



NEWSLETTER

Février-Mars 2004

www.communication-sensible.com

EDITO DE DIDIER HEIDERICH



Nouvelles normes ?

CCC Newsletter revient après une absence de quelques mois. Comme vous le savez, ce site est le fruit d'un travail collaboratif fondé sur du bénévolat. Initialement, il était porté par Ksiopa, une société qui a cessé son activité. Mais l'idéogramme chinois qui veut que crise signifie danger mais aussi opportunité se révèle parfaitement vérifié dans le cas de CCC.

Car absence de communication ne signifie pas inaction. D'abord nous avons eu de nombreuses contributions qui viennent enrichir cette lettre. Dans le même temps, nous sommes en cours de création de l'**Observatoire International des Crises** dont nous vous parlerons prochainement en détail. Notre volonté est d'aller plus loin, de dépasser la seule communication de crise. Notre société connaît des phénomènes de rupture, de nouvelles normes sont en train de naître alors même que la capacité de chacun d'entre nous de comprendre un univers socio-économique global s'estompe.

Pourtant la faculté à être de ceux qui fixent les nouvelles normes est au cœur de beaucoup de stratégies. Nouvelles normes politiques, avec les contraintes liées à la globalisation. Modification des normes économiques sur fond de tensions, avec d'un côté la montée en puissance des voix alternatives qui restent encore criardes et de l'autre une économie mondiale qui repose sur le « libéralisme compensé » dont on ne maîtrise plus les excès et les travers (Enron, Parmalat, Executive Live, etc.). Mutation des

édito

VOL 5, FEVRIER – MARS 2004

DANS CE NUMERO

PRIX 2003 DU MEILLEUR MEMOIRE, les lauréats > p3

La communication de crise fait sa pub > p4

Cybercrises : les mots clés vous trahissent, pour rien > p7

Prévenir la crise consumériste dans l'industrie automobile > p11

Les entreprises génèrent leurs propres crises > p13

Evaluation du coût de mise en œuvre de moyens systématiques de prévention > p19

Interviews de crise : l'entraînement est quotidien > p21

Agences conseil en communication de crise et jeunes diplômés : quelles perspectives à l'aube de 2004 ? > p23

Bilan des crises 2003 : franchissement de seuils critiques > p26

Gestion de crise et réaction de l'organisation. La cellule de crise à la croisée des divergences > p28

Le 112 : insolite instrument d'intégration européenne > p30

EN BREF

Inside CCC > 33

A lire > 33

Actualité > 35

In depth > 36

International > 37

CCC Entertainment > 39

normes sociales avec la montée du communautarisme, sans que l'on puisse en mesurer les conséquences. Polarisations à outrance des normes juridiques avec l'amoindrissement des droits de la défense avec pour point d'orgue le ghetto juridique de Guantanamo. Variation des normes de communication avec la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et le développement durable dont nous ne savons pas encore s'il s'agit d'échappatoires communicationnelles pour des entreprises en mal de vision stratégique ou de réalités tangibles. Adaptation des normes des contre-pouvoirs, puisque de producteurs les occidentaux sont passés consommateurs et que de la protestation risquée pour l'individu que représente la grève nous glissons vers la contestation risquée pour l'entreprise qu'est le boycott. Normes de rupture issues du cyberspace qui cristallise le communautarisme et fait de l'exception la règle bousculant au passage les conventions et la pyramide sociale. Normes liberticides pour les jeunes femmes confrontées dans l'espace des grands ensembles aux seuls choix d'être putes ou soumises. Normalisation du silence avec la tentation rééditée de faire taire les contradicteurs un peu partout dans le monde démocratique. La liste des mutations de la société de la crise est encore longue. Considérez cette prise de position comme l'ouverture d'un débat que nous voudrions volontairement contradictoire : chacun peut s'exprimer librement dans ces lignes et les prises de position n'engagent pas CCC au sens large.

CCC n'a pas exclusivement pour vocation de fournir des alibis aux consultants, mais aussi de comprendre les phénomènes particulièrement crisogènes qui entourent les tensions de la société. De la communication de crise à la gestion de crise, il n'y a qu'un pas. Mais celui-ci est énorme car il demande de comprendre, d'observer. Au-delà de l'analyse de statistiques et de sondages, nous tenterons de décrypter un peu plus finement la société de la crise qui est la nôtre, sans pour autant nous tromper de rôle car CCC n'a pas plus la vocation d'être élitiste que de se satisfaire des lieux communs, tout en laissant la porte ouverte aux avis contradictoires propres à stimuler le débat.

Avant de laisser la place aux articles, un mot sur le concours du meilleur mémoire de crise qui s'est révélé être un bon premier cru, vous pourrez le vérifier en téléchargeant les mémoires des lauréats, dont celui de Sophie Giret, la gagnante du concours 2003. Concours que nous allons reconduire pour 2004. Je vous laisse découvrir la Newsletter n°5.

Bonne lecture.



OBJECTIF

Le portail CCC a pour objectif de fédérer une communauté de réflexion et d'action sur le thème de la communication et de la gestion 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.

CONTRIBUTIONS

Vous pouvez contribuer bénévolement à la rédaction de cette Newsletter.

Pour cela contactez l'éditeur :

Didier Heiderich
dh@communication-sensible.com

Cybercrises

Leçon n°1 Anticipez les nouvelles normes

www.communication-sensible.com/cybercrises

**PRIX DU MEILLEUR MEMOIRE
EN COMMUNICATION DE CRISE
- EDITION 2003 -**



Les lauréats

Ouvert en 2003, ce concours, créé par des professionnels de la communication de crise et initié par le portail communication de crise.com, couronne le mémoire d'un étudiant de troisième cycle (maîtrise, DESS, DEA, grandes écoles) en France ou à l'étranger. Ce mémoire doit avoir été soutenu au titre de l'année universitaire 2002-2003.

Conscient de l'attrait qu'exerce la communication de crise chez les étudiants qui se destinent aux métiers de la communication, le jury d'experts réunis pour cette occasion a souhaité saluer à travers ce concours, les réflexions de ceux qui deviendront les professionnels de demain.

La communication de crise fait sa pub

par Sophie Giret,

lauréate du Prix 2003 du meilleur mémoire en communication de crise.

Sophie Giret réalise actuellement un Mastère en Communication des Entreprises et Organisations Internationales (C.E.L.S.A.)

La crise, une chance pour la communication des organisations ?

par Amélie Lafore,

mention spéciale Prix 2003 du meilleur mémoire en communication de crise

Amélie Lafore est titulaire d'un DESS 'Relations publiques européennes' (C.E.L.S.A.)

Crises organisationnelles : comment piloter le Turnaround

par Alexandra Broutin, Stéphanie Capot et Martin Vialle,

mention spéciale Prix 2003 du meilleur mémoire en communication de crise

Alexandra Broutin, Stéphanie Capot et Martin Vialle sont diplômés de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lille, option Management Entrepreneurial

Les mémoires des lauréats sont en téléchargement sur CCC :

www.communication-sensible.com/etudiants/prixCCC2003.php

Le concours est reconduit en 2004. Vous pouvez vous pré inscrire dès maintenant. Toutes les informations sont sur : <http://www.communication-sensible.com/etudiants>

CONCOURS DE MEMOIRES – EDITIONS 2003

La communication de crise fait sa pub**La publicité, entre risque et opportunité,
une réponse inédite à une situation de crise***par Sophie Giret,***lauréate du Prix 2003** du meilleur mémoire en communication de crise.*Sophie Giret réalise actuellement un Master Communication des Entreprises et Organisations Internationales (C.E.L.S.A.)*

Publicité et communication de crise, voilà a priori deux champs de la communication qui n'ont pas grand chose à se dire. Cherchez donc un ouvrage qui traite de cette relation singulière : 5 lignes ici, 1 page ailleurs, de bien maigres références. Il est évident que la communication de crise n'est pas de la publicité et qu'elle s'appuie traditionnellement sur des vecteurs de communication hors-média, depuis les relations presse jusqu'à la communication interne, interpersonnelle et locale. Le dispositif hors-média est davantage à même de servir les exigences d'interactivité, de proximité, d'empathie et de transparence de la communication de crise.

Pourtant, afin de porter et d'apporter un nouveau regard sur la communication de crise, notre étude ne concerne pas directement ces vecteurs hors-media, mais comme son titre l'indique, la publicité. Cette publicité de crise est atypique dans la mesure où elle véhicule un message relatif à une situation le plus souvent désavantageuse, loin des registres et de l'imaginaire publicitaire traditionnels. Elle est traitée sur le mode du factuel, du réel et non du vraisemblable. Ainsi, dès organisations aussi variées que Mercedes (suite au renversement très médiatisé de la classe A, que la CGT et le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin (durant la controverse des retraites au printemps 2003), ou bien qu'Air France (suite à une grève), ont émis une publicité pour expliciter leur vision de la crise et pour reconquérir des citoyens-consommateurs méfiants. A la lumière de l'utilisation croissante de la publicité comme outil de communication de crise, nous avons tenu à isoler cette application publicitaire singulière en posant une problématique à même d'en cerner les enjeux, les risques et les opportunités : Compte tenu des spécificités de la communication de crise, la technique publicitaire est-elle transposable à ce domaine sensible de la communication et en quoi cet achat d'espace peut être une réponse pertinente et adéquate à une situation de crise ?

Entreprise, gouvernement ou association, toute organisation peut avoir à faire face à une crise compromettant sa pérennité. Pour s'en prémunir, elle doit avant tout être proactive et responsable dans la conduite de sa stratégie économique et financière, sociale et sociétale, mais aussi de communication. Le vecteur publicitaire de la communication de crise, qui s'insère elle-même dans le plan global de communication corporate, semble peu utilisé comparativement aux supports hors-média qui confèrent une plus grande crédibilité au message. Pourtant, si la publicité ne se suffit jamais à elle-même en temps de crise, elle peut parfois offrir un complément ou une alternative aux limites des supports hors-média :

- Cette publicité, aussi appelée *recovery* ou *advocacy advertising* dans les pays anglo-saxons, permet bien sûr de toucher une plus large audience et donc de s'adresser symboliquement au grand public, dont la capacité de jugement et d'action en temps de crise ne cesse de croître.
- Tout en renforçant et en accélérant les effets du dispositif hors-média, elle permet surtout de contrôler le message en s'adressant sans intermédiaire à l'opinion générale. Les journalistes ne sont pas toujours des co-émetteurs et n'ont pas pour fonction

de faire passer le message de l'entreprise dans son intégrité, avec la rapidité et la forme voulues. De plus, en crise, le risque accru de rumeurs, la montée en puissance des adversaires et des sources d'information aux intérêts contradictoires, génèrent un besoin de clarté et de certitude auquel la publicité peut répondre. Elle redonne à l'entreprise en crise un droit de réponse direct ou une part de voix, soit perdue, soit insuffisante, dans le débat médiatique qui se joue.

- Enfin, elle contribue à considérer et à répondre directement aux attentes légitimes du citoyen-consommateur, qui est en temps de crise bien plus demandeur d'information et de communication, notamment dans les crises alimentaires comme l'illustre le titre de la publicité de crise Paul Prédault, « Nous vous devons des explications, » et dont le ton rompt avec la trop fréquente langue de bois publicitaire.

Toutefois, l'utilisation de la publicité de crise reste limitée comparée au nombre de crises. Malgré ses potentialités, pourquoi certaines, voire la majorité, des organisations en crise, n'optent-elles pas pour ce support ? Alors que le contexte de crise exige humilité, transparence, crédibilité et interactivité, la publicité est un procédé mass-média, par nature peu mesuré, peu crédible et unidirectionnel. En crise plus que jamais, le

« Ce déficit de crédibilité et d'interactivité, ajouté à la suspicion ambiante et à la crise de légitimité généralisée de la publicité, rendent périlleuse et parfois illégitime ou inappropriée son utilisation en crise. »

choix de l'émetteur influe sur la crédibilité du message. La crédibilité la plus faible est accordée au communicant pour sa vocation à façonner le message, notamment lorsqu'il s'agit de messages publicitaires. Ce déficit de crédibilité et d'interactivité, ajouté à la suspicion ambiante et à la crise de légitimité généralisée de la publicité,

rendent périlleuse et parfois illégitime ou inappropriée son utilisation en crise. Ainsi, le gel des publicités, qui évite une exposition inutile de la marque, est souvent l'unique opération publicitaire à recommander durant la phase aiguë de la crise, où il est d'abord préférable d'établir une communication par la preuve, en se rendant sur les lieux et en communiquant via et vers les médias, les élus et les victimes.

