

# GLOBALITE, NEW AGE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ?

Globalization: the new age of crisis communication?



Illustrations : collages d' Armelle Labbat

- . Fragilités
- . The fear factor
- . Globalité
- . No comment
- . Dissonances
- . En bref

危機

Magazine de la Communication de crise et sensible - Vol. 11 - Avril - Septembre 2006  
www.communication-sensible.com  
Editeur : Observatoire International des Crises (OIC) - Dépôt légal : avril 2006



ISBN 2-916429-01-8



Edito de Didier Heiderich

# Fragilités

**M**are Tranquillitatis, Lune, le 20 juillet 1969. La terre entière retient son souffle. Communication « one-to-one » entre le LEM et le Capcom basé à Houston. Un grésillement pour bruit de fond, quelques échanges accompagnés de « bip » de confirmation, alunissage. Armstrong s'adresse à l'univers: *"That's one small step for man, one giant leap for mankind."* Communication "one-to-many". Ces paroles resteront longtemps gravées dans l'histoire de l'humanité. Vue de la lune, la terre nous paraît incroyablement petite, belle et fragile.

2006, Internet. Google Earth. Ballade virtuelle sur un monde réel, un peu plus fragile qu'en 1969. Certainement plus fragile. Sur cette cartographie se multiplient de simples points. Ils longent le transsibérien, semblent recouvrir des zones entières de l'Asie. Une autre ligne réalise un trait d'union entre l'Asie et l'Europe de l'Est. Quelques points paraissent trahir les agglutinats pour s'égarer en Afrique et en Europe de l'Ouest. Chacun d'entres eux représente un foyer du H5N1. La surface de la terre ne possède pas de centre, les crises qui secouent notre planète aussi. Et s'il existe des crises globales qui transcendent les clivages et se passent des frontières, la grippe aviaire en est une. Ce numéro ne pourra en faire l'économie.

Autres foyers. Autres cartes, indécentes, absentes de Google Earth. Celles du déficit en eau potable, de la faim, de la progression du Sida, des conflits larvés, de la circulation des armes, des violences que subissent les femmes partout dans le monde, de l'économie de la drogue, des revenus de la prostitution qui marbrent les luxueuses villas de la Côte d'Azur, du travail des enfants dont les produits ornent nos étalages, de la complicité entre le libéralisme sauvage et la sauvagerie du régime chinois, de la fonte de la calotte glaciaire, du recul des forêts amazoniennes. Vue de la «Mare Tranquillitatis», notre petite planète est en crise. Une crise de régime, de surrégime devrais-je dire. Globale.

## Fragilities

Mare Tranquillitatis, Moon, 20 July 1969. The whole earth is holding its breath. The LEM is communicating "one-to-one" with Capcom based in Houston. Some background crackling, a few word exchanges punctuated with "beeps" confirming moon landing. Armstrong is speaking to the world "That's one small step for man, one giant leap for mankind": communication "one-to-many". These words are engraved forever in history of mankind. Earth seems so amazingly small, beautiful and fragile from Moon.

2006, Internet. Google Earth. A virtual walk-over on a real world, more fragile than in 1969. Certainly more fragile. On this map spots are multiplying. They are running along the Transiberian line and seem to cover entire areas in Asia. Another line is linking Asia to Eastern Europe. A few spots seem to betray agglutinating unities and wander through Africa and Western Europe. Each spot locates a seat of H5N1. The surface of Earth has no centre, neither have the crisis shaking our planet. And if there are some global crises overstepping any distinctions and ignoring all sorts of borders, avian flue is one of these. And this issue cannot do without it.

Other seats. Other maps, shocking ones, away from Google Earth. Maps showing the shortage of drinking water, world hunger, spread of AIDS, latent conflicts, circulation of guns, violence suffered by women all over the world, drug business, prostitution incomes marbling luxurious villas on the French Riviera, children at work whose products are displayed in our shops, complicity between unrestrained neoliberalism and a restraining Chinese regime, melting of the ice cap, decline of Amazonian forest. From the Mare Tranquillitatis our little planet is living a crisis, a crisis of the system, of the running system, I should say. A global one!

Depuis plus de cinq ans, ce magazine s'efforce d'expliquer les ressorts de la communication de crise et de la gestion de crise. Nos colonnes ne sont pas partisans et s'ouvrent à des sensibilités différentes. Mais tous réalisent le même constat. Les crises semblent former un continuum dans l'espace et le temps. Et avec la densification de moyens de communication, la communication de crise se complexifie. Crise d'adolescence ? La discipline évolue pour laisser place à la communication sensible et à l'intraduisible «issues management» des anglo-saxons. Nous vous devons un numéro à la hauteur de l'enjeu de la globalité, plus modestement, un numéro moins franco-français.

Comment remercier nos contributeurs qui abandonnent de rares heures de loisir pour partager leur savoir ? Comment vous exprimer ma surprise, si souvent renouvelée, de la facilité avec laquelle nombre d'entre eux acceptent spontanément nos sollicitations alors qu'ils n'ont nullement besoin de notre magazine pour asseoir leur réputation ?

Pour Christophe Roux-Dufort, «une crise est l'accumulation de fragilités, plus l'ignorance.» Notre modeste magazine ne peut rien contre les fragilités du monde. Mais petits pas par petits pas, nos contributeurs participent à cette longue marche, entreprise par nombre de supports en ligne, qui nous éloignent lentement de l'ignorance.

Didier Heiderich

For over 5 years this magazine has been striving to explain the inner workings of the communication and the management of the crisis. Our columns are in no way partisan but open to tendencies. But they all accord to acknowledge the idea that crisis seem to make a continuum. And the denser the means of communication, the more complex the crisis communication. Adolescent crisis? Discipline is moving to a sensitive communication and to the so Anglo-Saxon "issues management". We were to offer you an issue up to the stake of global nature, that is to say an issue that would be less purely French.

How can I thank our contributors who give up some valuable free time to share their knowledge? How can I express my pleasant surprise, so constantly renewed, to see many of them respond our entreaties spontaneously whereas they do not need our magazine to build their reputation?

According to Christophe Roux-Dufort, "a crisis results from accumulations of fragilities, plus ignorance". Our modest magazine is powerless against the fragilities of the world. But step by step our contributors take part into this long march as well as a number of media online and this slowly moves us away from ignorance.

Translated by Lyne Fabien

## Le Magazine de la communication de crise et sensible – CCC Newsletter n°11 – Avril 2006

Edité par l'Observatoire International des Crises  
Association loi 1901 - 11, rue Jean-Baptiste Guillot - 19460 Naves (France)

**Directeur de la publication**  
Didier Heiderich

**Comité de rédaction :**  
.Thierry Libaert  
.Christophe Roux-Dufort

ISBN 2-916429-01-8 EAN 9782916429014 Dépôt légal Avril 2006

## SOMMAIRE

### FRAGILITES

- . Fragilités, *édito de Didier Heiderich*
- . L'esprit Wei-ji, *Didier Heiderich*

### THE FEAR FACTOR

- . Fighting the Fear Factor in a Communications Crisis, *Paul Sullivan (article traduit en français)*
- . Gestion de crise : les managers possédés par leurs démons, *Christophe Roux-Dufort et Sanjy Ramboatiانا*
- . Cauchemar : l'extension infinie du périmètre du jugement, *Robert Tixier-Guichard*
- . Peurs contre peurs dans la société du risque, *Didier Heiderich*

### GLOBALITÉ

- . La problématique interculturelle, *Interview de Joop Theyse-Saab*
- . La technologie : vrai motif des emplettes asiatiques en France et en Europe, *Pascal Ragot*
- . Chikungunya, « L'homme qui marche courbé », *Marie-Laure Pérony-Charton*
- . S'adapter à l'évolution des médias internationaux, *Alain Pajot*
- . Le défi de la crise aviaire, *Dr Jean-Michel Guillery*
- . Shanghai, mon amour, *Didier Heiderich*
- . L'image de la France dans le monde, *le bloc-notes de Pascal Ragot*
- . L'EntreNous, *Didier Heiderich*

### NO COMMENT

- . China

### DISSONANCE

- . L'affaire « Poncet-Mahé », une crise discordante au ministère de la défense, *Georges Peillon*
- . Crises et rumeurs : l'union secrète !, *Eric Sotto*

### EN BREF

*Par Didier Heiderich*

INSIDE - Actualité de l'Observatoire International des Crises

A LIRE

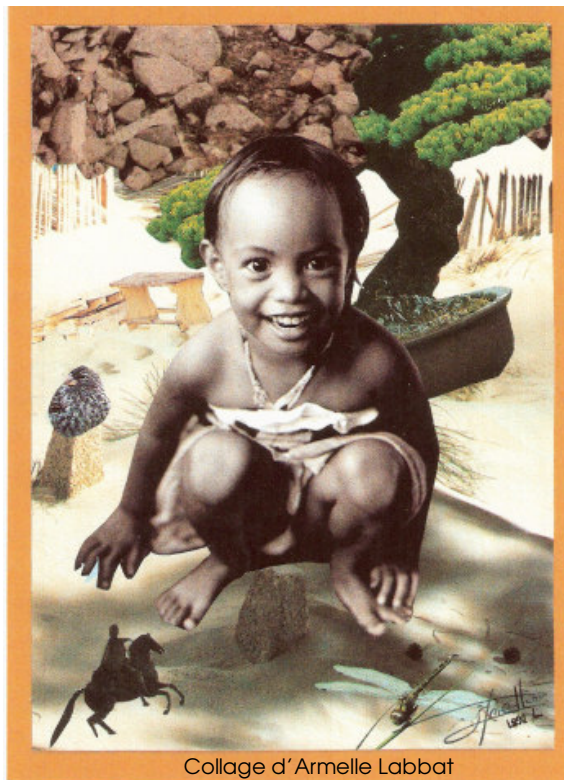
A LIRE, RISQUE

LIVRES ET CRISES

ONLINE

AGENDA

ENTERTAINMENT



Collage d'Armelle Labbat

Fragilités

# 危機, l'esprit [wei-ji]

**Didier Heiderich**

(Wei et ji) crise, en chinois. En apparence. Car, ce que nous allons désigner ci-dessous par « le (Wei-ji) » appartient à la pensée stratégique. Ce n'est pas pour rien que l'Observatoire International des Crises (OIC) en a fait son symbole. Petite introduction à l'esprit (Wei-ji).

« *Ce qui ne me détruit pas me rend plus fort.* » Ces mots de Friedrich Nietzsche sont une ouverture à la pensée (Wei-ji), pour laquelle chaque crise possède deux constituants indissociables, le risque (wei 危) et l'opportunité (ji 機). Ainsi nous pouvons sortir plus fort d'une crise, en saisir l'opportunité pour avancer, se remettre en cause. D'où l'importance des débriefings en sortie de crise et aussi des indispensables décisions, parfois lourdes, tellement difficiles à prendre que seule l'importance d'une crise et de ses conséquences le permettent. La crise comme instrument du renouvellement : des crises naissent le courage, du courage, la décision, de la décision l'action. Le risque, l'incident, l'accident, à l'origine de l'action, en réaction. C'est le point de vue le plus usité du (Wei-ji) en occident. Nous en connaissons la puissance, lorsqu'au sortir de guerres assassines, l'Europe s'est construite sur l'inimaginable amitié franco-allemande, pourtant devenue réalité.

**Sortir des formats**

Mais le (Wei-ji) est également une mise en garde. Car le risque (wei 危) désigne le danger qui guette à chaque fois que l'ordre semble établi, que des vérités s'imposent. Les crises naissent des formats, de la pensée unique, des vérités premières. Les « vérités », souffle prétentieux et servile de l'ignorance. Le (wei) nous incite à la remise en cause perpétuelle de ce que nous tenons pour indéfectible. L'imbécile déclare « il n'y a pas de problèmes, que des solutions », appel désuet, lorsqu'il n'est pas désespéré, à asseoir les positions. Appel résolu au conservatisme des formats dans lesquels seules les variables d'ajustement existent. Le (wei) demande de dépasser ces mythes. Combien d'entreprises, d'organisations et d'hommes, voire de civilisations, furent sacrifiés sur l'autel de l'immobilisme ? Sortir des formats ouvre le champ de l'opportunité (ji 機) ; opportunité de comprendre, d'apprendre, de s'adapter. Le (wei 危) désigne aussi le risque de s'éloigner du chemin de la connaissance au profit de la facilité. Ainsi, la pensée (wei-ji) est un perpétuel avènement autant qu'un événement. En cela, le (wei-ji) diffère du sens que nous attribuons généralement au mot « crise », et (wei) au mot « risque ». Comme l'a justement écrit Michel Serres<sup>1</sup> « *Nous craignons de nous trouver démunis de ce qui, précisément, faisait peur à nos ancêtres : la contingence.* » Ces mots trouveront leur écho dans l'importance des bouleversements et renoncements nécessaires face à l'enjeu environnemental, face à l'épuisement des ressources de la planète.

<sup>1</sup> Michel Serres, « Rameaux » aux éditions Le Pommier.

## Fragile équilibre

Le (Wei-ji) est l'émanation d'une tension irréductible entre danger (wei 危) et opportunité (ji 機). Car, me direz-vous, il nous faut bien tirer les leçons du passé, trouver un socle sur lequel construire l'avenir. C'est l'objet permanent de la tension (wei-ji), du subtil dosage entre le risque de l'immobilisme et l'opportunité du renoncement au profit du renouvellement.

Dans l'esprit du (wei-ji), les crises ne sont pas à éviter, ni inutiles, ni surprenantes. Elles sont présentes. Seule la tension 危機 compte.

Nous entrevoyons mal dans l'opportunité (ji 機) du (Wei-ji) la part du diable. Le (Wei-ji) nous rassure car, traduit par crise, nous voulons en voir l'opportunité comme le pendant du danger. Mais dans cet équilibre, la réciproque est vraie. Et dans un occident hyper opportuniste, s'accaparant non seulement les ressources, mais également les esprits, la puissance du (ji 機) est monumentale au point de faire de notre mode de vie un modèle planétaire de civilisation (sauf en Chine ?) Et n'oublions pas que la course effrénée du développement et de la croissance appartient également à l'opportunité (ji 機). Et cette amplification du (ji 機) ne fait que croître la tension 危機 au point que le risque devra s'imposer à son tour : dans l'esprit (wei-ji), tôt ou tard, l'harmonie entre (Wei et Ji) sera rétablie. Consubstantiels, le wei et le ji sont inséparables dans ce que nous nommons « crise » et forment un fragile équilibre.

D.H.

## A lire à ce sujet :

### Le bon usage de la crise : une affaire de maturité

Par Danielle Rapoport, psychosociologue, directrice du cabinet DRC, *Le Bulletin d'Ilec*  
Etymologiquement, le terme « crise » vient du grec krisis, qui renvoie aux notions de séparation, de jugement, donc à d'éventuelles dissensions et contestations, mais aussi à celles, plus positives, de décision, de choix et de discernement. Ce qui implique une capacité d'adaptation et d'évolution : savoir grandir.

[http://www.ilec.asso.fr/EXTRANET/f\\_publications/f1\\_collection/f1\\_10\\_bulletins/f1\\_10\\_3\\_popup\\_bulletins\\_frame.asp?NO\\_BULLETIN=352&NO\\_ARTICLE=4](http://www.ilec.asso.fr/EXTRANET/f_publications/f1_collection/f1_10_bulletins/f1_10_3_popup_bulletins_frame.asp?NO_BULLETIN=352&NO_ARTICLE=4)



### Comprendre et appliquer Sun Tzu

Pierre Fayard

Prolongement du livre « Comprendre et appliquer Sun Tzu » \*, Pierre Fayard, a créé un blog riche d'enseignements et passionnant. <http://suntzu.typepad.com/>

\* COMPRENDRE ET APPLIQUER SUN TZU - LA PENSEE STRATEGIQUE CHINOISE : UNE SAGESSE EN ACTION - [http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZl&l\\_isbn=2100484966](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZl&l_isbn=2100484966)

A lire également de Pierre Fayard :

« **La faute à l'éléphant. Ou la crise comme refus du changement.** »

<http://www.communication-sensible.com/download/elephant.pdf>



### L'art de la guerre, Sun Tzu

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

<http://www.communication-sensible.com/download/art-de-la-guerre.pdf>



# Appel à contribution

## *Call for paper*

Participez à la rédaction du  
Magazine de la communication de crise et sensible  
vol. 12, septembre 2006

# Wei-ji, l'option stratégique

## *Wei-ji, the strategic way*



En cinq ans, le Magazine de la Communication de Crise et Sensible s'est forgé une solide réputation internationale dans l'univers du management et de la communication. Pour son numéro de septembre, nous invitons nos contributeurs à se pencher sur la pensée stratégique sous l'angle (wei-ji) ou celui de l'Art de la guerre. Il s'agit de mettre en lumière des crises, événements, actualités (H5N1...), pratiques des entreprises en situation de crise ou des sujets de société comme le développement durable ou l'économie mondialisée sous l'angle stratégique.

Pour soumettre vos contributions : [info@communication-sensible.com](mailto:info@communication-sensible.com)

English authors - CALL FOR PAPER: see <http://www.issues-management.org/>

---

Abonnez-vous gratuitement pour être informé de la parution du n°12  
<http://www.communication-sensible.com/news/abonnement.php>

# The fear factor



- . **Fighting the Fear Factor in a Communications Crisis**  
*Paul Sullivan*
- . **Gestion de crise : les managers possédés par leurs démons**  
*Christophe Roux-Dufort et Sanjy Ramboatiana*
- . **Cauchemar : l'extension infinie du périmètre du jugement**  
*Robert Tixier-Guichard*
- . **Peurs contre peurs dans la société du risque**  
*Didier Heiderich*

Collage d' Armelle Labbat



The fear factor

# Fighting the Fear Factor in a Communications Crisis

*Paul Sullivan*

**A**s a media trainer, I'm often called upon to help companies and organizations in times of crisis. Those crises have been as varied as human experience itself, everything from a salami recall to a celebrity (who shall remain unnamed) behaving badly, to grave situations such as train wrecks or epidemics. I've helped big companies with thousands of employees and little companies with five. I've helped CEOs and sanitary engineers. But regardless of the crisis, there's really only one problem: fear.

Of course, there's always something to be afraid of. Life is a dangerous business. It's a wonder we even get out of bed in the morning: danger is everywhere. If you're in business, there's danger in a handshake; if you're in government, there's danger in a smile; if you an environmentalist, there's danger in the air you breathe.

In a crisis, there's even more danger. And if you're in charge, lives can depend on your decisions. At the very least, your next pay cheque can depend on your decision. In a crisis, the fear factor increases to the point where it's the most palpable presence in the room. Yes, you can smell it.

It can be argued that fear is a good thing – it keeps you focused and on your toes. But in my experience, fear impairs the decision-making process. People are more worried about what could happen than what is actually happening, which prevents them from acting decisively and credibly.

