle des objectifs qui leur sont fixés. Dans le même temps, on peut prévoir sans trop se tromper, que la majeure partie des crises environnementales, consuméristes et sociales à venir se dessinent dans les décisions stratégiques prises aujourd'hui au niveau des services achats. Les exemples récents sont légions et on les trouve sans grand effort de mémoire : le montage du stade de Furiani, l'affrètement de l'Erika, les intérimaires d'AZF, les usines asiatiques de Nike.

En raison de l'importance croissante de l'externalisation, la culture du risque et de la crise devrait s'immiscer dans les services achats au-delà du contrat. En effet, en situation de crise médiatique l'argument juridique (contractuel) reste le moins soutenable, l'acheteur symbolisé par la marque restant l'entité en première ligne, considérée quoi qu'il arrive comme responsable par l'opinion. En situation de crise, la subjectivité et la perception s'imposent face à la rationalité qui régit la fonction achats.

Alors comment instaurer de façon professionnelle la composante « risque de crise » au sein des décisions prises par les achats ? D'abord par la prise de conscience de la direction générale du risque de crise lié aux achats, encore embryonnaire dans de nombreux groupes. Ensuite en insufflant une véritable culture des cindyniques (science du risque) et de la crise au cœur des services achats, mais aussi de la production, enfin en créant peut-être le nouveau métier de « Purchasing Risk & Crisis Manager » ?

**Didier Heiderich, Septembre 2003**  
didier\_heiderich@yahoo.fr

## EN BREF | Inside

---



### Crise : et de 90 !

Après 10 définitions, 20 citations, 30 livres, 40 articles, 50 principes, 60 crises majeures, 70 mots clés et 80 questions à se poser en situation de crise, Thierry Libaert nous livre 90 sites Web : à vos signets.

### Nouvelles citations dans le dossier :

1 // « Le pire est devant nous, mais la crise est sans doute passée. » **Alain Minc.**

2 // « On ne croit à l'éventualité de la catastrophe qu'une fois celle-ci advenue, telle est la donnée de base. » **Jean Pierre Dupuy.**

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

### Concours de mémoires 2003

Hervé Renaudin de la Direction de la communication de Renault vient de rejoindre les membres du jury du concours de mémoires sur la communication de crise.

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

### Nouvelles publications

« *Internet et le management de l'imprévisible* », par Didier Heiderich  
L'avènement de la société du risque décrite par Ulrich Beck demande de nouvelles rationalités dans le traitement et la gestion de l'information. Les situations de crises auxquelles sont soumis les individus et les corps constitués sont multiples et s'opèrent dans la société selon des logiques à géométrie variable. Face à l'imprévisible des stratégies s'affrontent entre le refus et l'acceptation. Cet article a pour ambition de traiter de ces stratégies et de la capacité de la société en réseaux de répondre à l'imprévisible.

Colloque "Partage des savoirs" - « *Le rôle d'Internet dans le partage des savoirs en situation de crise* », Acte de Didier Heiderich

Cette communication présente la façon dont Internet est utilisé ou au contraire bridé en situation de crise afin de permettre ou d'interdire de s'organiser, d'échanger et de partager des savoirs.

---

## EN BREF | Canicule en France : plus 10 000 morts en quinze jours

---



### La France perd ses vieux, mais ne les pleure pas.

Nous n'avons pas de mots pour décrire ce drame que cachent ces statistiques qu'il faudra probablement compléter par l'ensemble de la période estivale. Nous ne saurons jamais combien auront leur vie écourtée par ces terribles souffrances, ni même les chiffres des handicapés. La France, pays économiquement développé se cache pour éviter d'avoir honte. Personne n'a proposé de journée de deuil ou de construire un monument à la mémoire des anciens. Mais le pire est l'absence d'émotion qu'a suscitée cette catastrophe dans le cœur des français à l'exception du personnel soignant et des pompes funèbres dont même les plus aguerris ont vu leurs nerfs craqués. Serions-nous devenus que des producteurs-consommateurs sans âme d'un pays en voie de sous-développement social ?

### **Gestion de crise : appel à des mesures d'urgence**

Il nous faudra attendre de travailler le lundi de Pentecôte pour financer<sup>1</sup> des aides aux personnes âgées. Or, aujourd'hui probablement des milliers de personnes se retrouvent handicapées et fragilisées suite aux ravages de la canicule. Il nous semble nécessaire d'instaurer sans délai des mesures destinées à les aider, les soutenir et les soigner.

<sup>1</sup> A lire à ce sujet :

<http://www.leparisien.com/home/info/economie/article.htm?articleid=206095262>

### **Applaudissements post mortem : ces liens étranges qui unissent l'actualité**

Les liens qui unissent l'actualité nous réservent bien des surprises. A cet égard, le drame le plus important qu'a connu l'Europe depuis la seconde guerre mondiale est à l'origine d'applaudissements du MEDEF<sup>1</sup> à l'idée de la suppression d'un jour férié destiné à financer (difficilement<sup>2</sup>) une aide aux personnes âgées. En matière de communication de crise, on peut faire mieux, non ?

<sup>1</sup> Le MEDEF est le principal syndicat patronal français

<sup>2</sup> Techniquement, nous savons que la suppression d'un jour de congé n'a aucune incidence réelle sur les rentrées fiscales. Seule un accroissement de la productivité est à la clé de ce jour supplémentaire de travail. C'est donc sur cette augmentation de productivité qu'il est possible de ponctionner de l'argent destiné à la solidarité avec les personnes âgées, ce qui se révèle être un véritable casse-tête.