Nous constatons, en plus de détournements publicitaires, que bien des publicités émises en réponse à une crise ont fait l'objet de critiques acerbes : Celle de Total suite à la catastrophe de l'Erika, accusé de nettoyer son image plutôt que les plages ; celle du cabinet Arthur Andersen qui en plein scandale financier a acheté de pleines pages publicitaires dans plus de 40 publications aux Etats-Unis et qui font pâle figure d'auto-justification. Concernant la crise Enron, nous adhérons à la position de Patrick Lagadec, directeur de recherche à l'Ecole Polytechnique : « au-delà de la publicité, les marques doivent trouver de nouvelles façons d'aborder les enjeux sociaux, le plus en amont possible et en associant les citoyens ». Il convient de faire la différence entre émettre une publicité légitime car susceptible de répondre aux attentes des récepteurs et émettre un message publicitaire pour faire valoir coûte que coûte ce que l'entreprise a à dire, quelle que soit sa légitimité.

La campagne publicitaire de Bull alors en crise financière illustre l'ambiguïté de l'utilisation de la publicité en crise : « C'est le pire moment pour faire de la publicité, c'est pourquoi nous en faisons. » « Ce n'est pas en courbant le dos qu'on redresse la tête. » En effet, nombreux des professionnels que nous avons rencontrés insistent sur la primauté du dispositif de communication hors-média mais attestent du potentiel d'une publicité de crise intelligente. La publicité, outil principal de mise en forme de l'image voulue, a logiquement une responsabilité dans le travail d'image notamment en sortie de crise. Ne pas l'envisager au sein d'un plan de communication de crise, peut revenir à se priver d'un outil de gestion de crise et d'image. Tout en s'assurant d'abord de la rigueur du dispositif hors-média, comment alors savoir utiliser la publicité de crise, en évitant les risques et les travers auxquels elle expose ?

- Il convient d'abord de s'interroger sur l'organisation et le type de crise qu'elle subit, son secteur, sa renommée et sa relation au grand public. Les marques qui s'expriment habituellement via la publicité auront plus de légitimité et de crédibilité à utiliser la publicité de crise. Ainsi, les crises produites, notamment grande consommation, nous semblent particulièrement appropriées au recours publicitaire. Le secteur alimentaire en est l'illustration la plus pertinente : Deux tiers des personnes interrogées pensent spontanément à l'univers alimentaire quand on parle de problèmes liés à la qualité. De plus, la pertinence de la publicité pour une crise alimentaire s'explique par la culture publicitaire du segment agroalimentaire. La publicité, support de communication grand public, est le vecteur le plus naturel pour les secteurs et les produits grande consommation. Dès lors, le maintien du mode publicitaire lors de ce type de crise est plus pertinent et légitime que pour des secteurs ou des entreprises moins enclins à utiliser la publicité et moins connus du grand public.
- Du positionnement de l'entreprise et de la marque dépendra aussi la pertinence d'une réponse publicitaire à la crise : par exemple, si au yeux du public une marque automobile est perçue comme la référence en matière de sécurité et qu'elle fait face à une crise remettant en question cette promesse, la dissonance est telle que le recours à une communication publicitaire vers le plus grand nombre se justifie.
- La donne médiatique et publique conditionne également le degré de pertinence et d'efficacité de la publicité de crise. Disposer du capital sympathie ou du soutien d'au moins une frange de l'opinion implique un message publicitaire différent de celui d'une organisation unanimement décriée. Savoir quelles thématiques sont abordées par les médias et les acteurs clés du débat conditionne également le contenu des messages et le degré de nécessité d'une publicité en réponse à la crise. Dans tous les cas, il faut éviter que cette-ci ne soit perçue, à juste titre ou non, comme accusatrice car, si l'entreprise n'a pas une totale légitimité à porter cette accusation, elle sera d'autant plus critiquée par le public, les relais et leaders d'opinion.
- Enfin, en termes de conception visuelle et rédactionnelle, ces publicités ne ressemblent pas à l'image que nous nous faisons traditionnellement de la publicité. En effet, pour servir les objectifs et l'image d'une organisation en crise, elles doivent se différencier de la publicité classique via des codes visuels et des messages renouvelés et adéquats à la situation de crise : plus informatifs et interactifs, plus sobres et autocritiques. Ces publicités se composent ainsi de peu d'images et sont au contraire très textuelles, allant parfois jusqu'à imiter l'article journalistique. La mise en forme, sans hyperbole et souvent en noir et blanc, renforce leur caractère informatif et s'éloigne volontairement des codes publicitaires habituels. Dès lors, ces publicités ont une forte dimension institutionnelle (forte présence du logo d'entreprise et du site Internet ; engagement de la hiérarchie ; propos d'ordre plus politique, réglementaire ou social que commercial.)

Après une prise en compte des contraintes et opportunités du contexte de crise, et forte de ces nouveaux codes, la publicité de crise peut participer activement à la restauration d'image (en réaffirmant les valeurs de la marque), à la modification d'image (en cas de repositionnement stratégique lorsque les dommages sur la réputation sont irréversibles) ou au renforcement d'image (gain d'image en cas de crise transformée en succès). L'image, actif de l'entreprise, reste non pas un rempart contre les crises, mais un atout pour en sortir moins déstabilisé.

Retrouvez le mémoire de Sophie Giret à télécharger sur :
www.communication-sensible.com/etudiants/prixCCC2003.php



Cybercrises : les mots clés vous trahissent, pour rien

Par Didier Heiderich *

Le cyberlobbying et les sites web de crises deviennent légions. Mais comme nous le répétons souvent, les contours du cyberspace échappent encore aux conseils en relations publiques qui trop sûres de leurs prestations sous-estiment l'intelligence du réseau. C'est ainsi que les mots clés cachés dans le code source des sites web de crise trahissent les opérations de relation publique, pour un bénéfice négligeable.

Les mots clés sont destinés aux moteurs de recherche. Ils sont insérés dans le code de la page web et théoriquement invisibles aux yeux des internautes. Leur invisibilité supposée reste une source d'erreurs dans les relations publiques sur internet car n'importe quel débutant peut accéder à ces mots clés comme nous le verrons ci-dessous. C'est ainsi que l'on découvre que les semenciers pro-ogm utilisent volontiers le terme « malbouffe » pour se faire référencer et Total la phrase « Total travail forcé » que personne n'oserait afficher sans risque, nous verrons que Total maîtrise pourtant parfaitement le référencement. Pourquoi laisser à la portée du public des éléments aussi négatifs pour les RP ? Surtout que, comble de la stupidité, les mots clés ne sont pratiquement plus utilisés par les moteurs de recherche ¹, notamment google qui représente plus de 60% des recherches réalisées en France ² ce qui est de notoriété publique. Voici deux mini études de cas édifiantes.

1 - selon le baromètre Weborama - Takezo/Brioude de janvier 2004.

<http://www.barometre-referencement.com>

2 - selon Abondance.

<http://docs.abondance.com/question42.html>



Cyberlobbying : OGM et ePR, les mots clés trahissent les intentions des grands semenciers

Ogm-debats.com, dont nous avons déjà parlé, est une opération de relations publiques « pro ogm » trop ostensible (voir ostentatoire) pour être crédible.

Le site édité par une association qui ne regroupe pas moins que BASF, Bayer CropScience, Dow AgroSciences, DuPont-Pioneer Semences, Monsanto et Syngenta cache en son sein une petite perle qui révèle ses intentions.

En effet, les mots clés cachés dans les balises du site sont :

« *alimentation, santé, agriculture, agro-biotechnologies, biotechnologies, cultures, **développement durable, environnement, écologie**, OGM, gènes, génétiquement modifié, transgénique, transgène, transgenèse, plantes, biotechnologies, **pesticides, réglementation, mondialisation, malbouffe**, Biosécurité, bio-diversité, biodiversité, brevetabilité, Brevets sur le vivant, agriculture durable, **faim dans le monde** », fautes d'orthographe comprises (en rouge) : cette erreur restera dans la petite histoire des ratés du cyberlobbying.*



Web de crise de Total en Birmanie, des mots clés qui en disent trop

Total communique fortement sur la crise Birmane depuis un site Web <http://birmanie.total.com/> dédié à cette crise... mais interdit de faire un lien vers ce site sans autorisation. Dommage pour le crédit du site qui en revanche cherche à se faire référencer (contradictoire, non ?). Car faute de pouvoir réaliser un lien vers ce site, il nous reste le droit d'analyse. Et comme pour Debat, la liste des mots clés du site est intéressante à par-

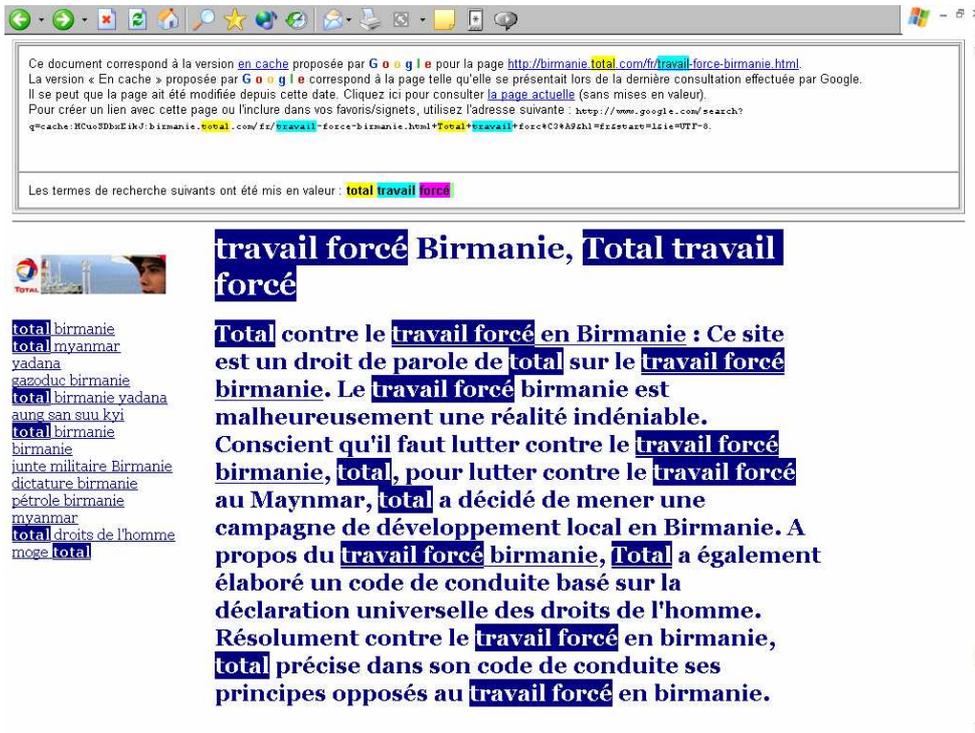
courir (le 21 février 04) :

« Aung San Suu Kyi, travail forcé Birmanie, droits de l'homme Birmanie, junte militaire Birmanie, dictature Birmanie, actions Birmanie, économie, birmanie, Birmanie, Myanmar, Total Birmanie, Total Myanmar, gazoduc Birmanie, pétrole Birmanie, gaz Birmanie, Yadana, Total Birmanie Yadana, projet Yadana, **Total droits de l'homme, Total travail forcé**, MOGE Total ».

On découvre donc dans la liste des mots clés l'expression « **Total travail forcé** » et ce n'est pas nous qui le disons. Ils ont pour eux d'éviter au moins les fautes d'orthographe : nous progressons lentement. Mais chez Total la maîtrise du référencement est réelle. Ainsi, il est par exemple possible de faire la différence entre un visiteur réel et par exemple le robot d'indexation de google et de ne pas renvoyer la même page selon le cas. Ainsi, si vous faites une recherche sur google avec les mots clés « total travail forcé », vous trouverez le site web de Total en premier, et pour cause.

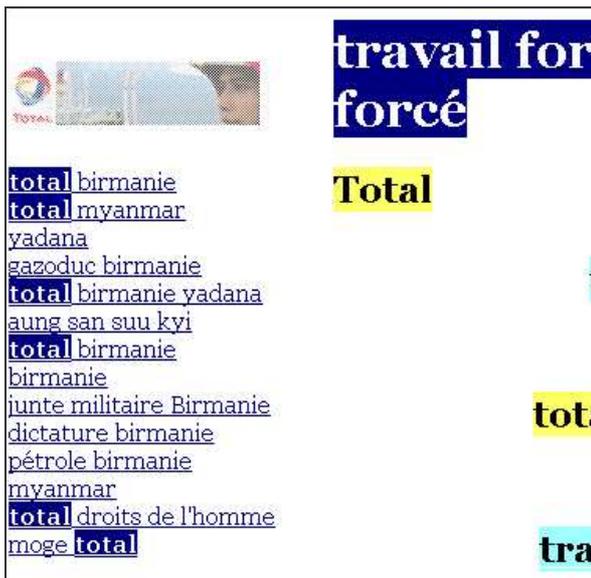
The screenshot shows the Google search interface. The search bar contains the text "Total travail forcé". Below the search bar, there are links for "Recherche avancée", "Préférences", "Outils linguistiques", and "Conseils de recherche". The search results show "1 - 10 résultats, sur un total d'environ...". The first result is titled "Total et le travail forcé en birmanie : le droit de réponse de ..." and includes a snippet: "travail forcé birmanie et critiques sur total travail forcé : total répond aux accusations. ... travail forcé Birmanie, Total travail forcé. ...". The URL is "birmanie.total.com/fr/travail-force-birmanie.html - 5k - En cache - Pages similaires".