My job is to help them communicate while they're dealing with the crisis. Communication at such times is vital: there are people

## Combattre le « Facteur Peur » en situation de crise

*Paul Sullivan*

**E**n tant que media trainer, je suis souvent sollicité par des entreprises ou des organismes en situation de crise. Ces crises ont été aussi variées que l'expérience humaine le permet : rappel de salami, turpitudes d'une célébrité (dont nous tairons le nom) jusqu'aux situations extrêmes comme les épidémies ou le déraillement d'un train. Mon expérience couvre un large champ depuis de grands groupes de plusieurs milliers d'employés jusqu'aux petites sociétés de cinq personnes. J'ai également soutenu des PDG et des ingénieurs spécialistes du domaine sanitaire. Nous pourrions multiplier les exemples, mais quelque soit la crise, un facteur récurrent demeure : la peur.

Bien entendu, nous pouvons trouver dans nos activités quotidiennes une multitude de raisons d'avoir peur. Vivre est dangereux par nature. Nous pourrions même penser que se lever chaque matin tient du miracle car le danger est partout. Dans le monde des affaires, une poignée de main peut s'avérer dangereuse ; le politique pourra craindre un sourire ; l'écologiste aura peur de l'air qu'il respire. Les responsables verront des vies dépendre de leurs décisions. A une moindre échelle, votre salaire peut dépendre d'une seule de vos décisions. En situation de crise, le « facteur peur » peut s'accroître pour devenir le plus présent en un lieu. Oui, il est possible de sentir une peur ambiante.

L'argument pourrait être de considérer la peur comme un élément positif qui permet de garder les pieds sur terre. Mon expérience démontre le contraire, la peur est mauvaise conseillère et altère la capacité de décision. Les individus peuvent être amenés à se focaliser sur ce qui pourrait se produire plutôt que sur les faits ce qui leur interdit d'agir à bon escient.

directly affected who need information or need someone to hear their call for help. There are people who are indirectly affected who need to know what's going on. And then there are the bystanders, the inevitable chorus of the curious.

***“The first thing I say to anyone facing a crisis is simple: roll up your sleeves and dig in.”***

Fear makes communication difficult. Look what happened to Michael Brown, the director of the Federal Emergency Management Agency, who was universally vilified for his failure to act swiftly and decisively in the wake of Hurricane Katrina's devastation of Louisiana and Mississippi \*. He spent too much time in Washington waiting for someone else to act, and then, after he was removed from his job, he blamed everyone else for not acting quickly enough. When you're the head of the national disaster relief agency and you have a national disaster on the scale of Hurricane Katrina, you get to the scene faster than Anderson Cooper (the white knight of CNN). Not only will it help the victims of the disaster, it will help you keep your job. The first thing I say to anyone facing a crisis is simple: roll up your sleeves and dig in. Not only does it work for those who need your help; it's the best possible optic.

Sadly, perhaps, a leader in crisis needs not only to respond decisively, but to be seen as responding decisively. It's hard, I admit, to do your job when you're standing in the swamp and the media sharks are circling, but if you see the media as a resource, not a threat, they can help on two fronts – one, by providing useful information both to and from those affected – and two, as the representatives of public opinion.

The information exchange between crisis leader and media is a two-way interaction. You need the media to act as, well, media. They are conduits through which you channel information to those who need it. The more information you provide, the less they are required to rely on speculation, rumor and loose talk. Tell them what you know, but don't tell them more than you know.

Here's something I'll never understand – BC premier Gordon Campbell hurried to the scene of the sinking of the ferry *Queen of the North*, which was a good thing. But then he started congratulating everyone for averting a disaster before he knew the disaster was averted, only

Mon job consiste à les soutenir dans leur communication alors qu'ils sont en situation de crise. Or, la communication est primordiale dans de telles situations : des personnes dépendent directement de l'information diffusée ou attendent que leurs appels à l'aide soient entendus. D'autres personnes, indirectement affectées, ont besoin de savoir ce qui se passe. Enfin, il y a également l'inévitable corpus des spectateurs de la crise.

La peur rend la communication difficile. Prenons pour exemple Michael Brown, directeur de la Federal Emergency Management Agency aux USA, universellement blâmé pour la lenteur de son action consécutivement au désastre de l'ouragan Katrina en Louisiane \*. Il est resté pendant des heures à Washington à attendre que d'autres agissent à sa place et après avoir été licencié, a rejeté la faute de son inaction sur d'autres acteurs. La responsabilité d'une agence fédérale de gestion des secours impose, lors d'une catastrophe de cette ampleur, d'être au cœur de l'action plus rapidement qu'Anderson Cooper, le « chevalier blanc » de CNN. Non seulement il aurait pu venir en aide aux victimes, mais il aurait probablement conservé son job.

**La première chose que je déclare à quiconque confronté à une crise se résume simplement par : « remonte tes manches et va au charbon ! »** Non seulement vous soutiendrez tous ceux qui ont besoin de votre aide, mais il s'agit du meilleur angle d'attaque d'une crise.

On pourra regretter qu'un responsable en situation de crise ne soit pas jugé uniquement sur ses actes, mais sur la perception de son action. J'admets qu'il est très dur de faire correctement son travail lorsque l'on est coincé au centre d'un bassin, cerné par les requins de la presse. Mais si vous considérez les médias comme une ressource plutôt qu'une menace, ils peuvent devenir utiles sur deux plans : en fournissant l'information nécessaire à ceux qui ont en besoin et servir de baromètre de l'opinion publique. Car les échanges entre un gestionnaire de crise et les médias sont bidirectionnels. Vous pourrez utiliser les médias pour agir en les considérant comme... des médias : un moyen d'acheminement de l'information. Plus vous fournirez d'informations, moins les médias seront tentés de spéculer et seront sensibles à la rumeur ou aux propos incendiaires issus d'autres acteurs. Dites-leur ce que vous savez, mais surtout pas plus.

Voici un exemple que je ne comprendrais jamais. Gordon Campbell, premier ministre de la Colombie Britannique, fut dépêché sur le naufrage du ferry *Queen of the North*, ce qui pouvait sembler a priori positif.

to find later that two people had not escaped death by drowning. That was not a good thing; it was foolish and contributed to the anguish of their family. Why would he do that? Tell people what you know, but don't make statements or promises not grounded in fact. It sounds simple, but people rarely act in their own best interests. No matter how savvy, we are emotional creatures and so often controlled by our feelings. The premier, swept up in the celebratory atmosphere, thought the threat was over and succumbed to relief.

Journalists are excellent sources of information, even when they're barking rude questions. If you have a way of listening to journalists, if only through their questions, you learn much about the situation. After all, they are trained to gather information. You ignore or isolate them at your peril. You need their information. Find a way to listen to them attentively, without fear, and they will reward you with intelligence.

In a crisis, it is difficult to see the media as anything more than a threat. But if you understand that any encounter with the media, no matter how fraught with danger, is an opportunity to communicate with your target audiences, you can harness the press as a way of addressing public opinion.

People are so afraid of the pen (and the keyboard and the camera). The fear is legitimate, perhaps, especially if you're the above-mentioned Michael Brown, but if you roll up your sleeves and deal with the media the way you've just rolled up your sleeves to deal with a crisis, you have nothing to fear.

It is important to understand your role as a communicator. Your truth is at least as important, often more so, than the rumors swirling around the situation. But it is NOT self-evident; you have to state and make your case. You have to identify your messages and support them with illustrative or illuminating examples. You have to bargain for your own context. It is not spin when you're asked a tough or even an unfair question to say: "Allow me to put this into context...", or "The key issue here is..." You are bridging to your message and your example or illustration, and your message is valid, even vital.

The reason I fiercely defend my clients' right to tell their story in their own terms and their own words is that I've come to understand they are so intimidated by the media that they feel guilty or lack confidence about their own point of view. It's a human error to send tainted salami to market. It's natural to feel guilty.

Il félicita les secours d'avoir évité une catastrophe mais ceci avant même de savoir si un drame s'était joué, pour découvrir dans un second temps que deux personnes n'avaient pas échappé à la mort par la noyade. Ce fut stupide et n'a fait qu'amplifier l'angoisse des familles des victimes. Parlez-en à vos connaissances, mais évitez de faire des promesses prématurées et non fondées sur des faits. Tout ceci peut sembler simpliste, mais en situation de crise les individus réagissent rarement dans leur propre intérêt. Car au delà de l'analyse rationnelle, nous restons des créatures émotives souvent dirigées par nos sentiments. Le premier ministre a ainsi cédé à la fois à la pression qui le plaçait au premier plan et au soulagement face à une menace qu'il imaginait disparue.

Les journalistes restent d'excellentes sources d'information, même lorsqu'ils posent des questions brutales. Si vous êtes véritablement en position d'écoute des journalistes, leurs questions vous en apprendront beaucoup sur la situation de crise : après tout, elles sont formulées pour recueillir de l'information. Les ignorer ou les exclure serait périlleux car vous avez besoin de l'information qu'ils peuvent vous fournir. Ecouter attentivement les journalistes, sans crainte, trouvera également sa récompense dans l'intelligence qu'ils vous rendront en retour.

En situation de crise, il est difficile de considérer les journalistes autrement qu'une menace. Mais si vous considérez chaque rencontre avec les médias comme une opportunité de communiquer vers vos publics cibles, si vous passez outre les tensions, vous pourrez maîtriser la presse et en faire un moyen de vous adresser à l'opinion publique.

Les personnes sont généralement effrayées à la vue d'un stylo ou d'un appareil photo. Cette crainte est légitime, surtout si vous avez le tempérament de Michael Brown nommé ci-dessus. Mais si vous relevez vos manches et allez à la rencontre des médias pour leur expliquer simplement comment vous relevez vos manches et attaquez la crise, vous n'aurez rien à craindre d'eux.

Il est important de considérer votre rôle de communicant. Votre vérité est souvent aussi importante, sinon plus, que les rumeurs qui tourbillonnent autour de la situation de crise. Mais elle n'est pas si EVIDENTE que vous pourrez l'imaginer. Il vous faudra être clair dans vos énoncés et explications. Ceci demande d'identifier vos messages clés et de les soutenir par des illustrations et des exemples marquants.

But it's also necessary to remind people, at the same time as you inform them about what's being done to limit the threat to public health, that 99 times out of 100 the salami is not tainted. Otherwise, the public will form a false impression about the safety of salami, which is not useful to anyone. There are those who will be perfectly happy to undermine the public's confidence in salami, but they have other agendas than the truth of the matter, and they need to be addressed with resolute determination. Why sit back and allow people to be misled by notions and propaganda? The media will talk to your critics because they need as much information as they can get. It's no use standing back and criticizing the media for failing to discern the truth; it's much more effective if you roll up your sleeves and communicate the truth as you see it. The consequences are invariably less severe. **Franklin Roosevelt was right: we have nothing to fear but fear itself.**

**Paul Sullivan - President and Director of Strategy - Sullivan Media, Vancouver, BC**

*Three decades in the media have given Paul Sullivan and Sullivan Media a powerful basis for developing effective communications strategies. Based in Vancouver, BC, Sullivan Media works with a wide array of corporate and organizational clients across North America to create effective communications plans and products.*

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

\* NDT

Michael Brown Deposition:

<http://www.katrina.house.gov/brown.depo.doc>

La raison pour laquelle je défends si ardemment le droit de mes clients à s'expliquer avec leurs propres mots me vient de l'expérience. Celle-ci m'a démontré à quel point, intimidés par les médias, ils culpabilisent et n'osent exprimer leur point de vue. C'est une erreur humaine de mettre sur le marché du salami impropre à la consommation. Il est donc normal de se sentir coupable dans une telle situation. Mais il est également nécessaire de rappeler au public qu'en même temps que vous expliquez les mesures sanitaires que vous avez prises pour limiter les risques, 99 fois sur 100, le salami est comestible. Dans le cas contraire vous trompez le public en lui laissant se forger une fausse opinion sur la sécurité alimentaire du salami.

Il y aura tous ceux qui trouveront un intérêt à laisser croire que le salami n'est pas une denrée sûre : ils ont d'autres objectifs que de propager la vérité sur le sujet et doivent être stoppés avec détermination. Pourquoi reculer et permettre au public d'être trompé par des impressions, voir de la propagande ? Les médias s'adresseront à vos contradicteurs car ils ont besoin d'un maximum d'informations. Il est nuisible de rester en arrière plan et de critiquer les médias pour leur manque de discernement et beaucoup plus efficace de relever vos manches et d'aller exprimer votre vérité selon votre point de vue. Invariablement, les conséquences seront moins graves. **Franklin Roosevelt avait raison : « La seule chose que nous devons craindre est la crainte elle-même. »**

**Paul Sullivan**

*Traduit de l'anglais par Didier Heiderich*

You are reading an  Publication

International Crisis Watch  
 Issues Management & Crisis communication Review  
 Observatoire International des Crises

**Call for paper in English. Information:**

**[www.issues-management.org](http://www.issues-management.org)**

The fear factor

# Gestion de crise : les managers possédés par leurs démons

**Christophe Roux-Dufort et Sanjy Ramboatiana**

« Je me suis senti totalement délaissé par ma hiérarchie ! ». C'est par cette affirmation que Henri commence le retour d'expérience auquel nous l'avons convié. Il est responsable de la cellule de crise d'une grosse entreprise du secteur du transport aérien. A l'occasion de la gestion d'une arrivée massive de rapatriés, il nous confie qu'il s'est senti totalement délaissé par son responsable. Il était seul pour faire face au problème. Il prend en charge la totalité des aspects logistiques et ce sans faire appel à d'autres appuis. Plus il s'investit dans la gestion de la crise, plus son sentiment de délaissement s'accroît. Il finit par penser que son manager l'a lâché et que les autres membres de la cellule de crise ne manifestent aucune solidarité envers lui. Son sentiment s'accroît plus encore quand une session de retour d'expérience sur cette crise qu'il propose lui-même est annulée pendant son absence. « La prochaine fois, ils se débrouilleront tout seuls ! » conclut-il laissant planer le doute sur son implication ou son efficacité dans la prochaine crise.

Dans une entreprise de chimie, à l'occasion d'un exercice grandeur nature, Jean-Jacques, le directeur de la communication, se voit précipité sans préparation par les autres membres de la cellule de crise devant un parterre de journalistes. Il perçoit cette manœuvre comme une trahison de la part du comité de direction. C'est un homme pétri de ce sentiment qui se présente donc seul devant les journalistes. Les choses tournent mal. Persuadé que le comité de direction l'utilise comme un « fusible » il est déstabilisé. Ces messages ne passent pas. Il dramatise la situation. A son retour en salle de crise, il ne donne aucun retour et ira même jusqu'à accepter qu'une équipe de tournage d'une télévision nationale se présente sur le site sans en demander l'accord au président. La communication tourne alors à la catastrophe et l'entreprise est précipitée plus encore dans la crise. Heureusement ( ?!) ceci n'était qu'un exercice...

Dans ces deux exemples des managers de haut niveau en charge de faire face au dérèglement d'une situation perdent brutalement la main. Alors qu'ils sont sensés garder le contrôle d'une situation, ils se voient soudainement prisonniers des événements. Dans les deux cas, les frontières entre l'événement et l'expérience individuelle s'estompent puis s'effondrent. La crise telle qu'elle est vécue par les deux protagonistes prend la forme d'un mélange inextricable entre des événements, des états d'âme et des acteurs dont on ne distingue plus vraiment les limites. Le sentiment d'impuissance s'installe et les déconcerte. La crise n'est plus seulement la crise de l'entreprise mais celle de ceux sensés reprendre la main sur la situation. Dans nos deux exemples, l'événement tel qu'il se déroule et la crise telle que l'expérimentent les managers se contaminent mutuellement pour aboutir à une situation plus déséquilibrée qu'elle ne l'était au départ. Paradoxalement ces deux managers ont contribué à créer la crise qu'ils devaient gérer.

## LES OUTILS DE GESTION DE CRISE : EFFICACES MAIS PARTIELS

Qu'il s'agisse d'un accident industriel, d'un article scandaleux dans la presse ou d'un rappel massif de produit défectueux, la crise commence souvent avec l'apparition d'un événement extraordinaire ou inhabituel qui déséquilibre l'entreprise et la précipite dans une situation parfois dangereuse pour sa pérennité. Or depuis une dizaine d'années plusieurs outils et dispositifs ont été mis au point pour faire face à ces situations difficiles. Les plans d'urgence, les cellules de crise, les analyses de risques ou les scénarios de crise sont, de ce point de vue, des outils adaptés pour répondre aux urgences, pour coordonner les décisions et les actions des différents acteurs. Le media training et la communication de crise sont aussi des outils efficaces pour améliorer la capacité des dirigeants à faire face aux médias. De ce point de vue, la gestion de crise a beaucoup progressé pour permettre aux entreprises de faire face plus rapidement à des situations critiques. Chacun admet pourtant que la mise en place et la disponibilité de ces dispositifs ne garantit pas toujours une action efficace au cœur du chaos et ce malgré leur sophistication. Dans nos exemples les deux protagonistes appartiennent à des organisations à la pointe de ces méthodes et équipées de dispositifs pour faire face à des crises majeures. Leurs équipes s'entraînent régulièrement dans des exercices de simulation. Les procédures d'urgence sont rôdées et les membres du comité de direction sont formés à la gestion de crise. Malgré cela, dans les deux cas, la situation tourne mal. Les deux managers perdent leurs moyens de contrôle et précipitent l'organisation dans une situation plus délicate qu'elle ne l'était au départ. Or quand vient l'heure de faire le bilan, l'attention des dirigeants se porte rapidement sur les aspects pour lesquels les méthodes et les outils en place n'ont pas été en mesure de faire face. S'ils considèrent souvent que ces outils sont faibles ils en viennent rapidement à suspecter des interventions humaines déplacées pour expliquer les dérapages. Dans l'exemple de Jean-Jacques l'essentiel du retour d'expérience mené par l'entreprise suite à l'exercice a porté sur les deux échecs de communication : la conférence de presse improvisée et l'équipe de télévision arrivée au dernier moment. En l'absence d'arguments suffisants pour expliquer ces deux dysfonctionnements, l'entreprise a conclu à une défaillance humaine pour expliquer les dérapages.

## UNE CRISE, DEUX REALITES

Dans les histoires que nous rapportons, deux univers cohabitent et s'entrechoquent. D'un point de vue organisationnel, la crise est vécue comme un événement inhabituel qui désorganise les moyens de réponse et les organisations en place et ce au moins temporairement ; dans le cas d'espèce un afflux brutal de rapatriés et la fuite d'un gaz dont on ne connaît pas la toxicité. La question de savoir ce qui se passe occupe alors tous les esprits. Cette première étape fait rapidement place à une urgence puis à un emballement des événements. Plusieurs acteurs interviennent et l'information afflue. Le déroulement des événements est chaotique puis les actions se coordonnent peu à peu. Dans cette phase d'urgence, le règle d'or prônée par les spécialistes est qu'il faut faire vite pour ne pas se laisser déborder par la crise. Cette urgence est normale tant l'importance accordée à l'événement crée un besoin vital de comprendre et d'agir vite. Le choc est parfois rude. Il est difficile pour les managers de comprendre comment ils en sont arrivés là. En l'absence de réponse immédiate sur les causes ou les conséquences de l'événement, le sentiment qui prédomine est une incompréhension sur les raisons du bouleversement qui conduit à des réflexes de protection. Le « *ce n'est pas notre faute !* » s'instille rapidement dans l'esprit des managers en quête de réassurance. La phase d'urgence et de rejet de responsabilité va souvent de pair à l'image de l'un des dirigeants de Buffalo Grill qui prend rapidement la parole dans la presse pour adresser un démenti formel aux allégations tenues dans la presse par un ex-salarié de l'entreprise. « *Buffalo Grill n'a jamais importé de viande de bœuf britannique pendant la période d'embargo* » résonne comme une tentative improvisée dans l'urgence d'évacuer toute responsabilité dans l'affaire. Or c'est dans ces postures de retrait et de défense organisationnelle que l'entreprise s'expose aux critiques et aux assauts d'autres acteurs extérieurs. Dans

cette dernière étape, la crise s'accroît et s'amplifie. Des démentis précipités donnent parfois l'impression d'un refus d'assumer une quelconque responsabilité dans la crise et réactive les débats et la crise elle-même.