## **EN BREF | Actualité**

---



### **Crise entre la France et l'UE : la petite phrase qui tue**

*"Je trouve que cette présentation qui consiste à dire que Bruxelles est une espèce de Père Lustucru, sans cœur, version comptable, qui serait uniquement préoccupée d'appliquer de manière pointilleuse je ne sais trop quelles règles rigides, c'est un peu facile."*

Pascal Lamy, Commissaire Européen, RTL, vendredi 5 septembre

### **Veille : google news, version Francophone, un peu trop « France »**

Après les USA, google a lancé son service automatique de recherche et d'agrégation d'articles de presse en Français.

<http://news.google.fr/>

### **France : Une société autoroutière fait condamner un site pour détournement de logo**

Jurisprudences contradictoires. Après que Greenpeace soit autorisé de détourner le logo de Esso, un particulier est lourdement condamné pour le détournement de logo.

<http://www.transfert.net/a9052>

### **Canada : les entreprises ne sont pas préparées à la crise**

Prévoir l'imprévisible. Un sondage révèle que toutes les compagnies n'ont pas leur plan d'urgence.

<http://www.cnw.ca/releases/June2003/25/c6820.html>

### **UK : Mort de David KELLY, Lord Hutton utilise Internet comme support de communication**

Dans le bras de fer « Hutton / Blair », Lord Hutton a créé un site Web très complet avec, entre autres, la retranscription des débats.

[www.the-hutton-inquiry.org.uk](http://www.the-hutton-inquiry.org.uk)

### **La crise ? Pas pour tout le monde...**

Les industries du jeu, du tabac et de l'alcool se portent bien.

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

### **Campagne contre la pub à l'école**

Pour une rentrée sans marques, par Casseurs de pub

<http://antipub.net/cdp/index.php?menu=campagnes>

### **Internet et constitution US**

L'Electronic Frontier Foundation, et l'US Internet Industry Association (USIIA), ont créé un site Internet nommé The Subpoena Defense Alliance (SDA) de soutien aux utilisateurs d'Internet ainsi qu'aux fournisseurs d'accès Internet.

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

### **DOJ Net Surveillance Under Fire**

Surveillance et liberté aux USA après le « Patriot Act », la justice s'en mêle.

<http://www.wired.com/news/privacy/0,1848,59150,00.html>

### **Pere-noel.fr : c'est fini**

Après deux années de procédures et plaintes en tous genres, Pere-noel.fr est en liquidation judiciaire.

<http://lettres.01net.com/u.asp?a=620954:820:3>

### **Marketing et crise d'identité**

Dior se lance dans des produits ado : la célèbre marque ne risque-t-elle pas de subir le syndrome du crocodile (autre marque en perte de repères) ? A suivre.

### **Big pub**

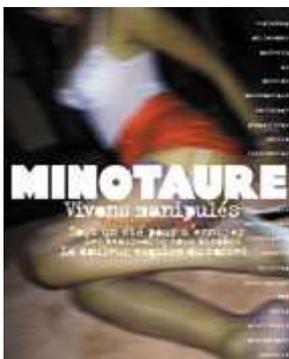
Mac Do s'est lancé dans une importante campagne de pub en ligne.

[http://www.journaldunet.com/itws/it\\_trabelsi.shtml](http://www.journaldunet.com/itws/it_trabelsi.shtml)

### **Agenda**

Conférence « Communication de crise » organisé par Stratégies, Les 27 et 28 octobre 2003 à Paris. Entre autres, Didier Heiderich interviendra sur le thème des cybercrises.

<http://www.lra.fr/mktgvente/html/seminaires.html#gi16>



### **Magazine**

Minotaure est un magazine pas comme les autres. Culturel et transversal, il est réalisé par des « agitateurs de bonne humeur ».

A découvrir a-b-s-o-l-u-m-e-n-t, si ce n'est fait.

En ligne :

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

## EN BREF | In depth

---



### Résultats de l'étude « Pratiques et organisation des médias en ligne »

Etude réalisée par I&E, la synthèse de 4 pages est disponible en ligne  
<http://www.groupe-ie.com/entreprises-medias/index.html>

### Les Actes de la journée "Développement durable et entreprise" :

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



### “A Guide to Effective Lobbying of the European Commission”

La nouvelle version de ce guide réalisé par Burson-Marsteller est riche d'enseignements pour tous ceux qui s'intéressent de près ou de loin au lobbying. L'étude est menée avec sérieux et les résultats facilement exploitables.

Pour l'obtenir :

[www.bmbrussels.be/news/index.cfm](http://www.bmbrussels.be/news/index.cfm)

### Rapports sociaux, 2 articles

An exploration of predatory behaviour in cyberspace: Towards a typology of cyberstalkers by Leroy McFarlane and Paul Bocij

[http://firstmonday.org/issues/issue8\\_9/mcfarlane/](http://firstmonday.org/issues/issue8_9/mcfarlane/)

The Augmented Social Network: Building identity and trust into the next-generation Internet, by Ken Jordan, Jan Hauser, and Steven Foster

[http://firstmonday.org/issues/issue8\\_8/jordan/](http://firstmonday.org/issues/issue8_8/jordan/)

### Portail

Un "portail" bilingue très complet vers les textes et articles récents sur les aspects sociaux, juridiques et politiques des NTIC (ce site est édité par un expert auprès de la Commission Européenne)

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

### How are Institutions, practices and behaviours being changed by the technologies that constitute the digital age?

This will lead to a focus on:

Continuities and discontinuities in practices and institutions affecting households, firms, the media, public organisations, educational and service bodies, indeed the whole range of community, governmental, economic and cultural life;

The roles of technical, social and economic factors in shaping these patterns;

The social, economic, ethical and regulatory implications of such restructuring.

<http://www.london.edu/e-society/>