Si vous cliquez sur le lien « Total et le travail forcé en birmanie : le droit de réponse de... » dans google, vous serez dirigé vers la racine du site, birmanie.total.com. Mais ceci est un leurre : voici comment au 21/02/04 google voit une des pages du site web de Total en Birmanie auquel vous n'aurez pas accès :



Ci-dessus vous avez la copie d'écran du contenu de la mémoire cache du moteur de recherche google pour la page officielle « birmanie.total.com/fr/travail-force-birmanie.html ». Cette méthode aurait pu être améliorée, car il suffit d'une balise pour interdire à google de conserver la page en cache, mais de la prendre cependant en considération.

On remarque également que des liens auxquels nous n'avons pas accès depuis le site sont visibles pour le moteur de recherche :



Ces liens ne vous permettront pas de lire les pages vers lesquels ils conduisent dans les conditions normales d'utilisation d'un navigateur web. Ils sont uniquement destinés au référencement du site ce qui démontre à la fois l'intérêt de Total pour la visibilité de ces termes et aussi que tous les moyens d'être référencé sont bons à prendre, même les moyens dénoncés par « l'éthique internet » ce qui n'aide pas forcément Total à convaincre le public de la transparence de sa communication.

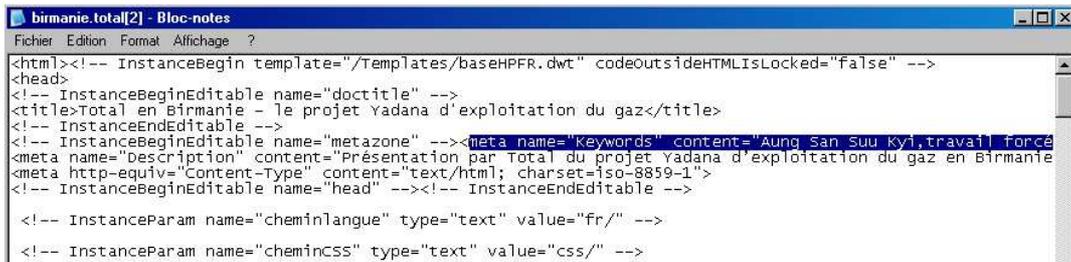
Copie d'écran du cache de google.

Si ces moyens de doper le référencement d'un site web sont souvent qualifiés de « limites » dans des circonstances ordinaires, ils deviennent indécents dans le cas d'une crise humanitaire : le commun des mortels vous dira qu'il n'y a rien de surprenant de la part d'un groupe comme Total. Il reste cependant une question : la direction de Total est-elle informée de ces procédés ? Ca reste à vérifier.

Comment trouver les mots clés ?



Dans Internet Explorer, cliquez sur « Affichage », puis « Source ».



Les mots clés se situent au début, dans « meta name='keywords' ».

A lire également :

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0046.php>

*** Didier Heiderich est l'auteur de « Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises », à paraître aux éditions Village Mondial, fin avril 2004.**

Pour être informé de la parution du livre : www.communication-sensible.com/cybercrises



Prévenir la crise consumériste dans l'industrie automobile

Les enjeux de la Communication et de l'Organisation

Par Hervé Renaudin *

L'industrie automobile fait régulièrement face à des crises économiques (croissance, rentabilité) et sociales (productivité, conflits, etc). Une nouvelle sphère de crise Technique s'est néanmoins développée à la fin des années 90. Si la sécurité d'usage des produits fut prise en compte assez tôt, une nouvelle typologie de crise consumériste quant à la fiabilité/durabilité/prestations de l'automobile a obligé à une remise en cause de l'organisation et de la communication.

Une crise consumériste démarre à partir d'un défaut de prestations récurrent sur une série d'automobiles. Un défaut Produit peut trouver deux sources d'explication : un problème dans la conception, ou une non conformité du process industriel (dérive, fabrication hors normes). Il entraîne un contentieux financier sous forme de plaintes clients (commerciales ou juridiques), puis la diffusion de rumeurs et l'appel au boycott si la réponse technique et commerciale n'est pas satisfaisante. Il en résulte une réduction de la performance économique de l'entreprise à court terme (coût financier) et long terme (image). Une crise sociale et de confiance s'installe également entre le constructeur et son réseau de concessionnaires.

La crise d'usage consumériste des produits s'est développée très rapidement depuis 5 années. Le rôle d'Internet n'y est pas étranger; permettant de constituer très vite des associations virtuelles de consommateurs, qui trouvent ensuite un canal de communication au travers des médias traditionnels. Le consuméristisme croissant lié à la qualité et fiabilité d'usage du produit automobile (et infine son coût d'entretien) est lié essentiel-

lement à une intolérance toujours plus forte à la panne immobilisante et une évolution des mentalités vers un "stress sécuritaire" associé (la panne d'essence en roulage est désormais perçue comme un danger et non comme une simple panne). Quant aux crises liées aux problèmes même de défaillance des éléments de sécurité (freinage, airbags, etc), elles sont potentiellement plus nombreuses au fil des années. Malgré sa prise en compte préventive par les constructeurs dès le début des années 80, l'aversion grandissante au risque individuel reporté sur la collectivité ou les entreprises, la

« La crise d'usage consumériste des produits s'est développée très rapidement depuis 5 années. »

contractualisation financière dudit risque et la complexité croissante des équipements de sécurité obligent à une prévention encore ac-

crue.

Les crises consuméristes qualité/fiabilité/défaut produits varient selon les grands marchés automobiles : les attentes clients et les usages de l'automobile ne sont pas les mêmes, la maturité de la relation commerciale et la tolérance à l'égard des pannes sont différentes. Dans les crises plus spécifiques mettant en

cause un élément de sécurité de la voiture, les délais de déploiement d'une rectification du produit à l'international et surtout les différents droits nationaux relatifs aux rappels sécuritaires des produits obligent également à une gestion par plaques. Il en résulte une attitude de communication Clients ou médias différenciée par grands marchés, un pilotage fin des réseaux de communication de l'entreprise à l'international et de ce fait généralement le non usage de l'outil web corporate.

L'industrie automobile s'est adaptée afin de prévenir ces crises. La détection s'est largement développée au travers de remontées incidentologiques du réseau ou des plaintes clients auprès des services Relations Clients. Mais surtout, décloisonnant les métiers et les organisations matricielles au travers de

comités de pilotage et de décisions sous l'égide du Directeur de la Qualité, l'entreprise assume très vite des décisions de modification en matière de conception et/ou process et de rappel des produits. Une évolution culturelle fut également nécessaire, l'industrie automobile est un bastion industriel de 100 ans d'âge ! Des rappels devenus toujours plus préventifs, que ce soit pour des raisons sécuritaires ou simplement de risques de pannes immobilisantes. Le pilotage des process opérationnels de déploiement des rappels à l'international est renforcé ainsi que la

communication vers les Clients. La nouvelle directive européenne (applicable depuis janvier 2004 dans les droits nationaux) concernant la sécurité d'usage des produits (tous secteurs de consommation) renforce l'idée d'une organisation de l'industrie automobile toujours plus orientée vers les rappels préventifs de ses produits.

Il reste une question quant à l'adaptation des firmes automobiles au management de l'innovation en amont. La maturité des marchés, la pression concurrentielle, les attentes croissantes des clients et les

contraintes réglementaires grandissantes (CO2, pollution et sécurité) engendreront une complexité technologique encore accrue. Cela ne manquera pas, dans des cas de crise consumériste, de rendre plus flou

la frontière entre un réel défaut produit imputable au constructeur et un défaut d'usage du Produit de la part du client. Un débat qui agite depuis un certain nombre d'années l'industrie aéronautique. Pour les années à venir, le management de l'innovation en amont dans l'automobile pose ainsi des questions quant aux aptitudes réelles des conducteurs, à la définition des interfaces hommes-machines, à la définition et la responsabilité juridique des automatismes et au libre-arbitre qui sera encore laissé au conducteur dans la maîtrise de sa conduite.

« Il en résulte une attitude de communication Clients ou médias différenciées par plaques géographiques, un pilotage fin des réseaux de communication de l'entreprise à l'international et de ce fait généralement le non usage de l'outil web corporate. »

** Titulaire d'un Doctorat de Physique et d'un MBA (Dauphine - Uqam) et après avoir occupé des fonctions au sein de la Direction de la Communication, Hervé Renaudin occupe désormais un poste de Consultant en Organisation à la Direction du Conseil en Management de RENAULT. Il est l'auteur de plusieurs articles sur le management et la communication de crise sur CCC dont il est un des contributeurs les plus actifs.*

Cybercrises

Leçon n°2 Oubliez le modèle hiérarchique

www.communication-sensible.com/lebercrises

DECRYPTAGE**Les entreprises génèrent leurs propres crises**

Par Pascal Ragot *, Février 2004

L'agression extérieure constitue une composante normale de la vie d'une entreprise. Tout chef d'entreprise devrait être capable de maîtriser une dés-stabilisation. C'est l'absence de traitement de l'élément déclencheur qui génère la crise. Les premiers responsables de la crise sont les chefs d'entreprises. Récemment, plusieurs entreprises ont été mises en cause : Altran, pour doutes sur sa solidité financière ; Metaleurop SA et Glencore, vedettes médiatiques de la voyoutocratie patronale ; Gemplus soupçonné d'être un cheval de Troie de la CIA ; Buffalo Grill accusé d'atteinte à la santé humaine ; le gouvernement qui plonge dans les indicateurs d'opinion pour cause de vacances estivales.

Dans tous ces cas, l'absence de culture de crise de l'entreprise n'a pas permis d'activer l'effet levier qui aurait inversé la situation. La tentation de l'isolement, doublé de l'absence d'une organisation adaptée, déclenchent les fantasmes médiatiques et la chute de l'entreprise.

L'entreprise dresse une muraille de Chine

En 2002, Altran fait l'objet d'un article dans le Monde, mettant l'entreprise en cause. Celle-ci ne réagit pas. L'effet boule de neige décuple les accusations. L'entreprise se retranche dans son splendide isolement. Le cours de bourse s'effondre de 90%. Cette entreprise, fleuron de créativité, leader mondial, n'a absolument pas assumé son rôle de leader, en se réfugiant dans une attitude auto-centrée.

Début 2003, Metaleurop SA annonce le lâchage financier de sa filiale Metaleurop Nord. Glencore, actionnaire principal, est gravement mis en cause. Ni Glencore, ni Metaleurop SA ne prendront position vis à vis de médias et des autorités. Le cours de bourse est divisé par 10, avant le dépôt de bilan.

En début 2003, Buffalo Grill se trouve sous le feu croisé des médias et des autorités, accusé d'atteinte à la santé humaine. L'entreprise nie en bloc et prétend être l'objet d'une attaque inique. Les ventes chutent de 25%. Le cours de bourse est divisé par 3 et, à ce jour, a perdu 30 % de sa valeur. Buffalo Grill ne traitera jamais le fond de l'affaire, l'accusation d'atteinte à la santé.

Janvier 2004, Adecco se trouve mis en cause par la presse mondiale, soupçonné de manipulations comptables. L'entreprise se retranche derrière le parapluie des interdictions d'avocats pour invoquer des réglementations boursières. Le cours de bourse recule de 35 % en quelques jours.

Les dirigeants esquivent la réalité

Pour toutes ces sociétés, il est frappant de constater que le management continue de fonctionner au quotidien. Les réunions s'enchaînent pour analyser la situation. Ou alors les dirigeants décident seuls dans le secret de leur bureau. Les sollicitations de la presse sont rejetées. Les journalistes qui se présentent aux bureaux d'Altran sont renvoyés sans être reçus. Ceux qui appellent Metaleurop se voient opposer une fin de non-recevoir.

A une situation exceptionnelle, l'entreprise oppose sa logique du quotidien. L'urgence ne la concerne pas.

Aucune de ces entreprises n'a mis en place une organisation essentielle : la cellule de crise. Quand il faudrait enchaîner rapidement les réflexes programmés, les dirigeants opposent le retrait. Le président d'Altran déclare « qu'il doit s'informer davantage ». Comme le Président d'Adecco qui oppose un "nous ne pouvons pas parler" Il est bien évident qu'aucun responsable ne connaît immédiatement toutes les réponses aux questions. Mais il est impératif qu'un porte parole intervienne en quelques dizaines de minutes.