Ce tableau classique de la crise doit pourtant être complété par le point de vue des individus qui gèrent l'événement car selon nos observations, le vécu d'une crise par les managers est souvent différent des événements tels qu'ils se déroulent. L'écart entre la situation inhabituelle extérieure et le sentiment de crise qu'ils entretiennent est d'ailleurs une faille que les outils traditionnels de la gestion de crise n'ont pas encore couverte. C'est pourtant là que résident souvent les points de rupture que nous décrivions en introduction.

Intérieurement des sentiments pourtant récurrents s'emparent de ceux qui font face à la crise. Soumis à l'urgence de la situation, un sentiment de débordement peut prendre forme. Il se manifeste parfois par une difficulté à poser un diagnostic lucide. Le caractère inhabituel de l'événement, la désorganisation, l'agitation ambiante qui règne fréquemment rendent difficile la prise de recul et l'ordonnement d'un plan d'action. Ce sentiment de débordement peut devenir rapidement insupportable pour des hommes habitués à comprendre et à agir vite. Le débordement se manifeste alors soit par un comportement d'excessive agitation pour compenser le vide de compréhension laissé par la crise ou par un retrait complet de la situation manifestant un aveu d'impuissance. Nos observations nous permettent cependant d'aller plus loin dans le déchiffrement des comportements à l'œuvre dans cette situation. Déconcertés et parfois démunis par la situation qui les dépassent, les managers se mettent à rechercher des responsables à la situation dans laquelle ils sont plongés. Tout comme Henri ou Jean-Jacques accusent la hiérarchie ou le comité de direction de les avoir mis dans une situation impossible à gérer. Chez Henri le débordement se manifeste par le sentiment d'être seul face à un afflux de rapatriés auquel il ne peut plus faire face. Pour Jean-Jacques c'est l'improvisation d'une conférence de presse face à des journalistes inconnus sans y avoir été préparé qui le renforce dans l'idée qu'il ne sert que de fusible. Cette phase de responsabilisation suit fréquemment une période d'intense agitation durant laquelle beaucoup d'efforts ont été fournis pour faire avancer la situation. Dans le cas d'Henri son animosité s'exprime immédiatement après avoir déployé de nombreux moyens et beaucoup d'énergie pour faire face aux flux de voyageurs. Il se profile comme une forme de trop-plein qui conduit le manager à chercher les responsables de cette situation saturée. Dans les deux histoires les responsables sont identifiés en interne mais on observe aussi de nombreux cas où des boucs émissaires sont recherchés à l'extérieur de l'organisation. Force est de constater que ce comportement reste malgré tout bien naturel tant il nous apparaît confortable de trouver le responsable de tous nos maux au cœur de l'adversité. Ce scénario pourrait prêter à sourire s'il ne se terminait pas, la plupart du temps, par des comportements en rupture avec l'organisation ou plus précisément avec les protagonistes considérés comme les responsables de nos difficultés. Ces comportements sont propres à accentuer et amplifier la crise en cours. Ainsi lorsqu'il prend l'initiative d'accepter seul la venue d'une équipe de tournage sans en avertir le président Jean-Jacques incarne typiquement cette rupture. Ainsi cherche-t-il à se venger des autres membres du comité de direction à qui il reproche de l'avoir envoyé devant les journalistes sans préparation et Henri considère l'annulation de la session de retour d'expérience comme la preuve ultime qu'il est toujours seul à devoir faire face. Il en tire la conclusion que la prochaine fois on ne comptera plus sur lui. Dans les deux exemples, le scénario se termine avec l'idée selon laquelle il existe des responsables à la situation dans laquelle nous nous sommes mis et qu'il faut rompre avec ces responsables. C'est à ce moment précis que se profile l'amplification potentielle de la crise en cours tant la réaction des individus contre ceux qui les ont supposément poussés dans une situation inconfortable. Lorsque Henri menace de ne plus intervenir en cas de crise, il incarne aussi une forme de rupture moins abrupte que celui de Jean-Jacques mais tout aussi naturelle dans le scénario que nous décrivons. Ce sont donc chaque fois deux réalités qui coexistent. L'une, extérieure, des événements qui dépassent l'organisation ; l'autre, intérieure, des individus débordés activant un scénario comportemental les conduisant à la rupture. Ce scénario se construit en cinq phases essentielles :

- Malaise
- Déploiement d'énergie et de moyens pour faire face
- Sentiment de trop plein
- Recherche de responsables
- Rupture

Ces cinq étapes du vécu de la crise répondent aux étapes de la crise précédemment identifiées.

**Tableau 1 – Les phases de la crise / point de vue de l'organisation et vécu individuel**

Etapes de la crise vue du point de vue de l'organisation	Etapes de la crise vécue par les managers
Evénement inhabituel déclencheur <i>« Qu'est-ce qui se passe ? »</i>	Malaise individuel <i>« De toute façon je suis un fusible »</i> (J.Jacques)
Urgence <i>« Il faut faire vite ! »</i>	Déploiement d'énergie pour faire face <i>« Je tiens mon poste pour leur montrer que je vaux bien mieux que cela ! »</i> (J.Jacques)
Dérèglement des moyens de réponse <i>« Mettons les moyens ! »</i>	Trop plein – dépassement <i>« Les journalistes sont là. C'est à vous d'y aller ! »</i>
Recherche de protection <i>« Ce n'est pas notre faute »</i>	Recherche de responsables <i>« Ils me prennent vraiment pour un fusible ! »</i>
Amplification <i>« Ils (les dirigeants de cette entreprise) n'assument pas leur responsabilité ! »</i>	Rupture <i>« Ils vont bien voir ! J'accepte que la télévision vienne »</i>



## GERER LE SENTIMENT DE CRISE

La question demeure pourtant de savoir ce qui se cache derrière ces scénarios. Bien entendu les outils de la gestion de crise traditionnels n'ont pas vocation à couvrir toutes les dimensions d'une crise. La partie la plus délicate à gérer réside comme souvent dans la dynamique humaine particulière qui entoure ces événements. Dans les deux exemples la réaction des deux individus ne relève pas de l'erreur ou de la défaillance mais plutôt d'un scénario comportemental se déroulant malgré eux et les conduisant à reproduire une situation conforme à la perception qu'ils se font d'eux-mêmes et du rôle qu'il doit jouer dans la crise. Il existe ainsi une différence entre l'événement inhabituel objectif – l'événement déclencheur – et le sentiment qu'il instille dans les esprits des managers qui doivent le gérer comme le montre le tableau n°1. Or comme le montre nos deux exemples précédents, la différence entre l'événement et la crise réside principalement dans la façon dont les individus perçoivent cet événement. Car c'est bien de la façon dont les hommes vivent la situation que dépendront la trajectoire et la tournure des événements. De nombreux exemples nous montrent que la crise résulte souvent d'un sentiment et d'une expérience vécus par le filtre de perceptions erronées sur des événements extérieurs. Tout se passe comme si les managers décrochaient d'une situation accidentelle et reentraient eux même en crise amplifiant par la même la situation qu'ils ont à gérer.

Tout commence avec une perception erronée qui brouille la vision des managers. Cette perception porte non seulement sur la situation elle-même mais surtout sur eux-mêmes et sur le rôle qu'ils doivent jouer dans l'organisation à laquelle ils appartiennent. Durant la crise cette perception agit comme un point de repère vital pour donner un sens à ce qui est en train de se dérouler. Cette perception fondamentale sert d'ancrage pour les individus dans un contexte de bouleversement et de perte de repères. Cette perception tronquée constitue un filtre puissant à travers lequel les individus vont lire les événements. Plus qu'une grille de lecture et d'interprétation dans l'esprit des managers cette perception subjective du monde se confond souvent avec la réalité. En ce sens le sentiment de crise se confond fréquemment avec la crise extérieure contribuant à donner aux événements extérieurs une

**« Tout commence avec une perception erronée qui brouille la vision des managers. »**

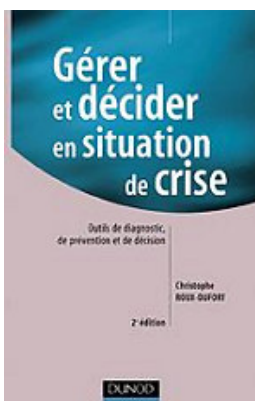
tournure plus dramatique encore. Ce qu'ils pensent être la réalité n'est en fait que leur réalité. Or la précipitation des événements, la pression du temps et des autres acteurs ne permettent pas aux managers de prendre du recul au regard de leurs perceptions. Au contraire la difficulté à s'arrêter les renforce plus encore dans cette vision tronquée du monde qu'ils continuent d'entretenir. Ce qui importe ici pour celui qui vit la situation c'est de rester fidèle à cette perception car c'est le seul point de repère à sa disposition. La meilleure façon de lui rester fidèle consiste à mettre en scène son environnement afin qu'il corresponde à la situation telle qu'il la perçoit. Si l'environnement et les autres acteurs réagissent conformément à ce qu'il pense être la réalité, il gagne une forme de réassurance. La crise catalyse ainsi les perceptions individuelles dans lesquelles chacun cherche à reproduire ce qu'il pense devoir être la situation. Il ne s'agit pas forcément d'une erreur car cela signifierait que ce comportement est conscient voire volontaire. Il s'agit plutôt d'une erreur de visée qui conduit les individus à agir en toute bonne foi comme si leur sentiment de l'événement était la réalité et que leur action découlait d'une analyse objective de la situation. Ainsi Jean-Jacques agit de telle façon qu'il reproduit l'idée qu'il a de lui et de sa fonction, celle d'être un fusible. Ce comportement s'incarne jusqu'à la conférence de presse improvisée qui se termine mal et qui l'amène à envisager une forme de vengeance contre ceux qui l'ont utilisé comme un fusible.

Pour nous convaincre que ces hommes n'ont agit qu'en fonction d'une vision partielle de la crise et qu'ils y sont restés fidèle jusqu'au bout, il n'y a qu'à revenir au débriefing auquel nous les avons conviés et qui fait soudainement apparaître une autre réalité en décalage complet avec la façon dont nos deux managers ont vécu la situation. Le débriefing avec Henri lui permet de réaliser que sa hiérarchie ne l'a pas forcément « lâché » à cet instant mais a plutôt cherché à le protéger. Sans conscience de ce mode de fonctionnement, il ne songe pas à demander de l'aide tant il a besoin de se penser délaissé à cet instant précis pour conforter la perception qui le guide depuis le début de la crise. Son vécu de la situation, déformé et dramatisé par la crise puis l'agitation environnante le verrouille dans un comportement et des décisions inopérantes. Dans la suite du débriefing il réalise que ce mode de comportement va beaucoup plus loin puisqu'il s'assure régulièrement que seul son numéro de téléphone est disponible en cas de crise. Bref il s'organise pour se retrouver sans cesse seul dès lors qu'une crise survient.

Jean-Jacques réalise lui aussi, lors d'un débriefing postérieur, que la demande de la cellule de crise d'aller trouver les journalistes n'est en rien un sacrifice mais la reconnaissance d'une qualité à faire face à l'urgence du terrain. Un arrêt de quelques minutes immédiatement après la demande du comité de direction l'aurait amené à conscientiser la reproduction de ce sentiment et à prendre une place peut-être décisive dans la conférence de presse. Dans les deux cas, à l'occasion du retour d'expérience, Jean-Jacques et Henri, prenant du recul, réalisent que leur vécu de la crise, les a verrouillé dans des comportements déplacés qu'ils s'ingéniaient à entretenir seul. Ils ont aussi estimé que la réaction des « autres » ne procédait pas nécessairement des motivations qu'ils leur prêtaient. Dans nos deux cas on aperçoit à quel point les managers, parce qu'ils perçoivent la situation à travers le miroir déformant de leur interprétation, en arrivent à se mettre dans des situations de blocage qui déséquilibrent toute la situation attisant plus encore la crise.

**Christophe Roux-Dufort, Professeur EM Lyon et Sanjy Ramboatiana, consultant, cabinet Ramboatiana & Lombardi**

## Livre



### **Gérer et décider en situation de crise**

Christophe Roux-Dufort  
2e édition - Dunod

Face aux crises de toutes natures qui affectent les organisations tant dans leur légitimité que dans leur pérennité (scandales financiers, crise sociale, incendies, catastrophes aériennes, remise en cause du produit), cet ouvrage initie le lecteur aux méthodes qui aident à gérer une situation de crise majeure. Il fournit à la fois des matrices de réflexion sur les crises et propose des outils d'analyse et d'intervention pour prévenir les crises, réagir de façon adéquate et capitaliser sur ces événements pour transformer les organisations. L'auteur fait dans cette nouvelle édition le constat de la prise de conscience récente des chefs d'entreprise de l'extrême nécessité de gérer les crises, par ailleurs de plus en plus nombreuses et médiatisées.

[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZI&isbn=2100081063](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&isbn=2100081063)

The fear factor

# Cauchemar : l'extension infinie du périmètre du jugement

**Robert Tixier-Guichard**

Les entreprises adorent leurs clients mais elles se défont de l'opinion. Quand elles n'en ont pas carrément peur. Malgré le discours obligé et politiquement correct sur le « développement durable » et la « responsabilité sociale », les entreprises se méfient de l'opinion comme des dépôts de bilan. Jusqu'à une période récente, grand arpenteur de linéaires et fournisseur bienveillant de chiffres positifs pour égayer les rapports annuels, le client était "roi".

Le client était un produit parfaitement identifié par les services de marketing, soigneusement étudié dans son comportement et observé dans ses modestes lubies ; répertorié, catalogué, classé, rangé, testé, sondé, étiqueté, régulièrement actualisé... Acceptant avec bonne humeur de se voir traité comme un animal de laboratoire, le client était un individu accommodant, peu surprenant même dans ses travers erratiques, plutôt discipliné et très peu rancunier.

Cet être affable et bienveillant était préoccupé principalement par la recherche de la satisfaction de ses besoins primaires, secondaires, tertiaires et à venir... Le client présentait l'avantage appréciable de ne pas exprimer ou formuler d'idées mais d'être le "sujet-objet" passif de multiples tentations toutes susceptibles de se voir satisfaites illico par la société de consommation. L'être en question était un consommateur et un téléspectateur averti, capable d'ingurgiter des heures et des heures de spots publicitaires sans le moindre bâillement, avec cet œil vide et amical des intelligences modestes très tôt plongées dans l'univers infini de la pensée pré-conceptuelle et de la logique molle auto-dégénérative. Le client ne choisissait pas, il remplissait son caddie. Ne réfléchissait pas, il ruminait. Mammifère prolongé d'un porte-monnaie puis d'une carte de crédit, le client survivait doucement dans un monde humanisé, semble-t-il, à son avantage.

Un monde trop bien organisé pour constituer un rêve éveillé, trop aguichant pour être tout à fait sincère.

## **Un être génétiquement imprévisible et psychologiquement incontrôlé engendré par le "monde @ très grande vitesse"**

Ne représentant aucun danger pour lui-même, pour sa famille et encore moins pour les entreprises dévouées, attentives à lui fournir produits et services officiellement adaptés à ses besoins individuels et collectifs et fabriqués en série, le client était au centre de toutes les attentions. C'est en tout cas ce que lui répétaient quotidiennement les bonnes fées domestiques de la société de consommation, dopées par les performances prometteuses de la société de communication.

Le dérèglement redoutable dans lequel nous nous débattons aujourd'hui est venu de ce que le client a fini par... le croire... qu'il était roi ! Et de s'arrimer pour le plus grand malheur des marchands de biens de consommation (compagnies, marques, commerçants à très grand ou très petite surface) et des marchands d'illusions (gouvernants et politiques) à cette... opinion désastreuse.

Comment a-t-on pu en arriver là ? Par quelle mutation, génétiquement imprévisible et psychologiquement incontrôlée,

sommes-nous passés, sans trop nous en alarmer, du pacifique, aimable et boulimique client à cet être multiforme, vindicatif et dominateur : l'opinion... Dans l'état actuel de nos connaissances, susceptibles de se voir discréditées voire contredites et pulvérisées dans les minutes qui suivront, l'explication semble la suivante : par un excès de vitesse et une "surchauffe" de communication que l'on pourrait baptiser "le monde @ très grande vitesse".

A ce stade, et ce afin d'éviter tout malentendu, précisons que nous ne parlons pas ici de ce qu'il est, depuis longtemps, convenu de nommer l'opinion publique. Ornement de toute démocratie respectable, produit parfaitement identifié et dosé de l'éducation, de la presse, des instituts de sondage et de la zizanie politique, l'opinion publique ne présente aucun danger pour le citoyen et le politicien professionnel. A la condition d'en faire une consommation régulière mais modérée.

Le phénomène dont nous voulons parler ici est autrement redoutable. **Produit insensé du formidable coup d'accélérateur atomique intervenu dans la sphère des échanges, résultat des effets conjugués de la mondialisation de l'économie et de "l'internetisation" de la communication, multicéphale et carnivore, l'opinion est signalée partout, à voix sur tout, devient le mètre-étalon de toute action publique, économique, sociale ou politique.**

Abordons, une fois n'est pas coutume, le sujet sous un angle savant (mais, rassurez-vous, peu fatigant). Ouvrons prudemment la cafetière cybern@utique et observons ce qui se passe à l'intérieur avec le discernement distancié et la distance rigoureuse de la science objective...

Comment ne pas voir la formidable accélération qui bouleverse actuellement les frontières de l'économie, du social et du politique ?

D'abord, une accélération du cycle de la relation entre l'offre et la demande. Dans le périmètre du choix, cette accélération place le client sur une vertigineuse position centrale. L'acte d'achat se banalise et se complexifie à la fois devant la multiplication

effrénée des offres et la réduction de plus en plus grande de la durée de vie des produits. La tentation s'accroît dans le même moment où le doute s'installe dans l'esprit du consommateur : pourquoi choisir ce produit plutôt que tel autre, alors que je sais qu'il vaudra nettement moins cher (ou même rien du tout ou presque !) dans quelques semaines ou qu'il sera déjà dépassé par tel autre ? Pour vérifier l'ampleur de ce phénomène, allez faire un tour dans les rayons télévision, hi-fi, informatique ou électroménager...

Dans le périmètre du jugement ensuite, une autre grande accélération est en train de manifester ses effets : celle du cycle de la

**« ...une autre grande accélération est en train de manifester ses effets : celle du cycle de la relation entre la promesse et sa réalisation. »**

relation entre la promesse et sa réalisation. Cette accélération fait de l'opinion le référent de toutes les appréciations. La multiplication de l'offre des produits,

l'obsolescence qui les frappe dès leur mise sur le marché et la montée de la "nouvelle économie" des échanges sur Internet, amènent les entreprises et les marques à faire porter leurs efforts et à caler leurs projets sur la vente de services. Pour gagner par rapport aux concurrents en se différenciant et en fidélisant la véritable valeur d'avenir : le client. Un client qui n'est plus réduit et cantonné à ses seuls actes d'achat mais auquel il faut offrir du contact, de l'aide, de la proximité, du conseil, du sens, de la relation. Le tout ayant pour but essentiel de conserver une opinion favorable de cher client en faveur du produit, de la marque, de l'entreprise.

Les batailles engagées autour du téléphone mobile, des services sur Internet, des accès numériques multimédias, des nouvelles formes de diffusions des sons, des images et des messages, montrent spectaculairement cette mutation : la vraie valeur devient le « consommateur de communication » qu'on achète, dont on s'arrache le temps et que l'on s'emploie à garder et non pas les objets eux-mêmes que l'on brade ou que l'on finit par donner parfois : téléphones mobiles, baladeurs, ordinateurs... Nous entrons dans l'ère du client filé "on line", du client observé, scanné, scotché, sous bracelets électroniques permanents... Cette montée de l'économie des services accélère la

confrontation entre la promesse (l'offre qui m'est faite, sa signification, son usage affiché, ce qu'elle devrait m'apporter dans ma vie) et sa réalisation (la signification que j'en perçois ou que j'en prends, l'usage effectif que j'en fait, le constat que je peux faire quotidiennement de la réalisation de cette promesse).

C'est ici que se met en marche la machine à déception. Pour conquérir et surtout pour garder le client, il faut lui promettre toujours plus de satisfaction, de contact efficient, d'écoute, de relation. Beaucoup plus facile à afficher qu'à tenir réellement... La formule meurtrière s'emballa : promesse # réalisation = déception + soupçon. C'est ainsi que le territoire de l'économique est pénétré de plus en plus par celui du politique : l'espace du jugement.

Accélération dans le périmètre du choix où se joue la satisfaction du besoin. Accélération infinie dans le périmètre du jugement. Accélération enfin des échanges et des porosités entre ces deux ensembles de l'économique (le choix) et du politique (le jugement).

Observons cette interpénétration et cette interférence toujours plus grandes entre le choix et le jugement. L'accélération et parfois le télescopage des échanges entre ces deux périmètres imposent aux entreprises une extension de leur domaine d'intervention et de communication. Elle les a amené à compléter la traditionnelle publicité des produits et des marques par d'autres techniques de communication : relations publiques, relations presse, lobbying, "public affairs", relations extérieures avec les « parties prenantes » (stake holders), communication online, afin d'entretenir et de gérer au mieux des relations de plus en plus complexes avec l'opinion.

Cette accélération des contacts et des interférences entre périmètres du choix et du jugement provoque des crises multiformes, quotidiennes par leur présence dans l'actualité, lorsque surviennent des désaccords ou des décrochages plus ou moins graves ou aigus entre l'offre et la demande, la promesse et la réalisation mais aussi entre l'offre et la promesse, la demande et la réalisation. L'opinion est aussitôt sur les lieux de la défaillance, prête à sanctionner le

produit, la marque, l'entreprise, les dirigeants, les responsables, les autorités. C'est cette irruption quotidienne de la politique dans l'économie et de l'économie dans la politique que les crises représentent et incarnent. Des crises qui tendent d'ailleurs à devenir la règle et non plus l'exception. Pour d'autres raisons de fond.

### L'opinion saisie par une "crisopathie" chronique et... galopante

Nous vivons aujourd'hui, ce n'est pas difficile de s'en convaincre (il suffit de jeter un coup d'œil sur un JT de 20h), dans un paysage très "crisogène" caractérisé par plusieurs tendances lourdes que l'on peut observer dans la société. Un paysage marqué d'abord par une très nette montée des problématiques risques. Risques sanitaires du type « grippe aviaire », risques alimentaires avec les multiples alertes à la dioxine, à la listéria et autres menaces sournoises dans nos assiettes, le spectaculaire feuilleton européen de la "vache folle". Risques environnementaux revenus en force avec l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, la marée noire de l'Erika et le naufrage du navire "chimiquier" italien le levoli Sun. Risques que l'activité économique fait courir à la nature mais aussi, étranges "retours de manivelle", avec les risques météos comme la catastrophe du Tsunami, les inondations de la Nouvelle Orléans, la canicule française d'août

**Le mot « risque » s'infiltré partout dans son sens négatif de probabilité de perte ou de menace : santé, marchés, argent, sécurité...**

2003, la tempête de décembre 1999 en Europe, risques que la nature... fait courir à l'homme. Risques informatiques qui s'infiltrèrent dans les toiles d'araignée high tech du cybermonde : faux suspense du bogue de l'an 2000, intrusions dans les systèmes d'information des entreprises ou des institutions d'État, virus et vers sournois, chantages des "hackers", « phishing »... Risques financiers : raids, Opa, Ope, risques liés à l'interconnexion croissante des grandes places boursières, risques liés au rôle grandissant des fonds mondiaux d'investissement dans le devenir des grandes entreprises. Risque terroriste, 11 septembre, menaces et alertes ponctuelles... Le mot « risque » s'infiltré partout dans son sens négatif de probabilité de perte ou de menace : santé, marchés, argent, sécurité...

D'autres tendances marquent fortement la société et contribuent à lui donner cette inflexion (inflammation, pourrait-on dire) "criso-pathologique" chronique. D'abord, la médiatisation accélérée et généralisée : télévision par satellite, information en flux continu, rumeurs, blagues et blogs sur le Web, SMS d'origines non contrôlées... Cette mondialisation de l'information et de la communication s'inscrit elle-même dans une mondialisation des marchés, avec une très forte accentuation de la concurrence et des phénomènes de guerre commerciale sans merci. L'extension des réglementations supranationales, en matière sanitaire, de sécurité ou de concurrence, constitue un autre facteur favorisant l'éclosion des crises : quelle entreprise de grande taille se sent à l'abri aujourd'hui d'une évolution de tel ou tel aspect réglementaire qui peut avoir un impact direct sur son activité ?

Enfin, une autre tendance contribue à ce paysage crisogène : la sensibilité très forte de l'opinion et des consommateurs aux risques et aux crises et un début de développement en Europe d'une attitude très courante aux Etats-Unis de développement des actions judiciaires en dommages et réparation du type « class actions ». À l'intérieur de ce paysage et de cette atmosphère, marqués par la traque aux risques et le déferlement des crises dans l'actualité, l'opinion s'installe dans une "crisopathie" chronique, toujours prête à se réveiller et à s'alarmer.

### **Les mouvements d'opinion : menace numéro 1**

Insatiable, boulimique, informée ou arbitraire, entêtée ou versatile, l'opinion se répand partout, se fixe sur tout, colle ses appréciations sur toutes les épidermes, sensibles ou pas. L'opinion surfe, zappe et coupe les têtes qui ne lui reviennent pas, comme un véliplanchiste chaotique et meurtrier sur une plage bondée au mois d'août. Séduisante par la notoriété qu'elle dispense mais cruelle par ses abandons ou par ses jugements brutaux, l'opinion est une amie qui nous veut du mal, pensent aujourd'hui les dirigeants.

Sur l'échelle des menaces auxquelles elles se sentent exposées, les entreprises européennes classent ainsi nettement en tête les mouvements d'opinion devant d'autres dé-

sagrémentes comme les risques de panique financière, les ennuis avec la justice et les grèves. Et la liste des thèmes redoutés cristallisant ces mouvements est riche en cauchemars managériaux divers, avec mise au pilori médiatique : les risques sanitaires et alimentaires, les affaires de corruption, les atteintes à l'environnement, les accusations d'indifférence sociale, les licenciements, les manipulations génétiques, les rémunérations des dirigeants, la discrimination contre les femmes, les discriminations entre les groupes humains, la maltraitance d'animaux... Et si aucun secteur d'activité ne peut s'estimer à l'abri d'une crise d'opinion, certains secteurs, comme l'agroalimentaire, le pétrole, la santé ou le nucléaire, sont particulièrement exposés dans l'air du temps actuel.

### **Les paradoxes meurtriers de l'opinion : naïve et soupçonneuse, catégorique et versatile...**

L'opinion est une sale bête soupçonneuse, toujours prête à voir le mal là où il n'y a, en vérité, que volonté de lui apporter bonheur et rêves quotidiens contre espèces sonnantes et... trébuchantes.

L'opinion manifeste une tendance pathologique à voir le mal partout. Même dans la pub ! Satan, par exemple, ne se cacherait-il pas traîtreusement dans ce spot publicitaire vantant les mérites d'une automobile japonaise ? Un technicien de régie d'une chaîne de télévision, sans doute lecteur excessif de littérature fantastique et d'épouvante, visionne un film publicitaire avant sa diffusion... « Que vois-je, stupéfait, dans les "frames" électroniques : une croix, des mains sur fond rouge réunies en une prière sanglante, des invocations au "pouvoir de la lune" et à la "beauté des ténèbres", des symboles monstrueux et purulents lovés tels d'abominables serpents venimeux dans des interstices électroniques de quelques dixièmes de secondes ? N'y aurait-il pas là un danger imminent pour l'innocent téléspectateur ? »

Fantasmes ou manipulation diabolique ? La presse révèle, s'émeut, s'interroge, doute... Le directeur de la communication du constructeur automobile, sur les charbons ardents d'un enfer communicationnel ayant inopinément fait surface sous ses pieds, s'inquiète et menace déjà les futurs coupables... « Si ces faits devaient se révéler avérés, notre société se réserverait le droit de

mener tous types d'actions appropriés à l'encontre de l'ensemble des parties intervenues dans la réalisation de ce film... » Le Diable prend vraiment ses aises avec les règles habituelles du savoir-vivre en utilisant les images en trame de fond d'un film publicitaire pour servir ses noirs dessins...

Et voici l'opinion qui s'émeut, s'inquiète à son tour, demande des explications qu'elle s'efforcera de ne pas écouter lorsqu'elles lui seront données, déjà sollicitée par d'autres messages, d'autres émotions, d'autres redoutables interrogations ... Après analyse fouillée et détaillée des images au vingt-cinquième de seconde, enquête et témoignages, constitution et réunion d'un jury d'honneur, le complot diabolique se réduira à l'inspiration un peu débridée d'un artiste ayant contribué à la réalisation du film publicitaire mis en cause...

Non, Belzébuth ne travaille pas dans la publicité ! Il n'a pas besoin de ça pour vivre. Micro-événement, "crisette" pour alimenter les rubriques médias des journaux ? Peut-être, mais le nombre non-négligeable d'entreprises confrontées à des rumeurs ou à des accusations de diffuser des "signes sataniques" dans leur logo ou dans les emballages graphiques de leurs produits montre que l'opinion fait parfois ses soupçons sur des objets plus fantasmatiques que concrets et vérifiables. Entre somnolence chronique et réveils intempestifs, l'opinion titube dans les méandres de la raison comme un touriste unijambiste dans les galeries mal éclairées de la grande pyramide. L'opinion se fait son cinéma : tant pis pour tous les professionnels du spectacle qui tarderont à se conformer à ses desiderata et à ses engouements.

**L'opinion n'aime pas ce qui est "techniquement justifié » mais « psychologiquement inacceptable" : le primat du compassionnel**

Premier trait caractéristique à conserver toujours à l'esprit avant de s'avancer sur le terrain mouvant de la notoriété et des montagnes russes de la cote d'amour : l'opinion est un être sensible, réactif et émotionnel avant d'être rationnel. C'est de là que viennent très souvent les télescopages plus ou moins douloureux entre l'opinion et ses

victimes, entreprises et dirigeants, notamment.

Pour illustrer notre propos, prenons un "exemple" inventé de toutes pièces. Imaginons donc qu'un jour soit révélée l'affaire suivante. Le numéro un mondial de l'assurance décide de doubler brutalement le montant des primes d'assurance payées par des parents d'enfants handicapés. Ces polices d'assurance, mises en place avec une importante association de parents d'handicapés, prévoient, en cas de décès des parents, le versement à l'enfant handicapé d'une rente qui lui sera servie jusqu'à sa propre disparition. On imagine aisément l'impact que pourrait avoir une telle décision prise autoritairement par la compagnie d'assurance et le scandale que cela pourrait entraîner : manque de cœur, chantage, etc. Le tollé risquerait de devenir vite général : protestations de parents, d'acteurs de cinéma concernés par le problème d'associations, de députés, du ministre de la santé... Et la maladroite compagnie d'assurance de tenter désespérément de nous faire partager son raisonnement et les calculs de ses ordinateurs chargés d'établir les profils de rentabilité selon les (bien-

*Dans la société médiatique, l'expiation est un acte moralement toujours douloureux mais physiquement sans danger, générateur d'un bien précieux : l'audience. Elle se pratique sous la forme de l'interview du dirigeant coupable dans un journal télévisé de 20 heures.*

nommés) "sinistres" : comprenez donc, notre problème, ces assurances ne sont pas rentables pour nous car... ces enfants handicapés ont pris la mauvaise habitude de vivre de plus en plus vieux !

L'entreprise qui commettrait une telle bévue montrerait son absence totale de compréhension des mécanismes de l'opinion. Faire passer la recherche du profit avant la santé et l'avenir des enfants handicapés et... le dire publiquement, voilà qui mérite une spectaculaire expiation.

Dans la société médiatique, l'expiation est un acte moralement toujours douloureux mais physiquement sans danger, générateur d'un bien précieux : l'audience. Elle se

pratique sous la forme de l'interview du dirigeant coupable dans un journal télévisé de 20 heures. Le président de la compagnie d'assurance devra ainsi "présenter toutes ses excuses aux adhérents de notre contrat pour la manière dont ils ont été informés des mesures envisagées", annoncer la suspension de la dite augmentation des primes et tirer à sa manière la leçon de la mésaventure : "cette mesure, pourtant techniquement justifiée, était psychologiquement inacceptable".

Dans la société de communication et d'opinion, il n'est pas recommandé de montrer que l'on a une calculatrice à la place du cœur. Et l'on admettra que le capitalisme ne soit pas totalement désintéressé, s'il prend quand même le soin de se montrer compassionnel. Première et rude leçon pour les managers : veillez à éviter les collisions frontales entre le "techniquement justifié" et le "psychologiquement inacceptable".

Et l'on en restera là de cette affaire. Le fond du problème soulevé par cette crise devait être abordé par le président de la compagnie dans une interview à un quotidien. Répondant à la question conclusive d'une journaliste sur l'incapacité pour un assureur privé de gérer des systèmes de soins et l'impossibilité de réaliser une réelle solidarité pour un groupe jugé en permanence par ses actionnaires, l'assureur en chef et grand timonier dans la tempête devait esquisser une réponse qui aurait mérité un débat approfondi : "Il faut faire la différence entre ce qui relève de la technique de l'assurance et ce qui relève de la solidarité. La technique de l'assurance, c'est la mutualisation des risques avec des recettes qui doivent être supérieures aux dépenses, qu'il s'agisse d'une mutuelle ou d'une société par actions, comme la réglementation de tous les pays l'exige. La solidarité, c'est la couverture par la collectivité des risques qui sont inassurables ou dont le coût de l'assurance est excessif. C'est exactement ce que nous proposons à propos de la gestion d'un système de soins : nous disons qu'à côté d'une mutualisation des risques de santé qui relève de la technique de l'assurance, il est indispensable de mettre sur pied un pôle de solidarité auquel tout le monde doit souscrire. Assurance et solidarité ne sont donc pas inconciliables." C'est exactement ce qu'il restait à démontrer... Mais tout le

monde préférera retourner à ses petites affaires.

Les crises débouchent souvent sur des débats avortés. Et le cours habituel des choses reprend le dessus. Jusqu'au prochain clash.

### **L'opinion a des questions pour toutes les réponses prévues et même pour les autres...**

Personnage central du vaudeville démocratique avec claquements de portes, maris trompés, épouses délaissées et retournements de situation aussi prévisibles que la dégradation de la couche d'ozone, l'opinion est devenue une vaste machinerie à monter et à démonter les réputations des produits, des marques, des dirigeants, à fabriquer du doute, du scepticisme et du pilotage scientifique à vue pour les gouvernements et pour les dirigeants des entreprises.

Au départ, tout avait bien commencé par une consommation régulière mais modérée. Rien d'excessif : juste un petit sondage matin, midi et soir. On ne sollicitait l'opinion que dans des occasions peu nombreuses afin de renforcer l'illusion de la consultation et de donner quelques judicieuses indications (jamais suivies d'effets) aux gouvernants.

Nous ne vivons plus dans ce monde paisible. L'opinion ne connaît aujourd'hui aucun repos, sollicitée sur tout et à tout moment par les brigades polies et insistantes des enquêteurs des instituts de sondages. Ce sont ainsi des milliers de sondages dits d'opinion qui sont réalisés et publiés chaque année. Et qui, bien sûr, nous fournissent une profusion d'éclairages inédits et indispensables sur l'âme humaine privée et publique, ses attachements, ses rejets, ses emballements.

Les instituts de sondages sont devenus des usines à produire des questions et des réponses en permanence sur tous les sujets imaginables. Le champ d'application des sondages d'opinion est indéfiniment extensible. On peut faire un sondage sur l'inquiétude du sondeur d'opinion... Il suffit de poser les questions appropriées ! C'est ainsi que nous avons pu découvrir que 70% des Français étaient inquiets concernant les farines végétales... Il a suffi, pour arriver à cette connaissance scientifique particulièrement éclairante sur l'état actuel de l'opinion, de poser les bonnes questions... « A propos de la maladie du « légume fou », direz-vous que, pour vous et votre famille,



vous êtes... très inquiet, plutôt inquiet, plutôt pas inquiet, pas inquiet du tout, indifférent ? » N'importe quel individu qui s'entend poser une telle question sait qu'il doit se sentir très inquiet ou plutôt inquiet s'il veut donner de lui-même l'image d'un citoyen informé et conscient des dangers que la vie moderne lui fait courir à lui-même et à ses proches. De même, à la question « A l'avenir, envisagez-vous de ne plus consommer de légumes, de moins consommer de légumes, de ne pas changer vos habitudes ? », les réponses s'équilibreront entre ceux qui envisagent de changer de comportement et ceux qui continueront comme avant, donnant ainsi l'image d'une opinion qui sait ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier lorsque l'avenir paraît très incertain.

L'opinion est aujourd'hui tellement finement découpée en tranches que l'on hésite à parler d'opinion publique au sens très large et global de l'expression : l'opinion du public, celle des citoyens, celle qui compte (ou qui comptait jusqu'à une période récente). En fait, nous vivons sous le régime de la profusion, de la surabondance d'opinion : il existe autant d'opinions qu'il y a de questions et de réponses à mettre en circulation.

L'opinion sur le yaourt est ainsi très régulièrement entretenue par les très nombreuses questions (En mange-t-on assez ? Est-ce vraiment bon pour la santé ? Avec ou sans sucre ? Avec ou sans fruit ? Bio ou allégé ? Velouté ou à la grecque ? Combien par jour ?...) que suscitent ceux qui disposent de réponses concernant cette denrée vitale, c'est-à-dire ceux qui proposent des produits de ce type : les marques de yaourt. Le problème ici réside moins dans la pertinence et dans l'audace des questions et des réponses que dans la régularité de leur administration par les producteurs d'opinion sur tout. Tout devient ainsi affaire de persévérance et de moyens. Et l'on finit par avoir une opinion sur des sujets à propos desquels nous ne nous étions personnellement jamais interrogés...