Tout comme le message doit être centré sur le vrai sujet. La tentation est grande d'esquiver les responsabilités. Altran a accusé des déstabilisateurs. Adecco a licencié un dirigeant. Buffalo Grill a accusé des salariés d'indélicatesse, puis s'est lancé dans une surréaliste campagne de publicité, totalement hors sujet.

En situation de crise, un dirigeant qui ne s'affiche pas comme leader incontestable ne fait que renforcer l'impression négative perçue par les journalistes. Comment faire confiance à des dirigeants chèrement payés qui se dérobent face à l'opinion et qui reportent la déstabilisation sur des tiers au moment le plus crucial.

En situation de crise, les journalistes affluent par dizaines, les clients s'inquiètent, les salariés doutent, les analystes financiers interrogent, l'administration frissonne. Le rythme de la vie de l'entreprise accuse en quelques minutes une accélération d'avion de chasse, avec une floraison de sollicitations, en particuliers des médias.

En refusant de recevoir la presse, donc de s'expliquer aux yeux de l'opinion publique, l'entreprise s'attire l'opprobre. C'est ce qui est arrivé à Altran, Gemplus, Metaleurop et Adecco. Les chefs d'entreprises doivent admettre, contrairement aux recommandations des avocats qui prônent le silence, qu'en situation de crise, celui qui prend l'initiative de communiquer et s'ouvre largement à l'extérieur, garde toujours l'avantage.

« Les chefs d'entreprises doivent admettre, contrairement aux recommandations des avocats qui prônent le silence, qu'en situation de crise, celui qui prend l'initiative de communiquer et s'ouvre largement à l'extérieur, garde toujours l'avantage. »

Les phantasmes remplacent la réalité

La presse a horreur du vide. Quand les entreprises se taisent, les journalistes doivent produire de la copie. Des phantasmes stéréotypés éclosent. Buffalo Grill a vendu de la viande contaminée. Ses avocats, sans aucune expérience de l'interview, s'indignent devant les caméras. Des employés accusent d'importations illicites. Réalité scientifique : les restaurants ne vendent que du steak, qui ne peut être porteur du prion, même venant d'un animal contaminé.

Metaleurop et Glencore sont mis au ban de la société économique. Des patrons voyous effectuent un casse social. L'actionnaire a pillé l'entreprise et sa filiale du Nord. Réalité : la filiale nord a ruiné le groupe. L'actionnaire majoritaire a soutenu la filiale et la maison mère au-delà du raisonnable. Ni le management de Metaleurop ni celui de Glencore n'avaient eu le courage d'adopter la seule solution réaliste : fermer, il y a 10 ans, une usine du 19 em siècle

La direction d'Altran invoque une déstabilisation par des agressions extérieures. Un grand quotidien serait téléguidé. La CIA s'en prend à un fleuron de la technologie nationale. Interrogations : la CIA est-elle d'une telle maladresse. Qui peut imaginer que l'agence de renseignements s'y prendrait aussi maladroitement pour prendre le contrôle d'une entreprise. D'autant que malgré un effondrement de 90% de valeur boursière, aucun fond vautour -pas même celui de la CIA- n'a lancé d'OPA.

Adecco se voit accuser des pires malversations comptables. La Suisse va connaître son scandale financier planétaire. Pari : la montagne médiatique accouchera d'une souris.

Les enjeux pour surmonter la crise

Un véritable "soap opera" se développe quand l'entreprise se retranche derrière sa muraille de Chine, en rupture totale avec la réalité. Quand le tam tam médiatique se déchaîne l'entreprise doit en adopter la mesure.

Plus l'entreprise se retranche derrière ses fortifications, plus les médias supputent, supposent et surenchérisent. Des faits qui n'auraient dû être que des anecdotes pour Buffalo Grill, Altran ou Adecco, ont pris des dimensions de cataclysmes.

Lorsque surgit l'incident, l'entreprise se trouve face à une alternative. Soit elle refuse le défi de l'opinion publique, soit elle le relève. Dans le premier cas, le simple coup de vent va devenir tornade puis ouragan médiatique.

Relever le défi passe par l'organisation d'une cellule de crise et un fonctionnement qui répond à la cadence d'une salle de rédaction, afin de diffuser une information permanente auprès des opinions publiques. Le gouvernement Raffarin aurait échappé à l'effet canicule s'il avait installé une organisation de ce type.

Les entreprises qui ont adopté ce dispositif échappent à la crise car l'incident de départ ou la situation explosive sont jugulées ou atténués dès leur amorce. Ceci impose d'avoir envisagé la crise de manière préventive, d'avoir élaboré des scénarios et d'avoir pratiqué des simulations de crise

En situation de crise l'entreprise doit adopter un fonctionnement extraordinaire. Seule, la cellule de crise, une organisation spécifique offrant la capacité de produire des décisions en temps réel, de manière réflexe, permet d'affronter une situation extra-quotidienne.

** Pascal Ragot est un spécialiste de la gestion de crise et de mediatraining avec plus de 20 ans d'expérience, acquise principalement au sein de grands groupes de communication. Ses récentes interventions ont été réalisées au profit de : L'Autorité de Sureté Nucléaire, Pionner, Whirlpool, La Fondation Orphelins Apprentis d'Auteuil, Metaleurop.
Contact : pascalragot@wanadoo.fr*

Cybercrises

Leçon n°3 Repensez l'opinion.

www.communication-sensible.com/cybercrises

TENDANCE



Internet et crise : 2003, la normalisation

Par Didier Heiderich *, Janvier 2004

Avec 2003, Internet s'est normalisé. Pour tous les spécialistes, le réseau des réseaux est entré dans le champ de la communication de crise, lorsqu'il n'est pas à l'origine de nouvelles formes de crises. Les exemples du passé sont aujourd'hui présents dans la mémoire collective des communicants : appel au boycott de Danone, attaque de la société Belvédère par son concurrent américain, réponse en ligne de Buffalo Grill face à la crise qui a frappé le groupe fin 2002.

C'est donc naturellement que l'on peut constater que l'année 2003 est fortement marquée par l'utilisation d'Internet dans les relations publiques, avec pour substrat les tensions internationales : conflit en Irak, montée des fondamentalismes, guérilla menée dans le cyberspace par les activistes, mais aussi appropriation du développement durable et du champ de l'éthique par les entreprises et les institutions. Cette bataille communicationnelle a connu ses avatars sur Internet alors que la frontière entre espace et cyberspace s'estompe progressivement pour devenir de plus en plus perméable. Depuis 2003, il n'y a plus de crise sans examen journalistique des failles de la communication Internet de l'entreprise incriminée. Il n'y a plus d'actualité importante qui ne trouve Internet comme primo vecteur de communication. C'est également en 2003 que Lord Hutton, ce magistrat Anglais chargé de l'affaire Kelly, a utilisé le net comme support de communication judiciaire. C'est encore en 2003, que les Etats-Unis ont prolongé la guerre de l'opinion sur Internet, en fournissant à tous, la possibilité de télécharger des rapports très officiels sur les armes de destruction massive. Enfin, en 2003, les activistes n'ont jamais été aussi présents

sur Internet, menant à leur terme des campagnes parfaitement orchestrées, à l'exemple des anti-OGM.

Mais les entreprises, sous l'effet de sidération, restent bien souvent muettes sur le Web dans les heures qui suivent le déclenchement d'une crise. En cela, nous pouvons regretter la faible mobilisation, non pas des consultants qui ont multiplié les offres destinées à faire face aux cybercrises, ni des responsables communication qui ne montrent plus de réticence à utiliser Internet, mais des dirigeants des entreprises qui sous-estiment encore trop le rôle du réseau en situation de crise. Il existe cependant des disparités, et certaines entreprises, à l'image de Mac Donald aux Etats-Unis confronté à la crise de la vache folle, savent utiliser rapidement leur site Web en situation de crise.

« Si nous devons retenir une chose de l'année qui vient de s'écouler, c'est la multiplication des opérations de relations publiques sur Internet »

Plus que dans les crises aiguës, c'est dans les processus longs que les relations publiques de crise ont trouvé un allier avec Internet. A la fois, support de communication de crise et outil de lobbying, les sites Web institutionnels spécifiques se font jour, à l'image de l'espace

créé sur le site Web de Total en réponse aux accusations dont fait l'objet le groupe sur ses pratiques passées en Birmanie, ou encore du lobbying mené par les laboratoires Boiron face au déremboursement de l'homéopathie en France. Mais la plupart des actions en ligne destinées à modifier la perception du public restent fondées sur les modèles simplistes qui considèrent l'internaute comme un individu esseulé devant son ordinateur. Or la force du réseau réside dans son intelligence globale : c'est ainsi que les faux forums, les infiltrations de groupes de discussion, les sites Web de lobbying, devenus des pratiques courantes qui peuvent effectivement modifier la perception de quelques individus, sont rapidement dénoncés par le réseau.

Mais ce qui est difficile en matière de changement et d'évolution des mentalités devient aisé à réaliser lorsqu'il s'agit de faire circuler une fausse information simple à interpréter. Dans ce cas, la désinformation peut très rapidement circuler sur Internet, contaminer la sphère réelle, être reprise par la presse, devenir « un fait » et en final déstabiliser une en-

treprise ou une institution. Le risque n'a jamais été aussi grand et continue à croître en même temps que l'appropriation du réseau par un public de moins en moins averti.

Si nous devons retenir une chose de l'année qui vient de s'écouler, c'est la multiplication des opérations de relations publiques sur Internet, avouées ou inavouées. Mais nous sommes toujours dans une période charnière durant laquelle les activistes continuent à régner en maître sur le réseau alors même que les entreprises éprouvent encore des difficultés à utiliser le Web en situation de crise. L'émergence des e-RP laisse toutefois entrevoir une évolution vers plus de professionnalisme dans la communication de crise sur le Web. Il semble évident que l'année à venir connaîtra une montée en puissance de la guerre de l'opinion sur Internet. Mais alors même que les technologies mobiles prennent leur envol, nous pouvons imaginer qu'une fois de plus les usages viendront distancer les modèles de la communication sensible et de crise sur Internet, ce qui laisse de beaux jours aux analystes...

*** *Didier Heiderich est l'auteur de « Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises », à paraître aux éditions Village Mondial, fin avril 2004.***

Pour être informé de la parution du livre : www.communication-sensible.com/cybercrises

MANAGEMENT

Evaluation du coût de mise en œuvre de moyens systématiques de prévention et comparaison de ce coût avec celui des moyens humains et matériels de l'«action-réaction» dans le cas d'un accident pétrolier. Extrapolation sur un accident nucléaire.

Par Catherine Ostermann, Février 2004 *

Les éléments permettant de calculer le coût de la prévention d'un accident technologique majeur ne sont pas connus : il est dès lors difficile de s'engager dans une démarche volontariste de prévention des risques, car peu de travaux font état du coût comparatif entre la mise en œuvre dès la construction de l'installation de modes de prévention efficaces de risques à venir, et du coût de la mise en œuvre de systèmes d'urgence déclenchés en cas de survenance d'un accident.

En particulier, le coût d'un accident nucléaire est très difficile à apprécier. C'est pourtant une préoccupation importante de tout citoyen français que d'en avoir une vague idée, la France étant en effet le pays au monde qui a axé son indépendance énergétique sur la construction de centrales. Avec 57 installations nucléaires de base sur son sol, et à l'aube du renouvellement de tranches existantes en de nouvelles installations, il est primordial que l'état connaisse le coût de mise en place de modes de prévention pertinents, afin que la décision ultime de construire et celle tendant à définir quels types d'infrastructures seront construites soit prise en connaissant les investissements nécessaires pour assurer la sécurité des citoyens. Cependant, il est difficile, pour des motifs de nature variée, d'obtenir l'information pertinente pour avoir ne serait-ce qu'une idée de proportions dont on parle ici.

Aussi, et parce que le secteur pétrolier est plus transparent en matière de grands risques encourus du fait de l'installation et des risques touchant celle-ci le calcul suivant, même si le but ultime est de découvrir des proportions applicables au programme nucléaire, a été réalisé sur un accident pétrolier. Le plus proche sémantiquement d'un accident d'installation nucléaire de base étant un accident pétrolier terrestre, par exemple un incendie rendant un oléoduc indisponible, celui-ci a été retenu.

Nous avons choisi de vous dérouler notre calcul, sans dissenter sur le choix des éléments qui y ont été évalués, lequel pourrait faire l'objet d'une autre publication. Le présent calcul a été établi sur un oléoduc sur une période de 12 ans. L'hypothèse d'un accident seulement pendant cette période-là a été retenue.