Qui oserait aujourd'hui prétendre et affirmer envers et contre tous... ne pas avoir d'opinion sur le yaourt ? Avoir une opinion sur tout ! Le rêve de la démocratie d'opinion. Ménageons notre enthousiasme : nous ne trouverons là pas de quoi nous vanter car avoir une opinion sur tout est à peu près l'équivalent d'avoir la connaissance précise de rien...

Je m'explique avant de me voir traîné... devant le « tribunal de l'opinion ». Qu'est-ce que l'opinion au fond ? Une fois que l'on a gratté le prétexte intéressé et saisonnier des questions et le convenu des réponses plus ou moins « assistées » et « redressées ». Quel que soit le sujet, le produit, la marque, le dirigeant qui fait l'objet de telle ou telle enquête d'opinion, le fond du fond de l'investigation se résume le plus souvent à la sempiternelle question : avoir une bonne ou une mauvaise opinion ou image de ce produit, de cette marque, de ce projet, de ce dirigeant... La consistance des opinions produites sur tous les sujets qui passent dans le paysage est au niveau de leur impressionnante volatilité. Un soupçon d'information, des images, des impressions, un vague intérêt réveillé par une question administrée par un professionnel, un efficace logiciel de traitement des données, une reprise des résultats dans les médias et voilà une opinion de plus... Les opinions sont plus des impressions sollicitées que des jugements fondés sur une information de qualité et une réflexion personnelle réelle. Alors, la multitude d'opinions produite aujourd'hui ? On fait semblant d'y croire. On doute parfois. Mais on ne peut plus s'en passer (les instituts de sondage les premiers !).

### **La "gestion de l'opinion" : une affaire de "pros" vaccinés contre les trous d'air et le vertige des courbes**

La relation avec l'opinion est devenue aujourd'hui une affaire de professionnels occupés à plein temps : conseillers, consultants, spin doctors, spécialistes des relations publiques tous terrains, sparring-partners en médiatrainings, artistes du « wording »...

L'opinion, ça s'observe et ça se traite. Ça se découpe en tranches pour mieux cibler et adapter les discours : opinion externe, opinion interne, opinion des actionnaires, opinion (extrêmement précieuse et délicate à maîtriser) des analystes financiers, des journalistes et des médias, des élus, des professionnels, opinion locale, nationale, européenne, scientifique... Opinion de ceux qui n'en n'ont pas encore mais se préparent à en exprimer une si on leur pose la question...

Pour chaque entreprise ou institution confrontée à une crise, il est indispensable de distinguer les différents publics clefs puis de les hiérarchiser en fonction de leur im-



portance stratégique. C'est ainsi que l'on aura vite compris que tel groupe pétrolier confronté à la tourmente médiatique d'une marée noire venue, une fois de plus, souiller les côtes bretonnes, pourra mener une communication jugée catastrophique au niveau de l'opinion en général mais efficace sur la cible plus pointue de la "communauté financière". Ce qui n'aurait pas dû l'empêcher pour autant d'oublier le grand public et les pouvoirs publics.

Car le grand art est là : il faut établir des priorités, s'adapter aux différents publics en oubliant personne. Car les oubliés aux guichets de la communication auront tendance à se venger. Il faut aujourd'hui dialoguer avec tous ! Non pas dans le souci d'échanger véritablement ou de convaincre mais plutôt dans celui de... donner le change. Vous êtes une entreprise qui pollue et qui fait peser une menace permanente sur l'environnement : dialoguez avec les écologistes ! Une entreprise qui se prépare à licencier à tour de bras : dialoguez avec vos chers (trop chers) salariés ! Une entreprise qui vend des logiciels qui boguent : mettez des "hot lines" à la disposition de vos bienheureux clients (vous pouvez même les faire payer pendant qu'ils attendent en écoutant la « zic », le dialogue n'en aura que plus de valeur ou ils y regarderont à deux fois avant de vous déranger pour trois fois rien) ! Vous êtes une entreprise qui fonctionne avec des "arrangements" et des dessous de table : dialoguez sur les codes à codifier en soutenant une fondation pour promouvoir l'éthique des affaires ! Une entreprise qui participe à la destruction de la couche d'ozone : soutenez les initiatives internationales pour la protéger ! Une entreprise qui empêche ses riverains de dormir : dialoguez avec les associations d'insomniaques pour le rétablissement du couvre-feu !

C'est d'abord ça gérer l'opinion : tisser des relations avec ceux qui vous veulent du bien, avec ceux qui ne vous aiment pas encore, et avec tous ceux qui vous veulent du mal (par indifférence coupable ou parti pris) !

Dans une crise, ce sont ces deux dernières catégories qui ont tendance à croître et à se multiplier. Gérer l'opinion, c'est toujours s'employer à maintenir l'empathie, même et surtout lorsque vous sentez une antipathie sournoise ou galopante rogner votre pré carré ou miner vos fondations. Comment maintenir cette précieuse empathie ? Avec

des mots bien sûr ! Un vocabulaire est aujourd'hui disponible qui à défaut de cautériser les plaies doit permettre d'éviter les fractures les plus douloureuses entre l'entreprise confrontée à une crise et l'opinion. Citons quelques uns de ces mots parmi les plus courants. Leur efficacité a été testée à plusieurs reprises et leur signification est en cours de normalisation par différents ministères directement concernés : traçabilité, sécurité, dialogue, priorité, sécurisation, dé pistage, principe de précaution, surveillance, analyses, retrait, recherche, qualité, norme, cellule de crise, charte, veille, information, indemnisation, service clientèle, numéro vert, transparence ... L'utilisation de ces mots et leur agencement subtil dans les premières heures d'une crise dont vous serez involontairement le héros vous permettront d'éviter le crash immédiat de votre cote d'amour dans l'opinion.

### **Les crises : toujours la recherche heurtée d'un nouveau contrat avec l'opinion**

Dans notre société d'opinion, de communication, de mutation de "l'ancienne économie" issue du monde industriel vers la "nouvelle économie" du cybermonde, de passage de la logique marchande du produit à la logique planétaire du service et de "l'accès", que représentent donc ces crises qui nourrissent et agitent notre actualité quotidienne ?

Toute crise est une remise en cause de la relation d'une entreprise, d'une institution, d'un gouvernement ou d'un dirigeant avec l'opinion. Une crise est d'abord une rupture. Une déchirure des conventions habituelles sur lesquelles s'enracinent et prospèrent la vie économique, sociale et politique. Produit, service ou organisation mis en cause, toute crise se lit à un moment comme l'a manifestation négative d'un risque encouru : la révélation d'un danger, d'une menace en action, d'une défaillance du contrôle ou d'un assoupissement des autorités chargées de veiller à l'intérêt général. Toute crise se manifeste, dans la sphère de la communication, sous un triple aspect : comme une révélation (un effet de zoom et de découverte plus ou moins spectaculaire ou vertigineux) pour le public, comme le risque d'une rupture avec l'opinion pour ses responsables, comme la "remontée en surface" d'un débat avorté, enfoui, remis à plus tard.

Toute crise débouche très vite - de plus en plus rapidement dans notre société de l'@ccélération où le débat sur les causes et les leçons n'attend pas la manifestation de tous les effets - sur une confrontation. Confrontation entre l'offre effectivement présentée et consommée et la demande, entre la promesse formulée et affichée et sa réalisation constatée. Dans la mise à l'épreuve des faits, chaque crise est un télescopage qui tourne à la confrontation entre les "émetteurs" de promesses (entreprises, dirigeants) et les "consommateurs" de promesses (clients, citoyens, électeurs, riverains, etc.).

Et cette confrontation s'inscrit immédiatement dans un débat. La promesse était-elle excessive ou mensongère ? La réalisation défailante, insuffisamment maîtrisée ou dangereuse ? La recherche du profit a-t-elle primé sur la nécessaire sécurité ou la valeur d'usage attendue ? Un débat souvent polémique, passionné, difficile à mener s'installe en quelques heures, en quelques

jours, avec le désir précipité de trouver une solution apaisante pour tous.

Enfin, toute sortie de crise appelle un nouveau contrat, plus ou moins ample ou ambitieux : de la faible promesse de veiller "à ce que ça ne se reproduise plus", aux mesures visant à renforcer la sécurité, la qualité et aux programmes publics de veille, de prévention, de chartes... aux annonces de colloques et de tables rondes. Toute crise voit se réveiller le client-consommateur en un citoyen exigeant, agité, vindicatif, peu commode. Toute crise voit les dirigeants des entreprises ou de l'Etat propulsés sur la place publique, saisis en flagrant délit, contraints de nous assurer dare-dare que ça ne se reproduira plus. Promis !

Les crises, jour après jour, chaotiquement, nous conduiraient-elles sur les chemins de la perfection ?

**Une chose est sûre. Les crises sont devenues un remède très efficace contre l'ennui.**

**Robert Tixier-Guichard**

**COMMUNITIES 2.0 - [rtg@communities20.com](mailto:rtg@communities20.com)**

**Auparavant :**

- **Associé du cabinet CoManaging**
- **Directeur de l'agence Kendo-Cohn & Wolfe,**
- **Directeur Associé de BBDO Corporate,**
- **Directeur de l'agence corporate Sycomore.**

**Avant de devenir consultant, journaliste (pendant 15 ans) : France 3, Le Monde, Sud Ouest, L'Alsace, Centre de formation et de perfectionnement des journalistes (CFPJ-Paris).**

**Intervenant à HEC MBA CPA sur le management des crises.**

**Auteur de « Les Dircoms A quoi sert la communication ? », Le Seuil.**

**Principales références dans les domaines de la gestion des crises et de l'accompagnement de projets de communication sensible :**

**Castorama France - Bata** : dépôt de bilan de l'usine de Hellocourt - **Comité interprofessionnel du vin de champagne (CIVC)** : crises environnement, crises alimentaires - **Cofinoga** : problématiques du surendettement et du crédit à la consommation, problématiques crises. **FNSEA** : formation du réseau des communicants. **EDF** : centrales nucléaires, drame du barrage du Drac... **France Télécom** : crises sociales. **LVMH** : crises produits, défense de l'image de marque. **Union des groupements d'achat publics (UGAP)** : crise institutionnelle, dispositif crises et anticipation sur principaux thèmes sensibles. **Omya** : crises liées à l'extension de carrières à ciel ouvert. **Salins du Midi** : crise avec les pouvoirs publics sur l'usage du patrimoine représenté par les salines du midi.

The fear factor

# Peurs contre peurs dans la société du risque

**Didier Heiderich**

**P**eut-on encore ouvrir sereinement son réfrigérateur ? Penser à l'avenir sans craindre pour son emploi ? Prendre sa voiture sans se sentir coupable ? Laisser ses enfants aller à l'école à pied sans inquiétude ? Penser le monde dans lequel vivront nos enfants sans l'imaginer incertain, dangereux, dénaturé, pollué, toxique, corrompu, asocial ? Comment entrevoyons-nous toute initiative politique ou industrielle sinon avec suspicion ? Le risque semble plus présent que jamais, multiple, complexe, mondialisé, insaisissable et incontrôlable. Notre société est malade du risque. De nouvelles peurs et une angoisse diffuse naissent d'un paysage à 360° constitué de risques réels, de « risques- prétextes » et des dangereux de « risques-chimères ».

## La fin de la modernité

Le XXe siècle a vu des avancées technologiques, scientifiques et sociales sans précédents dans l'histoire de l'humanité. Elles ont permis à l'homme de s'affranchir de nombres des contraintes imposées par la nature, améliorant considérablement sa sécurité. Ces avancés sont à l'origine d'une croyance : le progrès. Nous allons maîtriser les éléments, nous affranchir de la faim, soigner toutes les maladies, pouvoir voyager jusqu'à la lune, trouver des solutions à tous les problèmes. Géopolitiquement, un nouvel ordre mondial devait voir le jour : la démocratie s'imposera, un « droit d'ingérence humanitaire » fera force de loi, des tribunaux internationaux condamneront les barbares. Socialement, la mise en commun des ressources devait permettre à tous de bénéficier de ces avancés : éducation, sécurité sociale, logement, travail. Les énormes gains de productivité de l'industrie devaient nous laisser plus de temps libre tout en permettant à chacun d'avoir plus de biens de consommation. Trahison. Pendant plus d'un siècle, la modernité a générée des attentes et des croyances, les nouvelles peurs sont issues de l'énorme différence entre nos espoirs et une réalité révélée après la chute du mur de Berlin.

Aujourd'hui le monde occidental donne le sentiment confus d'avoir décidé d'en finir avec le progrès, d'être dans une période charnière et incertaine, source d'une nouvelle peur pour l'occident : la fin de la modernité et la vacuité du sens. L'espoir a laissé place à la peur et nous bâtissons des bastions destinés à nous protéger de l'avenir : défense des droits de l'homme, de l'emploi, du droit du travail, des jours fériés, de la sécurité sociale, des retraites, du logement, du pouvoir d'achat, de la nature, de la liberté d'expression, de l'éducation, de la démocratie. La route du progrès est barrée, la modernité devient synonyme de rentabilité, de dissensions sociales, géographiques, de pollution. Chaque avancée, autrefois entrevue comme un espoir, est maintenant perçue sous l'œil de la suspicion. Notre première peur est celle de l'avenir : la société ressemble à la condition humaine, à l'inéluctable, l'avenir semble nous conduire à la mort dans une longue agonie à laquelle nous tentons d'échapper. Nous ne croyons plus à la modernité, son moteur s'est emballé, elle nous échappe, représente un danger, s'empêtre dans un seul mot d'ordre qui ne soulève ni espoir, ni rêve, ni envie et ampute notre cerveau gauche : la toute puissante efficacité financière.

## L'économique de la terreur

En réalité la cartographie des risques économiques est torturée. Il existe dans notre pays des disparités extrêmes. Le risque économique est inégal selon l'âge, la formation, les zones géographiques, les secteurs de production et la taille des entreprises. Nous sommes dans une société où le transfert du risque du haut vers le bas de l'échelle est omniprésent. Lorsque le libéralisme décomplexé pactise avec la Chine communiste, totalitaire et corrompue, lorsque de façon systématique les actions d'une entreprise qui licencie grimpent en flèche, lorsque des fusions et acquisitions sont présentées comme autant de victoires alors qu'elles sont généralement accompagnées de plan sociaux, la terreur économique s'installe.

Pour les entreprises, déchirées entre le profit et les promesses de la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale), la communication devient d'une importance extrême : elle a pour rôle d'expliquer le grand écart entre profit et éthique, entre modernité et risques.

### Du « risque-prétexte » au « risque-chimère », source de pouvoir

L'angoisse, qu'il faut distinguer de la peur et de l'inquiétude en est le prolongement aliénant. La peur s'efface lorsque l'objet qui en est à l'origine disparaît. Il n'en est pas de même pour l'angoisse. L'angoisse peut surgir d'une accumulation d'inquiétudes, d'un seul obstacle difficile à franchir tout comme de facteurs irrationnels, voire cliniques, particulièrement résistants à l'argumentation. L'angoisse s'entretient de l'imaginaire. C'est sur l'imaginaire que se construit aujourd'hui tout un pan de la communication politique, des entreprises comme des ONG. Le débat ou plutôt l'absence de débat sur les OGM est l'archétype de la communication risques contre risques, peurs contre peurs dans

la société. « Comment garder une expertise, et donc une crédibilité dans ce secteur, alors que 40% des essais OGM en plein champ ont été détruits sauvagement et illégalement cette année ? En écartant délibérément ces alternatives modernes, la France court le risque d'être à la traîne du reste du monde, et de s'enfermer dans une « exception agricole française ». Il sera alors bien difficile d'assurer notre indépendance alimentaire. La compétitivité de l'agriculture française ne sera alors plus qu'un souvenir. »

**« Perçus comme une réalité, les « risques-chimères » résistent d'autant plus à toute contre argumentation qu'ils constituent des croyances. »**

Cet extrait du numéro 10 de « Plantes Transgéniques », signé par Jean Proriol, député de la Haute-Loire, est une démonstration de la communication fondée sur l'angoisse. Dans le camp des anti-OGM, nous retrouvons des propos du même ordre dans lesquels l'angoisse est le principal moteur de la communication. Le « risque-prétexte » est un puissant moyen de contrôle de populations parce qu'il agit sur l'imaginaire, l'instinct et permet de créer de toute pièce de dangereux « risques-chimères ». Perçus comme une réalité, les « risques-chimères » résistent d'autant plus à toute contre argumentation qu'ils constituent des croyances.

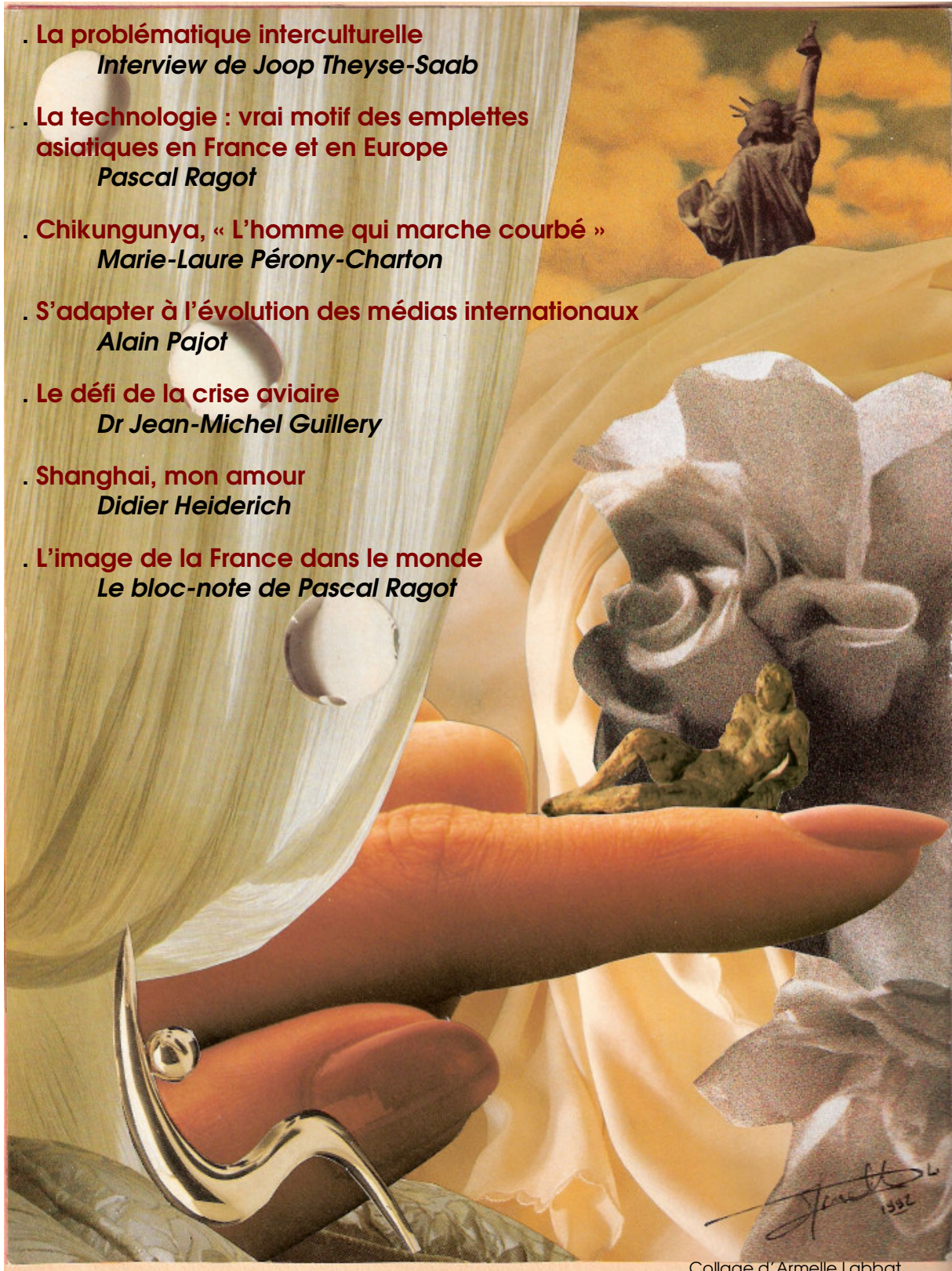
Face à ces croyances et à l'imaginaire, la communication de crise reste un exercice périlleux, c'est probablement pourquoi elle évolue vers la communication sensible, plus subtile, plus en amont.

**C'est dans ce paysage de la peur, d'une société malade du risque que la responsabilité des communicants devient une réalité et plaide pour une communication responsable... quitte à prendre des risques !**

Didier Heiderich

# Globalité

- . **La problématique interculturelle**  
*Interview de Joop Theyse-Saab*
- . **La technologie : vrai motif des emplettes asiatiques en France et en Europe**  
*Pascal Ragot*
- . **Chikungunya, « L'homme qui marche courbé »**  
*Marie-Laure Pérony-Charton*
- . **S'adapter à l'évolution des médias internationaux**  
*Alain Pajot*
- . **Le défi de la crise aviaire**  
*Dr Jean-Michel Guillery*
- . **Shanghai, mon amour**  
*Didier Heiderich*
- . **L'image de la France dans le monde**  
*Le bloc-note de Pascal Ragot*



Collage d' Armelle Labbat

Globalité

# La problématique interculturelle

*Interview de Joop Theyse-Saab*

**E**t si la problématique interculturelle était plus complexe que nous pourrions l'imaginer ? L'internationalisation des marchés, l'accélération des cycles, les turnovers, la multiplication des intermédiaires..., sont autant de facteurs crises. Au-delà de la barrière de la langue, nous comprenons tous « qu'il se passe quelque chose ». L'idéogramme chinois du mot crise se dessine « risques et opportunités » : nous pouvons considérer l'interculturalité avec ces deux approches, un facteur de risque, mais également une formidable opportunité à saisir. Pour en savoir plus, le magazine de la communication de crise et sensible a interviewé Joop Theyse-Saab, fondateur d'Irenea.

MCCS : Irenea est spécialisée dans le management interculturel, pensez-vous que des crises peuvent naître de l'absence de prise en compte de cette dimension ?

*JTS : La réponse est dans la question ! Des statistiques plus ou moins officielles montrent que plus de la moitié des fusions/acquisitions échouent au bout de quelques années, tout simplement parce que les différences culturelles des deux entités n'ont pas été prises en compte, ou bien négligées, en espérant qu'elles se résoudraient « toutes seules », ou que la culture dominante « effacerait » et remplacerait la culture dominée. La réalité est rarement aussi simple...*

JTS : Ces crises sont-elles plutôt internes ou externes ? Connaissez-vous des exemples marquants ?

MCCS : *Il y a aussi bien des cas de crises internes (fusions/acquisitions, ou communication entre maison mère et filiale) qu'externes (négociations commerciales internationales, par exemple). Certains de nos consultants ont travaillé dans de grandes entreprises et ont vécu de l'intérieur des fusions/acquisitions. Ils ont pu constater qu'il n'est pas rare, des années après l'opération, que des anciens d'une société X ou Y continuent à se considérer (et à être considérés par les autres) comme membre de la société X ou Y, alors même que cette entité a disparu depuis longtemps dans la fusion/acquisition. Songez à l'énergie gaspillée en interne par ces rivalités, alors que cette même énergie pourrait être consacrée à conquérir de nouveaux marchés ou à inventer de nouveaux marchés ! C'est un peu comme quand, dans un organisme vivant, les anticorps se retournent contre l'organisme lui-même, au lieu de lutter contre ses ennemis.*

MCCS : Le « on dit » voudrait que PSA a raté son entrée sur le marché chinois pour des problèmes d'ordre culturel, vous pouvez nous en parler ?

*JTS : L'environnement éthique et culturel chinois, hérité du confucianisme et du communisme, change les règles du management.*

*Chaque chose ayant sa place dans l'univers, le respect de la tradition et de l'ordre fonde une morale collective qui conduit à un "leadership-type" assez distant du modèle occidental.*

*Si certaines qualités du leader "à la chinoise" comme l'intégrité, le sens du devoir, le sens de l'honneur ou la solidarité sont assez proches de notre conception du leader, d'autres, comme le respect des règles de protection des siens (qui, en Europe, s'appellerait le népotisme) en sont plus éloignées. Conséquences de ce regard particulier, des attitudes parfois très différentes des nôtres.*

*Cela n'a pas du faciliter l'entrée de PSA, et de beaucoup d'autres entreprises, en Chine.*

*Peugeot a engagé 70 interprètes qui ont progressivement entraîné une rupture entre salariés et dirigeants. Lorsqu'on a demandé à Peugeot de changer des modèles pour s'adapter aux goûts chinois, les dirigeants de Peugeot ont refusé. Enfin la traduction en Chinois de Peugeot n'a pas été assez étudiée. En effet Peugeot se dit Biaozi en Chinois qui, prononcé maladroitement devient Biaozi qui veut dire prostitué. Ainsi une publicité de Peugeot dont le slogan est « la Peugeot de Canton vous offre les meilleurs services » peut devenir « la prostituée de Canton vous offre les meilleurs services ».*

*Aujourd'hui Peugeot Citroën table sur une hausse de 50% de ses ventes en Chine d'ici 2010, une croissance favorisée par le lancement de nouveaux modèles. Le constructeur européen espère vendre 200 000 unités en 2006 et atteindre 300 000 en 2010.*

*La seconde entrée de PSA est donc nettement meilleure que la première.*

*L'aspect culturel y contribue à un degré certain : une meilleure appréciation de la diversité chinoise de la part des dirigeants de PSA, mais aussi de la part des partenaires chinois qui portent un regard différent sur la France, les français et leurs produits. C'est encore souvent le romantisme, le luxe et la frivolité qui sont les valeurs attribuées aux Français et à leurs produits ; ce qui nuit à l'image des produits industriels.*

*L'expertise en management interculturel que nous apportons à nos clients nous permet aussi de faire tomber les préjugés et de sortir des stéréotypes, chez chacun des acteurs, de part et d'autre !*

**« Peugeot se dit Biaozi en Chinois qui, prononcé maladroitement devient Biaozi, qui veut dire prostitué. »**

MCCS : La problématique interculturelle et les crises qui peuvent en surgir sont-elles au-delà de la barrière des langues ?

*JTS : La notion d'interculturel ne se limite pas aux différences de langue ou de nationalité !*

*Chaque métier, chaque secteur d'industrie a sa propre « culture ». Même 2 entreprises oeuvrant sur le même secteur peuvent avoir des cultures très différentes. De ce fait, personne n'est à l'abri d'une « crise interculturelle ».*

MCCS : Pensez-vous que seuls les groupes internationaux sont soumis au risque interculturel ?

*JTS : Justement non. Qu'une grande banque française rachète une autre grande banque française, et des différences culturelles vont se manifester ! Mais l'interculturel n'est pas qu'un risque, il est aussi une formidable opportunité. Nous sommes convaincus que la diversité est une richesse, car chaque « culture » apporte une vision du monde différente, et de ces points de vue différents émerge une vision plus large, plus riche, plus complète, et donc en fin de compte plus performante.*



MCCS : Quels conseils pourriez-vous donner à nos lecteurs pour éviter ces crises ?

*JTS : Dépasser le stade de l'ignorance. On ne sait pas qu'il y a des différences ou bien on les vit comme des obstacles alors qu'elles sont des opportunités. Dépasser aussi le stade du jugement (on se juge supérieur –ou inférieur- à l'autre culture), pour atteindre un certain recul vis-à-vis de sa propre culture et de celle de l'autre. Cela permet d'acquérir une certaine « agilité » comportementale, c'est-à-dire la capacité de choisir un comportement efficace, issu de telle ou telle culture, en fonction des circonstances.*

MCCS : Auriez-vous quelque chose à ajouter ?

*JTS : S'intéresser aux situations interculturelles n'est pas un « gadget », c'est au contraire un gage de performance supplémentaire. La plupart des sociétés veulent aujourd'hui gérer au plus serré leurs ressources, leurs finances, leurs produits. Celles qui ont compris que la gestion des phénomènes humains interculturels est incontournable ont un avantage compétitif sur leurs concurrentes. Les autres se contentent d'improviser, de faire de « l'à peu près ».*

MCCS : Enfin, pourriez-vous nous décrire votre société en quelques mots ?

*JTS : Nous avons délibérément choisi de nous appliquer à nous-mêmes ce que nous prônons pour les autres, en constituant une équipe multiculturelle, qui plus est dispersée géographiquement. Les origines et les influences géographiques de nos membres vont de l'Asie aux deux Amériques, en passant par l'Europe et l'Afrique. Nos parcours sont divers, nos âges sont variés. Et, bien entendu, notre équipe est mixte ! Nous n'avons pas cherché à créer une entreprise de « clones » mais au contraire, la diversité. Nous avons plaisir à travailler ensemble, tout en étant efficaces !*

*Nous sommes persuadés que notre exemple incitera de nombreuses entreprises, administrations, associations, ONG... à cultiver la diversité, car c'est une véritable richesse.*

Propos recueillis par Didier Heiderich

### **Joop Theyse-Saab**

***Fondateur d'irenea, consultant et formateur international, Joop a plus de 20 ans d'expérience à des postes de management opérationnel et de direction générale dans des entreprises internationales et organismes gouvernementaux. Il gère des projets internationaux en Europe, Afrique du Nord et Asie. Il est trilingue Hollandais, Anglais et Français, diplômé du CPA-HEC et Ingénieur CESI Lyon. Il est coach de dirigeants et managers, certifié par Vincent Lenhardt. Joop consacre ses vacances à contribuer au développement des populations dans des zones défavorisées d'Indonésie, son pays de naissance et d'enfance.***

### **IRENEA**

***La Défense 12 - Le Grand Plaza - 4, rue du R.P. Cloarec 92400 Courbevoie  
contact@irenea.com - www.irenea.com***

Globalité

## Sur fond D'OPA Mittal Steel

# La technologie : vrai motif des emplettes asiatiques en France et en Europe

*Pascal Ragot*

Les entreprises asiatiques ne se contentent plus de proposer des usines dont la main d'œuvre est à bas coûts. De grands groupes industriels et financiers sont nés, qui achètent aujourd'hui quotidiennement des entreprises européennes, pour s'approprier une part de marché, mais surtout acquérir la technologie qui leur fait défaut. L'OPA Mittal Steel est un puissant révélateur du basculement du dynamisme économique.

### Une vision mondialiste de l'économie

L'éveil de la Chine et de l'Inde est une antienne devenu un lieu commun. La nature de leur éveil n'est pas commun. Les nations occidentales, Europe et Etats Unis ont connu au 19<sup>em</sup> et 20<sup>e</sup> siècle un essor progressif. Ces continents ont connu la machine à vapeur, puis l'électricité, puis le téléphone, puis la télé, puis l'ordinateur.

Ces dragons asiatiques, pays d'enfermement, l'un par les castes, l'autre par le communisme, ont libéré un gigantesque bond en avant. Ces pays ont raccourci l'histoire en comprimant les phases d'apprentissage. Ils sont passés du boulier à l'ordinateur en une décennie. Les pays occidentaux en sont encore à tenter un développement sur le marché chinois, comme pour l'automobile, que les chinois en sont à envisager la conquête des marchés mondiaux.

La "vielle Europe" en est encore à se demander comment se protéger de la mondialisation, quand les asiatiques en sont à s'approprier la mondialisation à leurs profit.



Collage d'Armelle Labbat

Les asiatiques ne se demandent pas si le chat doit être vert ou rose. Ils appliquent le principe "qu'importe la couleur pourvu que le chat attrape des souris". Les laborieuses souris asiatiques sont devenues des chats et les pays européens sont transformés en souris. Les pays européens vont récupérer les miettes du fromage chinois, quand les Chinois achètent les usines de fabrication de fromage.

Mittal Steel ne cherche pas à fermer les usines françaises pour les délocaliser dans les pays à bas coût de main d'œuvre. Quand Lenovo s'empare d'IBM computers ce n'est pas uniquement pour acquérir une part de marché. Quand les chinois TCL et le Coréen LG s'emparent respectivement de Thomson et Philips, ce n'est pas uniquement pour combler les pertes des industriels européens dans la télévision.

Le parti communiste, paradoxe de l'histoire, à produit des cadres, qui se rêvent aujourd'hui en grands timoniers du monde. Les successeurs de Mao ont récrit l'histoire en lançant le grand bond économique en avant.

#### **La technologie intéresse les acheteurs**

Les asiatiques achètent évidemment des parts de marchés. Mais le marché de l'Europe de l'Ouest est atone depuis des années. Croissance en berne et perte de valeur rapide, en Euros constants, due à la pression sur les prix. Un téléviseur perd 50 % de son prix de vente tous les 6 mois. Les asiatiques sont venus chercher tout autre chose : une plate forme pour conquérir le monde. Et cette plateforme s'appelle la technologie.

Mittal Steel ne vient pas fermer les usines, au contraire. Il manque aujourd'hui de capacité de production d'acier dans le monde. Mittal Steel, s'il réussit son OPA, serait inconséquent de fermer les usines Arcelor. Ces usines sont des pépites...bourrées de technologie. Arcelor produit un acier de haute technologie, quand Mittal Steel produit de l'acier "commun". L'affrontement a lieu non pas entre deux géants de l'acier, mais entre un monde endormi et un monde en ébullition. Si Mittal Steel mettait la main sur Arcelor, le groupe disposerait demain de la meilleure technologie et pourrait dominer la planète de l'acier qualitatif, à forte valeur ajoutée.

Quand Lenovo achète IBM, le constructeur ne détient que 25 % du marché asiatique.

Avec Ibm, il achète une image, du savoir faire et une technologie, pour se hisser au...3<sup>em</sup> rang mondial de la production d'ordinateurs. Le prix d'achat sera vite rentabilisé puisque le transfert de technologie permettra d'inonder l'Asie, nouvel eldorado commercial, d'ordinateurs de premier choix, à prix compétitif.

Quand le chinois TCL et le Coréen LG rachètent des ténors, en perte de vitesse, de la télévision, ce n'est pas uniquement pour les parts de marché, inégales d'ailleurs. Les deux firmes rachetées, Thomson et Philips, étaient des marques leaders de la télévision à tubes. Le marché a basculé. Les européens achètent de l'écran plat. Une technologie qu'il va falloir maîtriser, mais qu'achètent les consommateurs asiatiques ? En achetant des marques françaises de télé, les asiatiques ont acheté deux technologies. D'un part celle de la télé à tube qui va vivre encore de belles années sur les marchés émergents, aujourd'hui en forte croissance ; d'autre part de la technologie de fabrication. Les usines asiatiques produisent à très bas coût...mais avec une très faible productivité. Demain, les asiatiques, Chinois ou Indiens produiront à bas coût...avec la productivité et la qualité occidentale. C'est ce que vise Mittal Steel !

#### **L'Europe en état d'urgence**

Le pillage technologique de l'Europe ne fait que commencer. Chaque jour les entreprises annoncent des délocalisations. Le savoir faire occidental s'échappe quotidiennement en Asie, Chine, Inde et Turquie.

L'Asie réédite l'exploit du Japon des années 50/60. Ce pays écrasé sous la puissance nucléaire a proposé de devenir l'usine du monde à bas coûts. 30 ans plus tard, le Japon était la deuxième économie mondiale. Le Japon s'était approprié toute la technologie mondiale, pour la faire prospérer de manière exponentielle. Mais à l'époque l'Europe vivait les trente glorieuses.

***Aujourd'hui la Corée négocie le TGV...avec transfert de technologie. La Chine achète des Airbus...avec transfert de technologie.***

Aujourd'hui la Corée négocie le TGV...avec transfert de technologie. La Chine achète

des Airbus...avec transfert de technologie. Les entreprises chinoises ont effectué, en 2005, plusieurs centaines de prises de participations en Europe, particulièrement en Allemagne, pays de richesse technologique. C'est autant de transferts de technologie qui s'effectuent.

Les salariés de Hewlett Packard ont clamé qu'ils formaient les techniciens indiens pour pouvoir les remplacer.

Les fabricants occidentaux de voiture peinent à s'implanter en Chine. Un fabricant Chinois a acheté la technologie pour produire un vieux modèle tout terrain à un prix défiant toute concurrence, qu'il commercialise en Europe. Dans 10 ans, ce fabricant chinois produira probablement les 4X4 les plus compétitifs du monde ! Le deuxième producteur de voiture au monde (bientôt premier) n'est-t-il pas Japonais quand Detroit s'enfonce dans la crise.

L'Europe aborde un virement majeur. La menace économique n'est plus constituée

par les délocalisations, mais par les transferts de technologie qui accompagnent les délocalisations. L'Asie n'est déjà plus l'usine du monde, mais est en passe de devenir le centre technologique du monde. L'exemple de transfert de centres R&D en Inde est criant.

Les Européens sont confrontés à un défi gigantesque : vont-ils être capables de préserver une industrie ? La technologie se transfère quotidiennement en Asie...sans contrepartie.

**L'Asie bouillonne, l'Europe est ébouillantée. Le vrai débat que les hommes politiques doivent entamer n'est pas de savoir si le gouvernement doit contrer Mittal, mais comment "relocaliser" d'urgence la technologie et des activités industrielles en Europe. Mittal est un symbole. Celui du nouveau monde qui recompose l'économie mondiale, à son rythme, rapide ; et qui tente de s'appropriier brutalement la technologie de l'ancien monde.**

**Pascal Ragot**

**Spécialiste incontournable de la gestion de crise et du mediatraining, Pascal Ragot capitalise 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, Pioneer, Whirlpool, La Fondation Orphelins Apprentis d'Auteuil, Metaleurop, TTE/Thomson, Kodak, Jacob Delafon. Contact : [pascalragot@wanadoo.fr](mailto:pascalragot@wanadoo.fr)**

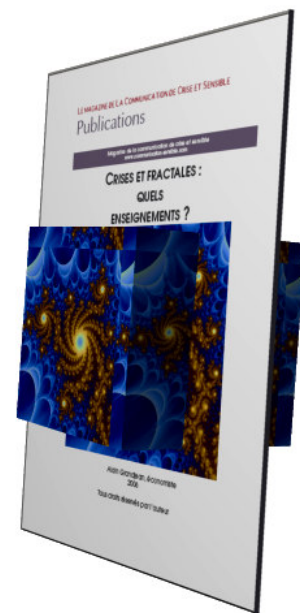
## PUBLICATION

### « Crises et fractales : quels enseignements ? », Alain Grandjean

On rencontre les fractales partout et notamment, comme l'a montré le mathématicien Benoît Mandelbrot, dans les marchés financiers. Elles nous obligent à remettre en cause notre vision habituelle des événements extrêmes et les mécanismes de pensée qui y sont associés. Ce petit article a pour objet de nous familiariser avec ces notions encore un peu nouvelles mais dont la portée nous semble significative dans la période actuelle : faut-il, ou non, croire aux catastrophes annoncées ?