1. Coûts de gestion ex-post.

Le premier coût est celui de la dégradation sur le matériel lourd, c'est à dire les dégâts physiques sur l'oléoduc (dégâts d'infrastructure). Celles-ci sont estimées à 30% du prix d'acquisition du matériel. Or, le prix de l'infrastructure d'un pipe-line est d'approximativement 90 000 USD. En effet, on peut estimer qu'au-delà de 30% de volume de matériel détruit, les pompiers auront maîtrisé l'incendie.
 $30\% \times 90\,000 = 3\,000$ USD.

Le second type de dommages est le coût du pétrole perdu dans l'incendie, soit 20% du volume de pétrole transporté dans l'oléoduc. La perte pour l'exploitant est une fonction du prix d'acquisition du pétrole. Le prix du baril est estimé à 25 USD par baril dans les prochaines années (« La Nature et les risques », édition Odile Jacob, 2002) mais nous retiendrons un prix de 10 USD par unité de pétrole transporté (coût du conditionnement soustrait). On évalue un volume de ventes d'environ 80 000 unités par an soit un total, pour un prix d'acquisition ramené à 10 USD par unité, de 800 000 USD par an. 20% de ce montant est égal à 40 000 USD.

Le troisième dégat imputable à l'accident repose sur la masse salariale. Une partie de celle-ci sera en effet affectée à la gestion de l'accident. Artificiellement, celle-ci est comparable au coût de la sous-traitance, soit l'intervention d'un consultant pendant 10 jours à 400 USD l'un.
La masse salariale affectée à l'accident est de 4 000 USD.

Le quatrième type de recours nécessaire pour gérer ex-post les dégâts d'un accident sur un oléoduc est celui, pour un accident touchant un point névralgique de l'alimentation en eau et en électricité, anciennement assurée par l'infrastructure déficiente, de la mise en œuvre des mécanismes de substitution nécessaires pour alimenter les abonnés pendant l'interruption du circuit normal d'alimentation.
Le cas d'un accident de sécurité civile ayant eu lieu en France il y a une dizaine d'années avait donné lieu aux principales dépenses suivantes :

- achat d'une tonne de matière première par jour pendant 10 jours, soit 50 000 USD,
- transports permettant l'alimentation, pendant les 10 jours nécessaires à la remise en état de l'infrastructure, coûtant 200 000 USD.

Le coût de mécanismes de substitution s'élève donc à 250 000 USD.

Or, en termes d'échelle, la taille de l'infrastructure pétrolière dont on évalue ici les coûts d'accident étant quatre fois supérieure à celle du système de substitution de référence, on propose d'appliquer ce ratio à l'évaluation du coût total de mécanismes de substitution. Les mécanismes de substitution coûtent 1 000 000 USD. Les mécanismes de substitution à prévoir s'élèvent au total à 1 000 000 USD-200 000 USD (par convention, ratio d'erreur), soit 800 000 USD.

La dernière niche de coûts imputables à la gestion de l'accident dans l'urgence est celle des impacts sur l'environnement, évalués sur la base d'accidents passés, à 30% du total des autres coûts, soit 30% de 847 000 USD.

Les dommages à l'environnement nécessitent de dépenser 254 000 USD en gestion « ex-post ».

Le coût de la gestion des conséquences de l'accident est donc de 1 100 000 USD.

2. Coût de mise en place d'un mode de prévention pertinent.

Le système existant coûte 1 000 000 USD d'achat de matériel, auxquels s'ajoutent 10% de frais d'entretien tous les 3 ans, soit 400 000 USD au total pour une période de 12 ans.

Un système de substitution possible au transport de pétrole liquide, soumis à différentes vulnérabilités, est de transporter du matériau sous une autre forme que l'état liquide.

Le nombre de transports nécessaires pour remplacer l'activité de l'oléoduc est évalué à 10 par mois, chacun ayant un coût unitaire de 100 000 USD.

La mise en place de ce mode original de prévention d'accident d'oléoduc pour une période de 12 ans est de 144 000 000 USD.

Le coût approximatif de mise en place d'un système de prévention efficient est de 145 100 000 USD.

3. Comparaison.

Il est donc 36 fois moins cher d'employer l'existant et d'attendre qu'un accident survienne, plutôt que de mettre en place un nouveau système de transport -plus sûr- de pétrole.

4. Extrapolation à un accident nucléaire.

Les infrastructures nucléaires supportent des coûts bien supérieurs –de l'ordre de 20 fois plus- à ceux de systèmes de production d'énergies fossiles.

Le coût de la gestion d'un accident est alors d'environ

$20 * 1\,100\,000 = 22\,000\,000$ USD

De même, le coût de la mise en place de modes de prévention est d'environ

$20 * 144\,000\,000 = 2\,880\,000\,000$ USD

5. Conclusion.

La mise en place d'un mode industriel plus sûr est donc aussi plus chère. Cependant, cet investissement, lissé sur les dizaines d'années d'amortissement de l'infrastructure, permet à la fois d'alléger le coût d'investissement de modes de prévention pertinents et d'assurer une sécurité pour nos citoyens –et de retrouver ainsi, et au-delà de mécanismes législatifs parfois irréalistes- leur confiance.

L'enjeu pour l'industrie ne saurait être plus clair : investir dans la prévention, c'est s'assurer un avenir, car c'est offrir aux victimes le droit d'imputer la survenue d'un accident à d'autres causes que la seule négligence. Pérennité assurée.

** 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 de plusieurs articles sur CCC.

Catherine.bodeau-pean@wanadoo.fr



Interviews de crise : l'entraînement est quotidien

Par Daniel MURGUI-TOMAS *, Septembre 2003



Daniel MURGUI-TOMAS
Crédit photo: JM POTIEZ

Afin d'éviter les contre-performances médiatiques, nombre de dirigeants suivent un média training à titre préventif. Hélas, en situation de crise, rares sont ceux qui maîtrisent les règles du jeu d'un passage télé. Une veille régulière des JT permet pourtant de garder à l'esprit des techniques éprouvées et gagnantes pour l'entreprise.

10 h 30 du matin. Les journalistes sont nombreux à suivre le Préfet venu se rendre compte de l'ampleur de la catastrophe. Et les questions de fuser lors d'un point presse improvisé : Connait-on enfin les circonstances exactes de l'accident ? Le nombre définitif des victimes est-il arrêté ? Y aura-t-il des conséquences durables sur l'environnement ? L'erreur humaine est-elle confirmée ? Fort heureusement, tout ceci n'est qu'une simulation dans le cadre d'un média training de crise. Une « répétition » sur le fond et la

forme des messages, fort courante dans bon nombre d'entreprises soumises aux risques environnementaux, sociaux, industriels... Au vue des contre-performances qui semaines après semaines émaillent JT et journaux radios, cet exercice préventif gagnerait à être renouvelé régulièrement. Et chacun de se remémorer lors de la canicule de l'été dernier, l'effet désastreux d'un ministre de la santé intervenant à la télévision en polo depuis son jardin, alors que la situation sanitaire s'avérait alarmante. Ou encore, dans un autre domaine, le PDG d'ALSTOM commentant d'une voix mal assurée la santé financière de son groupe, quelques jours avant que l'État n'effectue une recapitalisation de la dernière chance.

Certes la fatigue, le stress, l'enchaînement des interviews peuvent expliquer certaines erreurs. Le comportement parfois agressif des journalistes aussi. Mais cela n'explique pas tout. Trop souvent encore, faute de pratique peut-être, les attentes et le fonctionnement de la presse ne sont pas assimilés et plusieurs « ficelles » du métier de porte-parole semblent ignorées. Ainsi, même en situation de crise, le principe de la près interview demeure. Il est essentiel avant un reportage ou un direct, de faire le point avec le journaliste : quels seront les thèmes abordés ? Quelle sera la durée de l'entretien ? Serrez-vous le seul (la seule) à vous exprimer sur la question ? Plus qu'en toute autre circonstance, une communication en situation sensible demande de rester vigilant sur son image, sa cible, son message. Pour cela, pensez à ne pas reprendre les termes « chocs » d'un reporter. Refusez d'avoir le mauvais rôle. N'acceptez pas les amalgames. Osez reformuler les questions que vous ne comprenez pas. Tenez vous en aux faits !

Audience oblige, radios et surtout télévisions ont pris l'habitude de mettre en scène l'information. Et l'opprobre de s'abattre sur celui ou celle (voir la gestion comparée des

marées noires par Dominique Voynet et Roselyne Bachelot) qui n'est pas filmé sur place dans les toutes premières heures qui suivent un drame. C'est au nom du rappel à cette règle du jeu (et non pas du " je "), qu'un média-training vous permet de passer du statut de consommateur d'images à celui de consomm'acteur. Reste qu'une fois initié à la rhétorique du petit écran, il est recommandé de poursuivre l'entraînement au quotidien pour maintenir les acquis, voire les compléter. Il suffit par exemple d'être particulièrement attentif lors d'une séquence télé consacrée à une crise. Les dirigeants interviewés ont-ils fait preuve d'une réelle compassion ? Leur gestuelle était-elle en harmonie avec leurs propos ? Des mots clef traduisent-ils un argumentaire élaboré en amont ? Cette veille, quasi ludique de l'information, vous permettra le jour venu d'avoir les bons réflexes pour gérer les questions difficiles d'un PPDA ou d'une Élise Lucet. De quoi influencer favorablement une opinion publique née bien souvent de l'impression que garde chaque téléspectateur après la prestation, bonne ou mauvaise, d'un invité au journal télévisé...

**Daniel MURGUI-TOMAS est journaliste TV et coach média. Après avoir été intervenant pour le compte de plusieurs grandes écoles et agences de communication, il anime aujourd'hui des trainings pour dirigeants d'entreprise, tout en poursuivant ses collaborations dans l'audiovisuel.*

www.dmf-conseils.com

tel.01 47 33 87 15 fax 01 58 16 50 26

Cybercrises

Leçon n°5 Changez les règles du jeu.

www.communication-sensible.com/cybercrises

PUBLICATIONS – LE FORMAT PAPIER NUMERIQUE

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

A télécharger depuis www.communication-sensible.com/publications



Agences conseil en communication de crise et jeunes diplômés : quelles perspectives à l'aube de 2004 ?

Par Cyrille Arcamone *, Janvier 2004

Quel bilan tirer de l'année 2003 pour les professionnels du conseil en préparation et gestion de crise et quelles perspectives partager avec ceux et celles, étudiants achevant leurs études, qui souhaitent mettre à profit leurs savoirs en agences ? S'il s'avère difficile d'étayer par des données chiffrées les évolutions de la profession, des tendances se dessinent cependant tant sur l'évolution des demandes des entreprises que sur les expertises requises et les carrières offertes aux jeunes consultants en communication de crise.

Il n'existe pas aujourd'hui de chiffres sur l'évolution du segment du conseil en communication de crise. En premier lieu, parce qu'il n'existe pas d'entité professionnelle spécifiquement en charge de la collecte de telles données ou de la prospective ; ensuite parce que la vigilance accrue des autorités boursières sur les informations communiquées aux actionnaires, inspirant notamment certains points de la loi Sarbanes Oxley, interdit aujourd'hui à de nombreux groupes de communication de diffuser des données locales et plus encore à informer sur le détail de leurs prestations, pôle d'activités par pôle d'activités.

Cependant, il est clair que 2003 fut une année difficile pour l'ensemble des acteurs de la communication, media et hors media. On évoque aujourd'hui une stagnation du marché publicitaire sur 2003 et un recul de la marge des agences de communication corporate par rapport à 2002, année déjà marquée par une baisse du marché.

« Ceux que la communication sensible et de crise attirent et qui savent cultiver une véritable pluridisciplinarité doivent plus que jamais rester convaincus de leurs choix »

Pour autant, les successions de crises connues en 2003 ont dessiné un paysage plus favorable pour le conseil en communication de crise. Non seulement parce que de nombreux acteurs ont pris la parole en 2003 sur des sujets sensibles, souvent accompagnés par des conseils en communication, voire par des agences Internet et publicitaires. Mais aussi parce que d'autres ont tiré les leçons de ces crises médiatiques, succédant à celle des années précédentes, et démontrant à quel point tous les secteurs et toutes les entreprises se doivent d'intégrer l'hypothèse de gestion d'une crise dans leurs dispositifs.

Un facteur semble témoigner de cette embellie sectorielle : la constante émergence de nouvelles entités offrant leurs services d'experts de la communication sensible ou de crise aux annonceurs. Aux côtés des acteurs traditionnels de la communication de crise, grandes

agences conseil en communication disposant de réseaux internationaux ou non, se développent des entités indépendantes, souvent fondés par des anciens de ces mêmes agences corporate. Mais de même qu'il n'existe pas de données sur le secteur, il existe, pour l'annonceur, peu d'annuaires de ces organismes et peu de critères d'évaluation de leur qualité, hors les références passées et le bouche à oreille.