7 pages, pdf – publication : janvier 2006

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



Globalité

# Chikungunya, « L'homme qui marche courbé »

**Marie-Laure Pérony-Charton**

**A**vant 2005, voire 2006, peu nombreux étaient ceux qui connaissaient ce nom. Aujourd'hui, il fait l'actualité de nombreux médias, Français, mais aussi Européens, et Nord-Américains. Aujourd'hui, les ministres défilent au chevet de l'île de La Réunion et parlent de « cas hors norme ». (F. Baroin, 23/02/06) Aujourd'hui, les pires rumeurs circulent...

Faire un point sur l'émergence du Chikungunya nous paraît utile. Cela nous permettra de comprendre, dans une prochaine analyse, pourquoi en est-on arrivé à une telle crise de communication ? François Baroin, Ministre de l'Outre-mer, n'hésite pas à parler de « bataille de l'opinion » lors d'une conférence de presse qu'il a tenu à Paris, de retour de l'île de La Réunion.

En effet, les autorités doivent, aujourd'hui plus que jamais, faire face à un dilemme : dire la « vérité », au risque d'effrayer la population, et ne pas en dire assez, au risque d'être accusé de « non-transparence ». Comment informer sans créer une panique ?

Pour certains, une culture de « bonne information » est à mettre en place pour les prochaines crises sanitaires. Encore faut-il la trouver.

Notre approche ne se veut pas exhaustive. Nous souhaitons pour l'instant uniquement dresser un portrait de l'émergence de cette crise dans les médias en donnant un bref aperçu historique de la crise à travers les médias et des nombreuses polémiques ; afin de pouvoir, par la suite, répondre aux questions que nous nous posons tous.

Le virus Chikungunya (qui signifie en swahili "marcher courbé", en raison des fortes douleurs articulaires qu'il provoque) est un arbovirus transmis par un moustique du genre *Aedes*. Il a été isolé pour la première fois en Tanzanie et en Ouganda en 1953.

## Historique de la crise à travers les médias

La date d'entrée du virus sur l'île de La Réunion diffère dans l'inconscient collectif et dans l'espace public ; selon les personnes interrogées, l'épidémie serait apparue en février, mars, avril, ou mai 2005. Les premiers titres des journaux sur le Chikungunya à La Réunion quant à eux datent du mois de mai, suite à une information provenant de la Préfecture.

**Une épidémie traitée par les médias avec gravité :**

Dès le début, l'épidémie est traitée par les médias de « façon sérieuse ». Ainsi, le JIR publie 8 articles sur le Chikungunya en 2 semaines. Les adjectifs utilisés sont alarmistes :

- Chikungunya : Epidémie galopante, (Samedi 14 mai 2005)
- L'épidémie de Chikungunya touche le Port, (Mercredi 18 mai 2005)
- Le virus continue de se propager (Vendredi 20 mai 2005)
- Chikungunya : Les communes appelées à la rescousse (Samedi 21 mai 2005)
- L'épidémie de chikungunya gagne du terrain (Mercredi 25 mai 2005)
- La chikungunya continue sa progression (Samedi 28 mai 2005)
- Éliminer les moustiques de nos cimetières (Lundi 30 mai 2005)
- Epidémie de Chikungunya : 886 cas signalés (Mercredi 1 juin 2005)

*Une crise non prise au sérieux par les autorités d'après les médias :*

5 mois plus tard, les médias s'interrogent sur la gestion des services de l'Etat :

« Si la Métropole recensait plus de 300.000 cas de chikungunya et 7.500 de plus tous les mois [Qu'aurait-on fait ?](#) », titrait *Témoignages* le 25 octobre 2005.

Le *JIR*, quant à lui, reprenait, le 14 octobre 2005, les propos d'Eric Fruteau, Conseiller Général de Saint-André qui se disait "indigné du déficit des services de l'État". En titrant l'article « Chikungunya : Le PCR monte au créneau », le *JIR* politise ce dossier sanitaire.

Le 8 novembre 2005, soit 6 mois après la connaissance de l'épidémie, le *JIR* s'interroge :

« [Chikungunya : dans l'attente d'une encéphalite aiguë mortelle ?](#) »

**Petite Chronologie des interventions des services de l'Etat : pourtant, la Préfecture intervient :**

Déjà, le 11 mai 2004, *Témoignages* fait état d'un communiqué émanant de la Préfecture indiquant que "Quatre patients présentant des symptômes pouvant être ceux d'un flavivirus ont été repérés sur la Commune du Port la semaine passée". "Des analyses complémentaires sont en cours", notait la Préfecture, qui soulignait qu'"un dispositif de destruction des gîtes possibles des moustiques propagateurs de ces virus (fossés humides, réserves d'eau, troncs d'arbres, sous pentes d'habitation...) est mis en place par les services de la DRASS et la commune du Port".

Un an après, le 10 mai 2005 était organisée une conférence de presse pour prévenir de l'épidémie, puis, entre autre, une réunion (le 21 mai 2005) afin d'informer les maires et les présidents de communautés de communes de l'évolution de la situation et afin surtout de les mobiliser pleinement pour la lutte contre l'épidémie.

Le 29 avril 2005, soit moins de 2 semaines avant cette conférence de presse et les premiers titres alarmistes des médias, était confirmé biologiquement le 1<sup>er</sup> cas de Chikungunya importé à la Réunion en provenance des Comores. Le 9 mai 2005, première confirmation biologique de cas autochtones. Dès le 10 mai un système de surveillance est mis en place par les autorités sanitaires.

Le 10 novembre, la Préfecture mobilise pour la première fois l'armée. Le *Jir* titre :

« [Chikungunya : Première intervention de l'armée, hier, au Port](#) ». On peut lire en chapeau : « Cette fois, **la guerre est déclarée**. Conformément à la demande de la préfecture, l'armée a été mobilisée, hier après-midi au Port, pour nettoyer un important gîte larvaire repéré la semaine... »



Certaines opérations conjointes Drass-Préfecture-Mairie sont reprises dans la presse, à l'instar de cet article, paru dans Témoignages du 22 novembre 2005 :

« SAINT-PAUL - Le chikungunya traqué dans les ravines » : « Une importante opération de dé-moustication s'est déroulée hier dans deux ravines des hauts de Saint-Paul. Le but était de détruire le maximum de gîtes larvaires du moustique vecteur du chikungunya. L'action a été menée conjointement par la DRASS (Direction régionale de l'action sanitaire et sociale), l'armée et les services communaux saint-paulois sur des sites proches d'habitations ».

### **La mobilisation des communes :**

Celle-ci apparaît dans l'espace médiatique à partir du mois de décembre :

« [Lutte contre le Chikungunya : Saint-Paul met en garde le moustique](#) » (JIR du 22 décembre 2005)

« [Chikungunya : La ville de Saint-Pierre lance son plan d'éradication](#) » (JIR du 31 décembre 2005)

### **La crise se politise :**

Parallèlement, la politique entre en scène : « Le PCR veut faire du chikungunya "une cause nationale" » titre le JIR du 23 décembre 2005. On peut lire en chapeau : « Le chikungunya pour le parti communiste réunionnais "c'est l'affaire de tous". Comprenez, pas seulement des Réunionnais, mais de tous les Français en général ».

« Hier matin, le maire de Saint-Paul a tenu une conférence de presse sur l'épidémie de chikungunya. Comme d'autres élus, il a souligné la lourde responsabilité de l'État dans la gravité de cette épidémie. » pouvait-on lire en chapeau de Témoignages le 22 décembre 2005, dont le titre de l'article était : « La commune de Saint-Paul mécontente - [Chikungunya : une épidémie sous-estimée](#) »

*Le ton monte de plus en plus dans les médias durant les mois de janvier et février : qui n'hésitent pas à utiliser des qualificatifs « chocs »*

- [Chikungunya : Dialogue de sourds entre l'Etat et ses citoyens](#) (8 janvier 2006)
- [Chikungunya : Peur, révolte et business](#) (19 janvier 2006)
- [Chikungunya : Hors contrôle](#) (20 janvier 2006)
- ["Nous nous sentons abandonnés"](#) (Jeudi 26 janvier 2006)
- [Chikungunya la honte !](#) (28 janvier 2006)
- [Chikungunya : Sondage inquiétant dans une école](#) - Une personne sur quatre- (15 février 2006)
- [Chikungunya : Personne n'est rassuré](#) - Nouveau matériel de dé-moustication présenté hier- (14 février 2006)
- [Chikungunya, le cirque, ça suffit !](#) (13 février 2006)
- [Chikungunya : "Foire d'empoigne entre les pharmaciens"](#) - (14 février 2006)

### **Le décompte des cas :**

La surveillance est basée sur un réseau de médecins sentinelles, dont le nombre fluctue entre 20 et 35. La détection des cas se fait selon quatre modes : les médecins sentinelles, les laboratoires d'analyses, et l'ORS (Observatoire Régional de la Santé) acheminent leurs déclarations aux services de la DRASS. Les malades peuvent également s'auto-déclarer depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2005. L'exemple ci-dessous illustre la méthode de décompte :

Entre le 28 mars 2005 et le 19 février 2006, 2 406 cas ont été notifiés par les médecins du réseau sentinelle de l'île de la Réunion, dont 333 au cours de la semaine du 13 au 19 février 2006. Une estimation à partir d'un modèle mathématique, basé sur les séries historiques, permet d'évaluer le nombre total de cas présentant des signes compatibles avec une infection à Chikungunya depuis le début de l'épidémie (qu'ils aient ou non consulté un médecin) à environ 157.000 cas, dont près de 22.000 cas lors de la semaine du 13 au 19 février 2006. (Source Invs).

Certains s'interrogent sur l'exactitude des chiffres, eu égard à la méthode employée.

### Plusieurs crises dans la crise : de nombreuses polémiques

Très vite, ainsi que le laisse entrevoir l'historique, de nombreuses polémiques naissent. On remarquera une certaine schizophrénie dans ces polémiques.

Nous avons choisi de n'en dresser que la liste afin de revenir plus entièrement sur ces polémiques dans un prochain article.

Les médias ont relaté certaines polémiques, sur :

**La durée** : contrairement à ce qui avait été annoncé, l'épidémie a duré ; le nombre de cas a explosé :

« [La menace chikungunya](#) : La Direction régionale des affaires sanitaires et sociales (Drass) avait annoncé l'éradication du chikungunya pour l'hiver austral. On est loin du compte. L'épidémie n'est même jamais rentrée en phase de déclin » peut-on lire dans le JIR le 12 septembre 2005.

**La gravité** : jusqu'alors représenté comme une « grosse grippe », le Chikungunya fait son 1<sup>er</sup> mort au mois de janvier. De plus, cette maladie est très douloureuse et extrêmement invalidante. La transmission de la mère à l'enfant accentuera la peur de la population dans une région de forte natalité.

Pour se défendre, le Ministre de l'Outre-Mer se situe au niveau de monsieur « tout le monde » : « Je ne suis pas médecin, je suis comme tout le monde » a rappelé F. Baroin aux spécialistes du CHD, le 22/02/2006. (Quotidien du 23/02/2006)

Pour sa part, la biologiste bactériologiste Christine Jaffar explique que « dans cette maladie, tout reste à découvrir » et qu'il faut « éviter de transposer complètement un schéma viral déjà connu ».

Les erreurs d'appréciations au départ ont pu être commises à cause de cela.

« La situation est moins alarmante que celle qui est dépeinte dans les médias », a déclaré le directeur général de l'Organisation mondiale de la santé, Lee Jong-wook, lors d'une conférence de presse le 8 mars à Port-Louis. L'OMS estime que les médias "sur-réagissent" face à l'épidémie de chikungunya.

**Les chiffres** : le nombre de cas est l'indicateur pour la population de l'épidémie.

« 6 273 cas officiels, 30 000 officieux. L'épidémie flambe. On cherche des remèdes miracle », peut-on lire dans un article du 30 décembre du Jir.

Ce qui entraîne une nouvelle polémique : **le manque de transparence** sur la gravité de la crise que l'on impute aux autorités. Ainsi apprend-on que des pressions administratives et des menaces de sanctions disciplinaires ont été portées auprès de médecins des hôpitaux soupçonnés d'avoir informé la presse. (JIR du 28 février 2006).



**Une polémique politique** : le transfert de l'Etat aux collectivités territoriales est également appliqué pour la prophylaxie, dont le Département devait avoir la charge. Or le Département, selon certains médias, a refusé ce transfert de compétences.

Il ne faut pas oublier également que La Réunion est entrée dans la période pré-électorale. Les réactions des politiques doivent également être analysées en fonction de cet enjeu. (Ainsi, Alain Benard, maire de St Paul (UMP) et Nassimah Dindar, Présidente du Conseil Général (UMP) se placent sur l'échiquier politique pour les prochaines élections législatives en 2007 et municipales en 2008. Paul Vergès (PCR) quant à lui, sort de sa compétence lorsqu'il propose des garanties de prêt aux entreprises :

*En présentant, aujourd'hui au ministre de l'Outre-Mer, François Baroin, un plan d'urgence comprenant notamment des garanties de prêt aux entreprises locales, une caisse de compensation et le remboursement des forfaits hospitaliers, la Région souhaite ouvrir la voie de la "discussion" et regagner ainsi la confiance des Réunionnais. Pour Paul Vergès, cette "concertation" avec l'État et le Département est la seule attitude capable de "donner enfin une efficacité à la lutte contre le chikungunya". (JIR, 22/02/06)*

Polémiques sur **l'efficacité de la lutte**, sur les moyens mis en œuvre et leur importance : bien que le rapport de l'IGAS mentionne qu'il est « très difficile de juger de l'efficacité des soins », et que la DRASS n'hésite pas à « rappeler avec force l'importance d'adopter des comportements individuels visant à se protéger des piqûres de moustiques et de contribuer à la destruction des gîtes larvaires », la polémique sur l'efficacité des produits et des moyens utilisés a fait rage.

« Chikungunya : l'Union des syndicats de la CGTR-Santé inquiète : Renforts insuffisants ». (JIR du 4 mars 2006)

**Polémique sur le risque de toxicité** des produits (faune et flore endémique). Cette polémique a pris le dessus sur celle initiée sur le manque de moyens : le remède est soudain devenu plus dangereux que le mal.

**Polémique insulaire** : « Sous-estimation du chikungunya et carence de l'État - [Sommes-nous des Français de seconde zone ?](#) » (Témoignages, 23 décembre 2005)

L'île de La Réunion a ses spécificités qu'il est important de connaître, et que nous ne pouvons traiter superficiellement. On peut toutefois dire que le sentiment d'isolement, le sentiment de ne pas être entendu, reconnu est fort, surtout dans des épisodes de crise.

« Faisant référence aux mesures annoncées en métropole pour protéger les élevages de volailles de la grippe aviaire, Jocelyne Lauret, présidente du comité du tourisme a déclaré "alors qu'il y a eu des morts, qu'un Réunionnais sur sept est frappé par la maladie, nous pourrions avoir le sentiment que les poulets sont plus importants à protéger que les Réunionnais" » (Témoignages 23 Février 2006)

Cette crise pose la question suivante : les RUP sont-ils vraiment des départements comme les autres ? Font-ils partie du territoire national ?

En marge de ces polémiques, la population a le sentiment que les autorités sont dépassées par les événements, qu'elles répondent au « coup par coup », plutôt que de faire de l'anticipation.

Or, le rapport de l'IGAS mentionne que les outils de communication ont été précocement mis en œuvre.

Pourquoi, malgré la mise en œuvre de ces outils, l'information n'est-elle pas arrivée à la population, ou plus exactement pourquoi la population a-t-elle le sentiment que l'Etat ne l'a pas informée ? Pourquoi le message n'est-il pas passé ?

Pourquoi accuse-t-on l'Etat de non-communication, de retard en communication ou de manque de transparence ?



## Toute la problématique de cette crise se trouve être dans ces interrogations.

En ce qui concerne le chapitre de la « non communication » ou du retard en communication, le rapport de l'IGAS montre que les outils de communication de la part des services de l'Etat ont été précocement mis en œuvre. Ainsi,

- Des points presse ont régulièrement été organisés par la DRASS : les 19 avril, 13 mai, 16 juin, 12 octobre, 9 novembre, 23 novembre.
- Des communiqués de presse informant sur l'évolution de l'épidémie (nombre de cas, extension géographique) ont été réalisés une à deux fois par semaine depuis le début.
- La Préfecture a également communiqué, directement.
- Des réunions multiples se sont déroulées.
- Le 16 mai, un message grand public sur le chikungunya a été mis en service sur le serveur local du SAMU.
- 500 affiches, 75.000 cartes d'information relatives au chikungunya ont été distribuées entre le mois de mai et le mois d'octobre pour un coût de 8.600 €. Cette campagne visait à sensibiliser les Réunionnais sur les dépôts de fleurs propices à la multiplication des gîtes larvaires.
- Une seconde impression de 10.000 affiches et de 450.000 flyers d'information, a été réalisée pour un coût de 14.500 €.
- Une 1<sup>e</sup> campagne de spot radio en français et en créole est parue fin mai 2005, suivie par une seconde fin novembre.
- 1 000 personnes auraient de plus été formées à la problématique et à l'information Dengue-Chikungunya en 2004 et 2005.
- Un numéro vert d'appel gratuit a été mis en place début décembre 2005, pour un coût de 8.500 € par mois.

Pourquoi alors la population a-t-elle eue, durant cette crise, le sentiment d'une non-communication ? L'Etat, dès le mois d'avril 2005 communique. Les médias, sans faire du catastrophisme, ont relayé l'information dès le mois de mai 2005 en ce qui concerne le chikungunya et dès le mois de mai 2004 pour des cas de flavivirus.

Une fois la polémique passée, *le Quotidien* du 22/03/2006 admet cette communication, dans un article titré « Campagne d'information grand public sur l'épidémie – La communication a coûté cher ». D'après *le Quotidien*, cette campagne d'information, (achat d'espaces, spot TV et radio, affiches), qui « s'est inscrite dans la durée » a coûté 550.000 €.

Et pourtant .... Dans l'inconscient collectif, reste la croyance d'une non-communication des services de l'Etat.

A notre époque où tout est surenchère, faut-il que les médias déclarent une polémique afin que la population prenne la juste mesure d'un danger ? Une information sans polémique n'a-t-elle aucune chance d'arriver à la population pour qu'elle puisse se prendre en charge ? La population attend-elle un Etat-providence qui la suppléerait dans ses prises de décision ? Qui serait capable d'éradiquer une espèce de moustiques en 6 mois là où il a fallu une trentaine d'années pour éradiquer une espèce plus facile à éradiquer ?