Qu'offrent donc tous ces acteurs ? Tout d'abord, de l'évaluation des risques, du conseil en organisation des procédures de réponse à la crise et de la formation. La demande de formation à la gestion et à la communication de crise pour les équipes dirigeantes et les comités de direction se confirme. Au-delà, en matière de formation toujours, la réactivité du terrain fait elle aussi l'objet d'une plus grande attention avec le développement de programmes destinés aux personnels de front line (responsables d'usines, de magasins ou d'agences) et plus globalement de programmes sur-mesure adaptés à la compréhension des spécificités de l'entreprise et de sa culture, y compris au plan local. Le consultant se doit ainsi d'enrichir ses savoir faire de véritables compétences d'animateur et de formateur.

L'enjeu de la préparation et de la formation ne date pas de ces dernières années, il s'amplifie simplement. Ce qui est plus récent, c'est la demande nouvelle d'entreprises qui souhaitent intégrer les compétences de 'gestionnaire et communicant de crise' dans des modèles pérennes. Il s'agit ici de réfléchir avec ces entreprises à des parcours de formation à long terme, à la définition et au suivi de critères permettant d'évaluer sous l'angle de la gestion de crise leurs filiales et leurs sites (et ce indépendamment des modèles pouvant exister pour des sites type Seveso). Puis, parfois, de les accompagner dans des évolutions de leurs politiques de ressources humaines destinées à intégrer ces compétences et leur entretien dans l'évaluation et

le suivi des carrières des managers. Au final, il est demandé à des consultants avant tout experts de la communication externe d'être aujourd'hui capables d'apporter une compréhension et des préconisations dans le domaine du changement au sein des organisations.

Au rang des tendances lourdes confirmées en 2003, il convient également d'accorder une place particulière aux institutions publiques. La communication de crise devient, année après année, un point clé des appels d'offre publics. Ce phénomène semble témoigner de la volonté de l'Etat et de ses émanations, comme des collectivités locales, d'assumer plus efficacement leur devoir d'information vis-à-vis des usagers ou de l'opinion publique. Deux spécificités apparaissent, dès lors, en terme de réponses pour les professionnels : le renforcement de la capacité à anticiper et comprendre les mécanismes de formation des opinions publiques et la capacité à rendre les préconisations opératoires dans des organisations souvent plus complexes que celles des entreprises. Une culture de la chose publique devient ainsi une nécessité pour les consultants.

Enfin, on accordera, dans cette rapide synthèse de l'année écoulée, une attention à la part toujours élevée des crises d'ordre sociale. 2003 eut sa part d'annonces de restructurations et de réorganisations, dans un climat marqué par les débats sur la réforme des retraites et sur la mondialisation des échanges, et alors même que le législateur a imposé un renforcement des dispositifs prévus dans le cadre des Plans de Sauvegarde de l'Emploi. Au-delà de l'expertise nécessaire à la gestion des annonces, et donc à la maîtrise du droit social, s'impose de plus en plus la nécessaire capacité à concevoir des plans de communication de 'sortie' de crise explicitant les actions entreprises en faveur du redéploiement de l'emploi dans les zones touchées. Une communication de projet, donc, qui appelle souvent un

travail avec les acteurs locaux institutionnels.

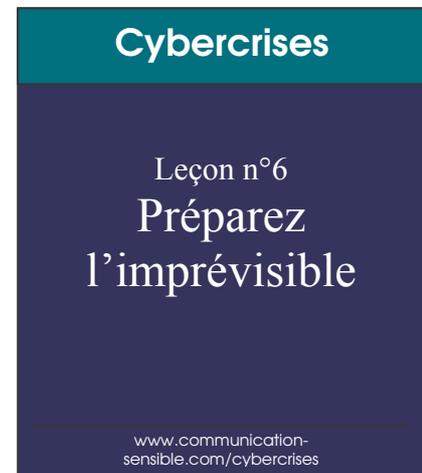
Alors que tous les analystes anticipent une reprise des opérations de concentration, dans la pharmacie on l'a vu, dans l'industrie, dans les services financiers ou dans l'agroalimentaire, on peut affirmer sans grand risque que la place accordée à la compréhension du social et des enjeux de l'emploi demeurera majeure dans la communication sensible des entreprises en 2004.

On pourrait également démontrer aisément une même importance présente et à venir des expertises techniques, et notamment environnementales.

Ainsi, 2003 ne restera vraisemblablement pas comme une année très favorable pour les jeunes postulants aux agences de communication. Pourtant parmi eux, ceux que la communication sensible et de crise attirent et qui savent cultiver une véritable pluridisciplinarité doivent plus que jamais rester convaincus de leurs choix, parce que le segment demeure durablement créateur d'emplois en agences.

** Cyrille Arcamone : Directeur général de Burson-Marsteller Paris, agence conseil en communication pionnière dans le domaine de la communication de crise. Avec son équipe de consultants spécialistes de la communication de crise, il accompagne les entreprises et institutions sur tous les aspects de la prévention et de la gestion de crises ouvertes.*

<http://www.burson-marsteller.fr>





TENDANCE

Bilan des crises 2003 : franchissement de seuils critiques

Par Christophe Roux-Dufort *, Janvier 2004

L'année 2003 aura été parsemée de crises tout comme les nombreuses années qui l'ont précédée. De ce point de vue elle n'est pas exceptionnelle. En revanche les épisodes troublés qui ont marqué cette année confirment indéniablement des tendances de fond de la société qui marquent de façon définitive l'entrée de plain pied dans la société du risque.

En 2003, les grandes peurs modernes ont trouvé de quoi étancher leur soif. Les crises sanitaires perdurent et prennent des formes nouvelles : le SRAS par exemple a confirmé la menace des risques planétaires qui mettent souvent à mal l'expertise scientifique et médicale et qui se développent sur le terreau des vulnérabilités socio-économiques. Les catastrophes naturelles de 2003, Cofiroute, la canicule et les inondations, continuent à s'accumuler laissant transparaître de façon claire et dramatiquement concrète les dérèglements écologiques et climatiques auxquels nos civilisations développées contribuent activement et parfois aveuglément. Les accidents industriels comme le Prestige illustrent à quel point les risques industriels sortent désormais de tout cadrage classique de temps et d'espace. Les crises sociales médiatisées comme Air Lib ou MetalEurop persistent à nous interpellier sur les contraintes étroites et apparemment incontrôlables du capitalisme et du libéralisme. Enfin Parmalat montrent dans la lignée des scandales d'Enron, Worldcom ou Vivendi à quel point les crises trouvent aussi leurs sources dans l'effondrement brutal des pratiques du secret et de la manipulation de l'information au service d'une performance fictive.

2003 se caractérise donc par :

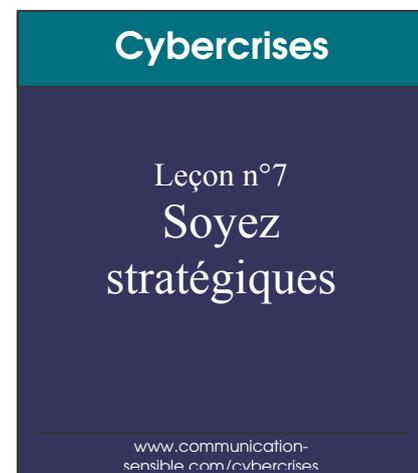
Des franchissement de seuils critiques : blackout américain et italien ;
Des effets dominos et de dissémination médiatique rapide : Buffalo Grill ;
Des sorties de cadrage de temps et d'espace : les vrais dégâts du prestige se font encore sentir ;
Des sorties de cadrage de prévision et de probabilité : épisode de la canicule ;
L'incapacité croissante de la science et du droit à identifier les causalités et les responsabilités : épilogue juridique du sang contaminé.

Plusieurs de ces épisodes ont aussi montré le dénuement des entreprises aux prises avec ces événements : équipes dépassées et sombrant dans le piège de la précipitation médiatique (Buffalo Grill), cercles responsables aveuglés (Cofiroute, Canicule), experts sans voix (SRAS, légionellose) etc.

Il est temps de prendre la mesure des évolutions nouvelles des crises et des implications que ceci exige en matière de management : le réflexe conditionné de la communica-

tion conduit à confondre systématiquement la gestion de crise et la communication de crise, la protection systématique des intérêts et des équipes confine à l'aveuglement sur les déséquilibres en gestation, l'expertise systématique uniforme génère une illusion du contrôle des situations inappropriée etc. L'évolution de la gestion de crise a certainement permis aux entreprises d'apporter des réponses d'exception à des situations d'exception qui, il y a peu, devaient se contenter de moyens de gestion et de management conventionnels mais elle persiste à se focaliser sur la gestion à chaud partant du principe que la crise n'existe que lorsqu'elle éclate. N'oublions pas non plus que la crise n'est que le résultat d'un long processus de gestation et d'une accumulation de fragilités croissantes qu'il s'agirait aussi d'appréhender avant que les catastrophes ne surgissent.

** Christophe Roux-Dufort : Professeur à EM Lyon où il développe et coordonne des séminaires sur la gestion de crise pour les cadres et les dirigeants, il intervient comme consultant auprès de grandes entreprises internationales. Il est l'auteur de trois ouvrages dont : « Gérer et décider en situation de crise. Outils de prévention, de diagnostic et de décision » (2ième édition, Dunod, Paris, 2003).*





MANAGEMENT

Gestion de crise et réaction de l'organisation. La cellule de crise à la croisée des divergences. (résumé)

Par Hervé RENAUDIN *, Janvier 2004

L'entreprise est constituée d'un ensemble de métiers, avec leur logique, leurs objectifs. Les études de cas de crise visant trop rapidement à établir une défaillance de la communication d'une entreprise ne sont qu'explications partielles. L'organisation ne décide pas d'un idéal de gestion de la communication de crise, mais d'un idéal de gestion du « coût » de la crise. Divers éléments expliquent ce « management éphémère » qui prend place au sein de la cellule de crise.

Des cas d'écoles de crise sont régulièrement étudiés. La conclusion parfois trop rapide est que les entreprises citées ignorent les méthodes de la communication de crise. La conclusion est incomplète. Il y amalgame entre gestion de la crise et gestion de la communication de crise, et une attente trop empreinte d'illusions vis à vis de cette dernière.

Management éphémère et confiné au sein de la cellule de crise.

Une gestion coût/risque de la crise

L'entreprise fait face à la crise en "plâtrant" des structures spécifiques sur son organisation, à l'image de la cellule de crise. Mais cette cellule n'est qu'une forme en réduction de l'entreprise, avec tous les corps de métier et un mode de coopération tel qu'il existe plus globalement au sein de la firme. La cellule reproduit ainsi toutes les ambiguïtés du fonctionnement récurrent de l'organisation et c'est un « management éphémère » et « confiné » de l'en-

treprise en réduction qui prend naissance au sein d'elle.

D'autres facteurs structurent également le fonctionnement des cellules de crise, comme le "poids" de la fonction communication et les logiques des différents objectifs métiers. C'est également dans ce cadre organisationnel de l'entreprise, et en réduction de la cellule de crise, que s'instaurent des logiques d'incertitudes, de paradoxes ou de luttes de pouvoir. La "dialectique des baronnies" est un élément de premier ordre. La cellule de crise n'établit pas de nouveaux rapports de forces, elle ne fait que les prolonger sur une activité spécifique de gestion de crise.

Mais *in fine*, c'est la fonction communication de l'entreprise qui est chargée de faire l'interface avec les médias et l'opinion publique.

Il ressort donc du fonctionnement des cellules de crise des éléments structurants créateurs de "décisions apparentes paradoxales" pour les acteurs extérieurs (public, etc). Le processus de décision au sein d'une cellule de crise repose – face à des risques Image / juridique / financier plus ou moins identifiés – sur une évaluation des différents scénarii

possibles de sortie de crise, selon leur coût et leur risque d'échec. Entre les deux situations de "l'état idéal" (il existe un scénario simple et peu coûteux pour sortir de la crise) et de "l'état catastrophique" (les scénarii pour sortir de la crise sont coûteux et incertains), les acteurs des cellules de crise ont souvent à trancher entre des scénarii d'actions intermédiaires. Avec un choix entre des approches risquées mais au coût maîtrisé, et d'autres plus conservatrices, mais au coût élevé. Il en ressort des décisions qui tentent de réduire le risque et le coût business global pour la firme. Le risque image, cher aux métiers de la communication et du marketing, n'en est qu'une composante.

La communication de crise en interface. Quel(s) rôle(s) pour les consultants en communication de crise ?

Mais *in fine*, c'est la fonction communication de l'entreprise qui est chargée de faire l'interface avec les médias et l'opi-

nion publique. En tant que tel, elle assume les décisions de la cellule de crise. Décisions apparemment paradoxales, incomprises, mais qui ont une logique. Leur logique propre. Ces décisions admettent encore une fois de ne pas financer tout l'arsenal des outils et recettes de la communication de crise, ce au profit d'une gestion intermédiaire plus risquée mais moins coûteuse, si elle réussit.

Le rôle attendu de consultants extérieurs spécialistes en communication de crise n'est donc pas celui d'une formation ou autres conseils comblant des vides de compétences de com. Il s'agit de confirmer par une expertise au sein de la cellule le poids essentiel que doit avoir la communication de crise et ses outils au sein des arbitrages de gestion optimisée du coût de la crise; et permettre une présence externe dans la cellule de crise afin d'aider à briser les rapports de force ou d'influences historiques.

** Titulaire d'un Doctorat de Physique et d'un MBA (Dauphine - Uqam) et après avoir occupé des fonctions au sein de la Direction de la Communication, Hervé Renaudin occupe désormais un poste de Consultant en Organisation à la Direction du Conseil en Management de RENAULT. Il est l'auteur de plusieurs articles sur le management et la communication de crise sur CCC dont il est un des contributeurs les plus actifs.*

L'article complet de 7 pages est à télécharger en version pdf :

www.communication-sensible.com/publications

Cybercrises

Leçon n°8
Utilisez
plusieurs
canaux
en ligne

www.communication-sensible.com/publications



Le 112 : insolite instrument d'intégration européenne.

par Catherine Bodeau-Péan Ostermann.*, Décembre 2003

Le 112 est le numéro d'appel à composer en cas d'une demande de secours d'urgence dans un pays membre de l'union européenne. La problématique est d'harmoniser les possibilités d'accès aux urgences sans gommer les spécificités culturelles nationales. Certains difficultés méritent d'être abordées et jugulées, comme celle des voisins des frontières, qui vivent plus près des secours d'un pays limitrophe que du pays dans lequel ils vivent et sont administrativement du ressort du pays dans lequel ils sont domiciliés ; médicalement, ne peut-on parfois s'affranchir des limites administratives quand la santé des victimes est en jeu ? L'enjeu d'instaurer un numéro unique en Europe permet d'espérer que la phase ultime de l'harmonisation le permette.

En bref, la dynamique de la procédure d'intervention en urgence repose sur plusieurs étapes. L'étincelle est provoquée par un appel d'urgence. Dans certains pays, l'appel aux services de secours sera automatiquement transféré au numéro central d'urgence, dans d'autres états-membres, ce n'est pas le cas. Ensuite, les secours se rendent sur les lieux de l'accident : l'union européenne n'impose aucun délai maximal d'arrivée sur les lieux. De fait, les services de secours français sont astreints à arriver sur place dans l'heure qui suit la réception de l'appel. Puis, la victime est prise en charge par les secours et conduite dans les lieux où elle pourra être hospitalisée. Du fait de la pénalisation croissante de la vie en société, des décharges de responsabilité sont parfois exigées de patients refusant de bénéficier de soins de première urgence. Par extension, quelle transposition serait effectuée de cette attitude en intervention pendant une catastrophe ? Si certains problèmes sont directement issus de la mise en place du 112, d'autres lui préexistaient. La mise en place du 112 représente aussi un nouvel ensemble de possibles et ouvre un véri-

table marché de la communication des unités de secours entre elles et du poste de commandement aux unités, sur lequel se positionnent de grandes entreprises industrielles européennes telles qu'Ericsson ou Alcatel. Ces marchés présentent la particularité de lier entre eux ces entreprises et les services publics nationaux impliqués dans la gestion de l'urgence. Ainsi en est-il de la Direction de la Défense et de la sécurité Civiles française. La gestion de l'urgence pourrait être le vecteur d'harmonisation des services publics communautaires et nationaux. La mise en place du 112 présente donc l'opportunité de poser les fondations de cette intégration européenne des forces de secours. Elle présente aussi l'avantage de permettre d'amorcer un dialogue entre les institutions communautaires et les citoyens. En effet, le sujet de la gestion de l'urgence renferme simultanément des caractéristiques de « généralisme » propices à la définition d'une structure, d'une part, et des applications au plan pratique, qui ne sauraient être éludées sans qu'une partie importante du sujet nous échappe totalement : la gestion de l'urgence naît de

la rencontre entre impératifs opposés. Là où la définition d'une stratégie européenne de lutte contre les conséquences des catastrophes nécessite de poser longuement les intérêts en présence, afin d'arbitrer au mieux entre eux, la gestion pragmatique des cas d'espèce commande une action rapide, du type de la réaction et non de la stratégie planifiée. Or, pour être durable, cette réaction à l'urgence ne saurait être le résultat d'un réflexe de première instance. Les nombreuses réunions et colloques tendant à souder des liens entre intervenants dans le secteur de l'intervention d'urgence sont donc primordiales car elles sont le terreau dans lequel germent les collaborations entre services et, plus loin dans l'avenir, une véritable force d'intervention commune contre les désastres ; la seule à avoir, pour se construire, vaincu les multiples divergences

pourtant naturelles lorsqu'une démarche humaine à visée coordonnée se construit. Le 112, un simple assemblage aura-t-il un jour autant de sens que le 911 aux Etats-Unis depuis les attentats du 11 septembre ? Le pari de toute l'Europe, derrière les services de la Protection Civile européenne, est de ne pas attendre la conjoncture favorable à l'émergence d'une nouvelle institution de coordination sociale, mais de poser, en quelque sorte, le remède avant que le mal n'ait émergé. Une vraie leçon de courage, d'autant renforcée par la conviction que ce qui est investi aujourd'hui en temps et en moyens humains et matériels ne sera rentabilisé qu'à une échéance qui peut excéder la dizaine d'années. Il nous est demandé, dès lors, de patienter sans oublier la part que chacun de nous a dans cette éclosion encore à venir.

*** 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 de deux articles particulièrement lus sur CCC :

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

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0041.php>

"La gestion de crises, un ensemble de problématiques ancestrales revues sous le spectre de nouvelles exigences." <http://www.communication-sensible.com/articles/article0022.php>

EN BREF | Inside CCC



Concours de mémoires 2004

Le concours du meilleur mémoire en communication et gestion de crise 2004 est ouvert.

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

Nouvelles publications « longues »

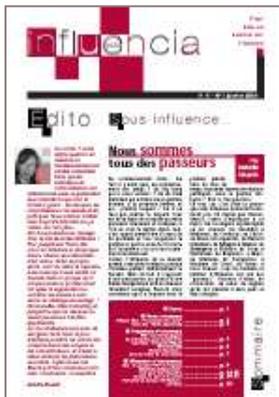
Gestion de crise et réaction de l'organisation. La cellule de crise à la croisée des divergences. Hervé Renaudin

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

« Internet, condivisione del sapere e crisi », Didier Heiderich, version Italienne sur "Anno-zero", traduit du français par Antonella Beccaria, journaliste.

<http://www.annozero.org/nuovo/stories.php?story=344>

EN BREF | A lire



Naissance d'Influencia

Nous ne pouvons pas tout traiter dans CCC, heureusement d'autres le font pour nous et brillamment avec cela ! C'est le cas du tout nouveau magazine « Influencia ». Influencia se donne pour ambition de traiter de sujets répondant aux préoccupations des professionnels qui cherchent à créer de l'influence pour une marque, un produit, une association, une personne, une entreprise. Mais aussi comment gérer la réputation ? Faire du lobbying ? Modifier les comportements ? Anticiper les tendances ? Etc. Un magazine au contenu riche et talentueux à qui nous souhaitons une longue vie.

A découvrir sans réserve sur <http://www.influencia.net/>

« Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation »

Ulrich Beck, Aubier, 561 pages, 23 €

Cette fois, il n'a pas fallu 10 ans pour avoir la chance de lire Ulrich Beck dans la langue de Molière. Ce livre dépeint les méta structures de notre société globalisée et pose ensuite les questions de son évolution. Comment démocratie et mondialisation peuvent cohabiter ? Les états nations sont-ils prêts à céder leur pouvoir, si ce n'est pas déjà fait en partie ? Comment l'exercice du contre-pouvoir est-il possible face à un pouvoir fantomatique ? La sagacité du sociologue nous permet de nous interroger sur le choix de la société à venir.

A lire absolument, tout comme du même auteur « La société du risque », si ce n'est fait.



Ulrich Beck © Goethe Institut

eTourisme Interactif - « Les enjeux des infomédiations sur l'offre et la demande touristique »

Activité à risque s'il en est, le tourisme est également une des principales fonction d'internet. Comprendre les mécanismes et l'évolution de l'infomédiation est indispensable pour tous les acteurs du tourisme : ce rapport de 447 pages est une référence à ce sujet. Guy Raffour. 32 €. Disponible à la Documentation Française - 29, quai Voltaire 75344 Paris cedex 07.



<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/catalogue/9782110053619/index.shtml>

Les enfants pauvres en France *

Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale (CERCS)



Pour la première fois en France, une description systématique d'un champ peu exploré : la pauvreté des enfants. Le CERCS a comparé la situation française à celle de l'Union européenne et analysé les politiques conduites par quelques pays membres. **Un million d'enfants appartient à des familles pauvres selon les définitions de la statistique publique française et deux millions, si l'on reprend les conventions européennes.** La pauvreté touche proportionnellement plus les enfants que les adultes. L'avenir de ces enfants, risque en outre d'être compromis, par le biais

notamment, de l'échec scolaire.

Si l'insuffisance d'accès à l'emploi est la principale source de la pauvreté des ménages, ce problème est renforcé, en France, dans les familles avec des enfants en bas âge ou scolarisés, en raison de l'insuffisance des dispositifs permettant de concilier vie professionnelle et responsabilités familiales. La pauvreté des enfants est aussi liée à l'insuffisance de l'ensemble des transferts attachés à la présence d'un seul enfant. Ceux-ci, pris globalement, ne contribuent guère à faire progresser le revenu familial au-dessus du seuil de pauvreté. La pauvreté des enfants touche très fortement les familles issues de l'immigration et traduit notamment les difficultés d'intégration de ces familles dans la société française : réduire les discriminations qui, dans l'emploi, le logement etc. pénalisent les parents et découragent leurs enfants, est donc, pour ces derniers une dimension importante de la lutte contre la pauvreté et ses effets. État des lieux alarmant qui conduit le Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale à plaider pour la mise en place d'un programme de lutte contre la pauvreté des enfants, dont il esquisse ici le contenu et qui pourrait éclairer les décisions des pouvoirs publics.

Disponible à la Documentation Française - 29, quai Voltaire 75344 Paris cedex 07

<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/catalogue/9782110055514/index.shtml>

* **Commentaire de la documentation française - Nous n'avons pas encore lu ce livre.**



MINOTAURE

Minotaure n° 4 est paru et continue dans sa lancée avec un contenu toujours aussi incisif pour nos idées reçues.

Au sommaire : Enfin Fidèles ? Analyse de la fidélité aujourd'hui - L'économie n'a pas de morale - Scandale pétrolier en Angola - Tous contre les Russes - Les familles hantées - Liberté, égalité, incompatibilité... - Je bouge donc je suis - Le porno neutre - L'esthétique du freestyle - Le grand débat sur l'infiniment petit.

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

© 2004

Pour Danone, les cybercrises sont à anticiper

Le numéro 49 de février 2004 de Liaisons Sociales est consacré en partie à « la nébuleuse alter et antimondialiste ». On y apprend, entres autres, p23, que « A la suite de la campagne de boycott, Danone, profondément marqué par l'événement, s'efforce d'entretenir des liens avec les politiques et a créé une direction de l'intelligence économique. Sa mission ? Surveiller la Toile et travailler avec des consultants extérieurs qui vont humer l'air du temps et les tendances dans les universités d'été des associations comme ATTAC. "Lors du sommet du G8 qui se tenait au Royal Park Evian - qui nous appartient- nous étions particulièrement vigilants sur ce qui se tramait dans les rangs altermondialistes", explique Jean-René Buisson. Pour ne plus être pris au dépourvu. Ni pour cible. »

<http://www.liaisons-sociales.presse.fr/info/Sommaire%20du%20magazine/010401>



© Liaisons Sociales 2004



MédiaSig 2004 *

La nouvelle édition - MédiaSig 2004 - dresse un panorama des médias en France : agences de presse, audiovisuel, presse écrite nationale et régionale, groupes de presse, correspondants de la presse étrangère, organismes professionnels et syndicaux, organismes d'information et de formation. On y trouve également un aperçu du monde de l'information et de la communication institutionnelle avec les services de presse et de communication.

<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/catalogue/9782110944443/index.shtml>

* **Commentaire de la documentation française -Nous n'avons pas encore lu ce livre.**

EN BREF | Actualité



Rumeurs persistantes sur la surestimation des ressources pétrolières

La rumeur circulait depuis un certain temps en ligne. Shell vient de lui donner du crédit en annonçant une "recatégorisation" de ses réserves, expliquant que 3,9 milliards de barils équivalent pétrole, jusque-là considérées comme réserves prouvées, figureraient désormais au chapitre des réserves probables. A suivre.

RSE, marges et politique : crise ouverte

E.Leclerc met une fois de plus les pieds dans le PAF avec sa campagne fortement critiquée par le monde politique sur la baisse de 1% du pouvoir d'achat des français en 2003. CCC ne peut pas donner d'avis sur la validité de ce chiffre, mais on constate avec surprise qu'un ministre (Renaud Dutreil, secrétaire d'Etat à la Consommation) s'exprimait à ce sujet en précisant que « Leclerc joue les pompiers pyromanes, car il critique le système tout en se goignant de marges arrières », ce qui est violent de la part d'un ministre issu d'un parti politique farouchement défenseur de la libre entreprise.

La réalité de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) est là : elle se doit d'être politiquement correcte et certainement ne rien dénoncer, même si la critique formulée par E.Leclerc n'a d'autres objectifs que de servir les intérêts de l'entreprise.



© E. Leclerc® 2004



Cybercrise : le Google bombing : vous connaissez ?

Imaginons un propos, par exemple « Le plus mauvais yaourt » qui pointe vers un site web, par exemple www.communication-sensible.com et multipliez au maximum les sites qui réalisent ce lien : c'est le principe du "Google Bombing". Il suffira ensuite de chercher sur Google « mauvais yaourt » pour trouver www.communication-sensible.com. Ces opérations se multiplient outre atlantique et atteignent aujourd'hui l'Europe.

E\$\$O légal... pour Greenpeace

Greenpeace vient de gagner face à ESSO le droit de pasticher son logo, le tribunal a en effet jugé qu'il n'y avait pas contrefaçon car les deux parties ne sont pas concurrentes. Par ailleurs, le tribunal reconnaît que le principe constitutionnel de la liberté d'expression devait permettre à l'association de dénoncer les atteintes à l'environnement sous la forme qu'elle jugeait appropriée.
www.greenpeace.fr

Gaücho et Regent : Bayer CropScience et BASF donnent du crédit à leurs détracteurs

Rééditant l'erreur de communication de Danone, Bayer rapidement suivi de BASF ont donné une aura et surtout un coup de pouce fabuleux à un livre qui sans eux serait probablement resté confidentiel. En effet, suite à la plainte de Bayer contre Philippe de Villiers, auteur de « *Quand les abeilles meurent, les jours de l'homme sont comptés* » (une phrase d'Albert Einstein, pour la petite histoire), paru chez Albin Michel, ce livre a bénéficié, non seulement d'une couverture médiatique comme on ne peut pas mieux rêver, mais en plus d'un capital sympathie qui dépasse le cercle habituel de Philippe de Villiers.



Cybercrise : une partie du code source de Windows NT et 2000 divulguée sur internet

Confirmé sur le site web de Microsoft, une partie du code source de Windows circulerait sur internet. L'affaire est prise extrêmement au sérieux par Microsoft qui dans le même temps minimise l'événement. Cependant, l'origine de la fuite reste mystérieuse et le FBI est chargé de l'enquête. Le communiqué de Microsoft :
<http://www.microsoft.com/presspass/press/2004/Feb04/02-12windowssource.asp>

Cybercrises

Leçon n°9
Soyez à la
source de
l'information

www.communication-sensible.com

EN BREF | In depth



PR - Edelman's 2004 Annual Trust Barometer

Edelman's fifth Annual Trust Barometer tracks the attitudes of 1,200 opinion leaders in six countries -- U.S., UK, Germany, France, China and Brazil -- towards institutions, global brands, information sources and spokespeople, as well as some of today's key issues. The study is presented at the World Economic Forum at Davos on January 23.

http://www.edelman.com/people_and_perspectives/insights/index.asp

MODÉLISATION DU CONTRÔLE DES RELATIONS PUBLIQUES EN MARKETING INTERNATIONAL

Jean-Émile Denis, University of Geneva, (HEC), Switzerland

Ce texte a pour objet de préciser la place des relations publiques en marketing international, d'identifier les situations dans lesquelles les relations publiques jouent un rôle primordial en marketing international, de montrer comment s'effectue le contrôle des relations publiques au sein des multinationales.

16 pages – PDF

http://market.unige.ch/docsonline/papers_Denis/19966.pdf

Experimental games for the design of reputation management systems

by C. Keser – IBM System Journal

C. Keser shows in this paper that experimental economics can be used in a controlled laboratory environment to measure trust and trust enhancement.

<http://www.research.ibm.com/journal/sj/423/keser.pdf>



LA REPUTATION DE L'ENTREPRISE : GESTION D'UNE RESSOURCE INTANGIBLE SOURCE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Tournois Laurent, Doctorant en Sciences de Gestion, Programme Doctoral ESSEC-IAE Aix-en-Provence, CEROG, Aix-Marseille III, IAE d'Aix-en-Provence, France.

http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2002/tournois.pdf



IT- Networking and Information Technology Research and Development - Supplement to the President's Budget for FY2004.

This Supplement to the President's Budget for Fiscal Year (FY) 2004 summarizes the NITRD agencies coordinated research activities and FY 2004 plans, as required by the High-Performance Computing Act of 1991. The FY 2004 Supplement, also known as the Blue

Book, focuses in particular on the critical role of fundamental IT research in providing advanced foundations for innovation in every di-

mension of the national interest. <http://www.nitrd.gov/pubs/blue04/>

ICM CRISIS REPORT - News Coverage of Business Crises During 2002 - *The Institute for Crisis Management*

Un bilan 2002 des crises. Résumé accessible en ligne, on découvre notamment dans ce texte que les crises trouvent régulièrement leur source dans des erreurs de management. A méditer !

<http://www.crisisexperts.com/reports.htm>





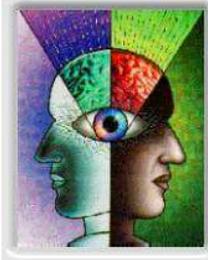
Le Marketing des NTIC

Par Yann Gourvenec, Janvier 2004

« 9 ans après le Marketing finalitaire, voici le nouveau dossier complet de Visionary Marketing sur le Marketing des nouvelles technologies de l'information : Y-a-t-il un sujet qui fasse plus rêver, un sujet plus intéressant ? Et pourtant, lorsque j'ai commencé à y réfléchir, je me suis trouvé face à un dilemme, du fait de la complexité du sujet et de son caractère protéiforme. Ce dossier sera publié par épisodes au fur et à mesure de l'écriture du dossier »

<http://visionarymarketing.com>

Marketing : l'analyse conjointe



Compte-rendu de la 5ème conférence de Repères, pôle de Recherche Marketing, d'EDF R&D, animé par Marie-Claude Louyot avec Christian Derquenne et J.M. Gautier, discutant. Le thème de cette nouvelle manifestation qui s'est tenue le 16 mai 2003 à la Tour Atlantique (La Défense) : " Pour capter les préférences du client...l'analyse conjointe"

<http://visionarymarketing.com/edfreperes1006.html>



Internet Actus et la FING fusionnent leurs newsletters

Fruit de la fusion de la Lettre de la FING et d'Internet Actus, l'un des titres historiques de l'internet francophone, Internet Actus nouvelle génération propose chaque semaine une veille consacrée à l'innovation et la recherche sur l'internet, les technologies de l'information et leurs usages. Un must francophone pour tous ceux qui s'intéressent aux TIC : abonnez-vous !

<http://www.fing.org>

EN BREF | INTERNATIONAL



FINANCE AND COMMERCE

Startup taps school facilities management market

FMSystems Inc. of Minneapolis has developed a Web-based system that school districts are using to monitor the conditions of their buildings.

By Todd Messelt/Special to F&C, February 18, 2004

« For public schools and other large educational institutions, keeping up with the unpredictable demands of buildings and grounds maintenance can become a day-to-day exercise in crisis management, not to mention a drain on money, time and human resources. Regardless of budgets or public mandate, windows, doors, pavement and pipes will inevitably demand attention on their own schedules and timetables. »

http://www.finance-commerce.com/recent_articles/040218b.htm



Survive the Unthinkable Through Crisis Planning

F. John Reh

Content : Business Disaster versus Crisis, Disaster Planning, Crisis Management, Crisis Communications Plan, Media Strategy and Plan, Surviving the Crisis... An overview in 2 pages.

<http://management.about.com/cs/communication/a/PlaceBlame1000.htm>



Converseon Launches First-of-Its-Kind Search Engine Reputation Management Service

Jupiter Media SES Conference - NEW YORK--(BUSINESS WIRE)--Jan. 28, 2004--
 « "SERMA(C)" Combines Innovative Content Management Techniques Together with Sophisticated Optimization Skills To Help Companies Better Manage Their Reputations and Brand Online Converseon, a leading digital communications agency, today announced the global launch of the industry's first search engine reputation management service (SERMA) designed specifically to help companies manage their corporate reputations in search engines. SERMA was created in response to the increasingly important role search engines have in determining a company's reputation. »

http://home.businesswire.com/portal/site/google/index.jsp?ndmViewId=news_view&newsId=20040128005235&newsLang=en



GM introduces crisis-management plan to suppliers, dealers

By Julie Armstrong, Automotive News - Feb. 10, 2004 2:21 PM
 DETROIT — General Motors Corp. is rolling out a crisis plan to all of its suppliers and dealers worldwide.

GM is not mandating the crisis-management guideline, nor offering incentives to execute it.

"We're strongly recommending that they implement something," said Rick Dufour, associate administrator of executive protection for GM's global security.

<http://www.crainsdetroit.com/cgi-bin/news.pl?postDate=2004-02-10&newsId=3663>



Automotive Industry Action Group's crisis management process could save millions

DaimlerChrysler, Ford and General Motors in cooperation with suppliers have created a crisis management process for the North American auto industry. Developed under the auspices of the Automotive Industry Action Group (AIAG), the crisis management guidelines are intended to reduce production losses caused by natural disasters, fires, plant accidents or acts of terrorism.

"Events such as the recent electrical blackout in Canada and the United States can have a devastating impact on North America's automotive supply chain and lead to millions of dollars in lost wages and production," said Andrew Cummins, executive director of Southfield, Mich., based AIAG. "This initiative will help manufacturers and suppliers establish their own crisis management programs".

http://www.aiag.org/press/0121_04_crisismgmt.html

Meetings/Events	AIAG Resources	AIAG St
AUTO-TECH		
NEW! Crisis Management for Automotive Suppliers		
ISO/TS 16949- The Conference for Success		
NEW! Training for OAGIS BODs		
Meeting Calendar		



International Risk Governance Council

On 10 June 2003, on the initiative of Switzerland, the International Risk Governance Council (IRGC) was founded, with headquarters in Geneva. The independent organization creates a global platform for dealing with society-jeopardizing risks, and develops strategies for their categorization and control. Science, politics, economics and business as well as the general public are represented on the Council. The Council goes beyond traditional viewpoints, and supports decision makers in industrial, as well as in developing, countries by means of issuing broadly secured recommendations regarding the handling of risks.
<http://www.irgc.org>



EN BREF | CCC ENTERTAINMENT



Mika : irrésistible, mais virtuelle. Un des personnages d' « Amazon Soul »
© René Morel et Vincent Rouleau

Troublante irréalité

René Morel et Vincent Rouleau sont en cours de réalisation d'une série « Amazon Soul » produite en images de synthèses avec des personnages d'un réalisme époustouflants. Les premiers rushs de la série disponibles sur internet sèment le trouble : ne pourrait-on pas voir arriver plus rapidement qu'il n'y paraît des personnages charismatiques mais entièrement virtuels devenir des personnalités ? Nous avons pu déjà découvrir, Sakura Sanae, 21 ans, née en 2003 d'un PC et très sérieuse et officielle ambassadrice du Japon pour le ASEAN-Japan Exchange Year, je cite : "*As a symbol of the Exchange Year of the Japanese side, she will play a role in announcing to the public the Exchange Year and its commemorative events*".

Amazon Soul : <http://www.amazonsoul.com>

Japon : Voir : <http://www.mofa.go.jp/region/asia-paci/asean/year2003/cg2.html>

Yeti Buzz

Ca fait le tour des bureaux, y compris chez IBM (selon Libération), on ne peut plus s'en passer, j'ai passé moi-même deux heures le week-end dernier à chercher à vaincre ce « @# » !ù » score et ma fille m'a mis la pâtée. Bref, c'est idiot, mais c'est probablement pour cela que ça marche ! L'abus ne semble pas dangereux pour la santé, mais pour la productivité...

<http://www.yetisports.org>



© 2004 Chris Hilgert / Edelweiss medienwerkst.at

Les chroniques « En Bref » sont rédigées par Didier Heiderich
Les droits et la responsabilité de chaque article appartiennent à leurs auteurs.
Les marques appartiennent à leur(s) propriétaire(s) respectif(s).