Quel rôle doit prendre le média pour une communication anticipée ? Et, s'il ne le fait pas, peut-il ensuite accuser les services de l'Etat, en demandant parfois la démission de certaines têtes dirigeantes de ne pas l'avoir fait ? Quel rôle les médias jouent-ils dans les naissances des crises ?

Quand on parle de manque de transparence, quelle dose de communication un Etat doit distiller afin d'informer sans risquer de créer des mouvements de panique au sein de la population ? – dont *le Quotidien* s'est fait l'écho en titrant sa Une du 28/02/2006 par « ils fuient l'épidémie ».

Dans une crise sanitaire, a-t-il le droit de minimiser volontairement le nombre de malades atteints, voire de morts ?

« Au début de l'hiver, la DRASS alertée par les médecins a volontairement minimisé le problème : les médecins ont reçu des responsables de cette Institution le conseil de "ne pas déclarer les..." » peut-on lire dans un article du JIR du novembre 2005 titré : « [Chikungunya : dans l'attente d'une encéphalite aiguë mortelle ?](#) »

Les professionnels du Tourisme sont très critiques face à la médiatisation qui a été faite autour du Chikungunya, imputant la baisse de réservation à cette médiatisation, en métropole et à l'Étranger, jugée trop incisive contre La Réunion. De même, certains professionnels de la filière volaille en France ont fortement critiqué la gestion de la communication de l'Etat (jugée trop alarmiste) faite autour de la crise de la grippe aviaire et qui a conduit, selon eux, à une chute des ventes des volailles.

Mais ces professionnels ne pourraient-ils pas également être à l'origine des polémiques sur le manque de transparence de l'Etat ?

La crise de la représentation politique est de plus en plus citée de nos jours. Cette crise du chikungunya ne montre-t-elle pas au contraire toute l'attente qu'ont les citoyens vis-à-vis de leurs représentants politiques ? Le politique, tel un « super-héros », n'a droit à aucune erreur d'appréciation ni de jugement.

Révélatrice des mécanismes qui se mettent en place dans la relation de la population Réunionnaise et des pouvoirs publics, cette crise du Chikungunya mérite à nos yeux d'être étudiée plus en profondeur. **En effet pour la première fois, une crise d'une telle ampleur peut être étudiée à La Réunion, Département si spécifique.**

*Après une expérience dans l'intervention d'urgence sur les plates-formes pétrolières au Gabon, l'organisation de manifestations à échelle internationale pour une institution Française, la gestion des crises dans une université, l'obtention d'un DESS en communication dans l'Océan Indien et d'un DEA option communication, 11 ans de vie à La Réunion, Marie-L Pérony-Charton s'intéresse à la gestion de la communication de crise de l'Etat dans un Département si particulier qu'est La Réunion. Elle est consultante en communication et communication de crise.*

Marie-L Pérony-Charton, [mlpc@wanadoo.fr](mailto:mlpc@wanadoo.fr) - 06.92.68.64.84



Globalité

# Faire face aux médias audio-visuels en temps de crise : s'adapter à l'évolution des médias internationaux

*Alain Pajot*

**E**n temps de crise, la puissance des médias audio-visuels pour générer une émotion collective, cibler une marque ou un homme n'est plus à démontrer. En début de crise, leur rapidité d'intervention et de diffusion leur confèrent souvent un avantage décisif sur la presse écrite.

Les évolutions récentes des médias imposent aux gestionnaires de crise d'adapter leurs méthodologies selon les pays.

## **Du différé au direct.**

Depuis 15 ans, j'enseignais aux responsables d'entreprises en crise qui allaient passer à la télévision des règles de base qui s'appliquaient très bien aux caractéristiques des médias audio-visuels hexagonaux :

En situation de crise, l'entreprise doit souvent faire face à une équipe de tournage pour un reportage **en différé**. Les journalistes arrivent rapidement sur les lieux de la crise, se documentent lors du trajet, interviewent le responsable de l'entreprise puis les autorités, les témoins ou les syndicats, selon la crise. L'équipe repart le plus vite possible dans sa rédaction pour effectuer le montage du sujet avant d'être diffusé lors des journaux ou en continu sur LCI ou I Télévision. Dans ce type d'interview, l'entreprise doit répondre, en général, à une dizaine de questions maximum. Au final, seule **une réponse** ou un bout de réponse, d'une durée d'environ 10 à 20 secondes est diffusé. Aviez-vous remarqué que le journaliste de terrain est presque toujours invisible et que sa question n'est pas diffusée ? Dans le reportage, les réponses des interviewés se succèdent encadrées par les propos de la « voix off » du reporter. Il est essentiel de bien intégrer cette dimension pour une communication de crise efficace.

Une entreprise en crise doit donc toujours se fixer comme règle de préparer une question réponse, passant bien à l'oral, et d'identifier le message principal qu'elle veut faire passer.

Inutile de préciser que cette règle de bon sens est souvent bafouée face à l'urgence et au manque de préparation.

Prenons un exemple, suite à un incendie de votre usine, il y a de nombreux morts et blessés. Votre message initial ne peut généralement être que la compassion car vous connaissez rarement immédiatement les circonstances de l'incendie. Vous risquez de vous faire piéger si à la question « la sécurité n'est elle pas une priorité pour votre entreprise ? » vous répondez, pensant bien faire « oui, nous sommes certifié, nous avons fait un exercice le mois passé ... » Au final, si la rédaction préfère cette dernière réponse, vous pourriez apparaître comme arrogant et/ou insensible auprès des familles des victimes et de votre personnel.

La règle fondamentale est alors de placer son message à chaque réponse, c'est l'assurance tout risque qui évite de se faire piéger. Cela nécessite un vrai apprentissage car cela ne se résume pas à répéter la même réponse quelque soit la question.

Mais aujourd'hui ces règles bien admises le sont elles encore ? J'en doute dans certains cas.

En effet, la montée en puissance des chaînes de proximité en France avec la TNT change la donne. Une entreprise en crise devra de plus en plus faire face au direct. Ce principe s'applique avec force dans d'autres pays développés et surtout aux USA.

La situation est alors bien différente :

Le car régie est aux grilles de l'usine, le journaliste en pied est visible à l'écran, on entend la question et la réponse. Plus de subterfuge, plus d'échappatoire. La question est là et il faut répondre immédiatement ! L'entreprise devra alors apprendre à « scénariser » son intervention et à répondre à la question tout en plaçant son message. Tout un art !

### **S'adapter aux particularismes locaux**

Mais d'autres facteurs sont à prendre en compte. Nous pouvons donner l'exemple de la couleur du deuil qui est le blanc dans certains pays d'Asie, un porte parole féminin dans certains pays islamiques sera mal perçu et tant de signes particuliers propres à chaque culture.

Dans certains pays, comme la Belgique, les Etats-Unis, le Canada le multilinguisme a favorisé des médias ciblés par langue. Il y a des médias diffusés en turc en Allemagne. L'entreprise doit donc s'adapter et former des porte-parole multilingues ou différents représentants par langue ou par groupe ethnique.

Dans d'autres pays enfin, la télévision reste aux ordres du pouvoir. Les relations presse laisseront la place aux affaires publiques et aux stratégies d'influence.

Mais partout un nouveau phénomène apparaît : l'image, perçue comme la vérité, n'est plus l'apanage des médias traditionnels. Partout sur internet fleurissent des chaînes différentes sans rédaction. Leurs « journalistes » sont de simples citoyens armés de leur caméscope ou de leur appareil photo caméra qui diffusent en direct leurs images de l'événement : le tabassage d'un homme noir à la Nouvelle-Orléans, les images des attentats de Londres circulent instantanément sur la toile forçant les autorités à faire évoluer leur défense.

L'entreprise devra apprendre à surveiller et gérer ces nouveaux flux qui pour beaucoup représenteront une information libre et indépendante. Si le message de l'entreprise vient en contradiction avec ces images, il est fort à parier qu'elle perdra toute crédibilité aux yeux de l'opinion. Et pourtant dans ce domaine de nombreuses manipulations sont faciles.

Verra t-on ceux qui critiquent aujourd'hui le travail des médias audio-visuels se mettre à regretter le temps des journalistes ?

**Alain Pajot**

**Atlantic-Intelligence - Directeur du Pôle Communication sensible**

**apajot@atlantic-intelligence.fr**

**www.atlantic-intelligence.fr**

Globalité

## Le défi de la crise aviaire

*Dr Jean-Michel Guillery*

Était-il opportun qu'en novembre 2004, les dirigeants de l'OMS proclament un état d'alerte mondial, en affirmant avec force - ce qu'ils n'ont plus cessé de répéter depuis - que le virus aviaire A (H5N1) serait tôt ou tard, par mutation, à l'origine d'une pandémie de grippe humaine, celle-ci pouvant se diffuser sur la planète et provoquer plusieurs millions - ou dizaines de millions - de morts ?



Et comment qualifier la volonté de cette alerte ? Était-ce là une stratégie de pression mûrement réfléchie, pour mobiliser les énergies internationales dans la lutte contre l'épizootie qui sévissait depuis un an en Asie du Sud-Est ? S'agissait-il, après l'avertissement du SRAS de 2003 et face à l'incertitude d'un autre risque majeur, d'appliquer cette fois le principe de précaution ? Ou bien encore - mais c'est

moins probable - était-ce la mise en œuvre pour la première fois à l'échelle mondiale de la démarche innovante du « catastrophisme éclairé », si bien décrite en France par le philosophe Jean-Pierre Dupuy (« Pour un catastrophisme éclairé » et « Petite métaphysique du tsunami » ; Seuil, 2002 et 2005) ?

A la première de ces questions, on sait - même si les nuances se sont multipliées, ainsi que quelques avis divergents - qu'en l'espace de quelques mois, une majorité de scientifiques a globalement répondu oui. Ils ont entraîné ainsi les dirigeants de la planète (Etats-Unis et Europe surtout) dans une très grande première : l'anticipation active - et sur-médiatisée - d'une catastrophe sanitaire mondiale, avec la mise au point de plans de lutte correspondants. Étonnamment, on a peu souligné alors le défi formidable qu'allait représenter, pour des années, cette attitude.

Mais c'était là aussi ouvrir une très vaste boîte de Pandore. D'où pourraient sortir l'une après l'autre, enchevêtré, de multiples crises. Et c'est bien ce qui s'est produit. A la première, provoquée par la révélation de la menace (événement proche ou pas ? aussi dévastateur que la grippe espagnole ?), sont venues se mêler successivement d'autres crises : crise de la préparation à une pandémie (qui serait prêt ? comment ? quel accès aux médicaments et aux vaccins ?) ; crises inhérentes à l'extension de

l'épizootie elle-même (l'arrivée aux portes de l'Europe, puis l'atteinte de l'Europe, puis de l'Afrique, puis d'un élevage en France...); crises liées à la survenue d'incertitudes majeures (la responsabilité des migrants, celle des trafics) et de « surprises » alarmantes (franchissement de la barrière des espèces, voire rôle de vecteurs de la maladie pour les chats).

Sans oublier les confusions qui vont généralement avec la médiatisation de telles nouvelles. La plupart, malheureusement, n'ont pas été anticipées. C'est ainsi que d'un risque de mutation virale, on est passé très vite - dans la perception des populations - à un risque alimentaire. Avec les conséquences que l'on connaît.

Mais ce n'est là qu'un exemple, et l'on pourrait citer aussi la confusion redoutable qui s'est installée entre précaution et prévention.

Après un an et demi d'existence médiatique, le sujet de la grippe aviaire, avec sa complexité et ses inconnues, est devenu maintenant une mine de confusions.

**« Après un an et demi d'existence médiatique, le sujet de la grippe aviaire, avec sa complexité et ses inconnues, est devenu maintenant une mine de confusions. »**

Et surtout, une formidable machine à crises. Car toute nouvelle progression de la menace (réelle ou perçue comme telle), toute nouvelle « révélation », est de nature à réactiver l'ensemble des craintes et des interrogations. Et nous ne sommes qu'au début de l'histoire.

En remarquant toutefois que la perception du risque pandémique reste encore assez flottante. C'est ainsi que l'atteinte de l'Afrique, peu médiatisée, n'a pas été fortement ressentie en Europe, alors qu'elle signifie la création d'un second réservoir de virus (après le réservoir asiatique), ce qui est gage d'installation de la menace dans la durée ; et aussi, peut-être, d'accroissement des risques de mutation.

**Quel regard porterons-nous dans quelques années sur la gestion des premiers actes de la crise aviaire ?** Cela dépendra, bien sûr, de la survenue ou non de la fameuse mutation qui rendrait le H5N1 (ou un autre virus

aviaire) transmissible d'homme à homme. Et naturellement de l'épidémie de grippe humaine - plus ou moins étendue et meurtrière - qui pourrait lui succéder.

Il est remarquable en tout cas de constater qu'aujourd'hui, au sujet de cette gestion, les vrais débats n'ont pas encore eu lieu.

Les quelques polémiques qui se sont développées au sein des spécialistes sont restées relativement discrètes et ont peu diffusé dans le grand public. Cela sans doute en raison de la focalisation rapide et massive sur le problème de la consommation des volailles. Et grâce aussi, peut-être, à la lassitude que les périodes d'intense médiatisation ont provoqué.

Les points de polémiques en question sont pourtant fondamentaux. Notamment sur la non-mobilisation de moyens en 2004 pour tenter d'enrayer la progression de

l'épizootie en Asie du Sud-Est ; l'occident a préféré concentrer d'emblée ses moyens pour lui-même, avec la constitution de stocks de masques et d'antiviraux ; ce qui revenait, en quel-

que sorte, à multiplier les canots de sauvetage avant de colmater les trous dans la coque.

La même remarque vaut pour la faible réaction en février dernier, en direction de l'Afrique, au moment de l'apparition des premiers foyers au Nigeria ; ce n'est qu'un mois plus tard que l'OMS a débuté la constitution d'une « task-force » de spécialistes capable d'intervenir en urgence sur le terrain, pas seulement pour observer mais pour agir.

Mais sur les questions les plus essentielles, celles qui ont trait aux actions d'ensemble qui seraient mises en œuvre en cas de début réel d'une pandémie, avec ce que cet événement suppose de peur et d'irrationnel ? A cet égard, le débat public est à ce jour à peu près inexistant. Les plans émis par les gouvernements ont d'ailleurs été peu commentés, mis à part la réaction de rares spécialistes.

Les interrogations ne manquent pas pourtant, à tous les niveaux, international, européen, national. Par exemple : quelles déci-

sions seraient rapidement prises en commun ? Quelles mesures pour les transports et aux frontières ? Quelles mobilisations des forces de l'ordre et pour quelles actions ? Quelles priorités pour la distribution des masques et l'utilisation des antiviraux ? Quelles consignes pour la régulation des approvisionnements alimentaires, des déplacements, de la garde des enfants ?

En bref, comment éviter la panique. Grâce à quelles directives qui seraient de nature à établir, immédiatement, la confiance des populations ? Car s'il est une donnée de base, incontournable en de telles circonstances, c'est bien l'établissement de la confiance. Qui pourrait vraiment gérer quoi, si la confiance n'existe pas ? Ce qui suppose aussi que les priorités et les directives soient déjà connues et admises par les citoyens.

D'où la question cruciale, pour le moment absente mais qui devrait logiquement être abordée et débattue : celle de l'implication de la société civile, et d'abord de sa préparation. A commencer par son information, qui est loin d'être faite, sur les actions prévues. Et cela non plus seulement via le traitement médiatique du sujet, mais directement par les responsables eux-mêmes et leurs relais (professionnels de santé, enseignants, élus, services publics, entreprises...).

**Dr Jean-Michel Guillery, MGVM Consultants**

**Voir aussi le sujet grippe aviaire sur le site [www.gestiondecrise.com](http://www.gestiondecrise.com)**

Est-il trop tôt pour se poser cette question ? Ou bien est-il décidé de la « retenir » le plus longtemps possible ?

Si l'on veut être conséquent dans une démarche d'anticipation et définir vraiment des plans de lutte en cas de pandémie, il ne suffit plus aujourd'hui de rester au niveau d'une gestion « administrative » du dossier, d'énoncer quelques grands principes vagues, diffuser des conseils d'hygiène, et inciter les uns et les autres à avoir des plans de continuité d'activité (ou encore, demander aux maires de France de recenser maintenant les cercueils qui seraient disponibles).

Il est temps d'affronter la difficulté qui sera certainement l'une des difficultés majeures : mettre en œuvre, sur ce qui serait fait concrètement pour protéger les hommes, un vrai programme de communication en direction des citoyens. Au risque, bien sûr, du débat et de la polémique.

**C'est là, probablement, une grande partie du défi qu'entraîne l'hypothèse acceptée d'une pandémie grippale. Mais si par malheur elle survenait, quelle « gestion de crise » pourrait être effective sans l'adhésion des citoyens ?**

## Livre

### RUMEUR SUR INTERNET

#### COMPRENDRE, ANTICIPER ET GERER UNE CYBERCRISE

Didier Heiderich - Editions Village Mondial

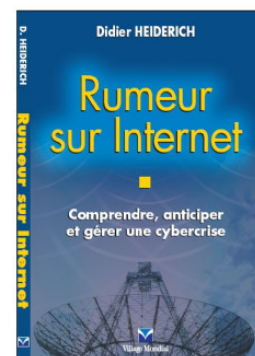
« Voici un ouvrage qui passionnera aussi bien les entreprises que les associations, et jusqu'aux responsables politiques... » - **Les Echos**

« Une analyse des risques de communication induits par le réseau et des mécanismes de diffusion des crises, suivie d'une méthode de diagnostic pour apporter les réponses appropriées. » - **L'expansion**

« Cybercrise au crible.

Pour éviter de se retrouver prisonnier de la Toile, Didier Heiderich, président de l'Observatoire international des crises, propose aux entreprises un manuel fort instructif sur le B.A.-BA de la gestion des cybercrises. Rumeur sur Internet décrit ces nouveaux risques de communication, leurs mécanismes de diffusion et leur impact, en s'appuyant sur nombre de cas. L'auteur propose enfin une méthode de diagnostic avec réponse en ligne à envisager ou non. » - **Stratégies**

[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZI&l\\_isbn=2744060887](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&l_isbn=2744060887)





Globalité

# Shanghai, mon amour

**Didier Heiderich**

Une fois la muraille de Chine franchie, nombre d'entreprises délaissent leurs discours sur la responsabilité sociale et le développement durable. Pollution à l'échelle d'une région européenne, innombrables accidents du travail mortels, interdiction des syndicats, salaires de misère, corruption, torture : investir en Chine s'accompagne de petits désagréments qui pourront se muter en crises majeures... même économiques.

Les façades et le marbre de Shanghai, ses tours, ses incalculables grues pointées vers le ciel, la docilité de sa main d'œuvre, sa croissance à deux chiffres, redonnent l'espoir à nombre d'entrepreneurs lassés des revendications occidentales, de la lourdeur du droit du travail et du B.I.T, des syndicats, des salaires minimum trop élevés et des employés fainéants qui n'ont d'autres préoccupations que leurs week-ends. Shanghai est décidément belle et l'occident tout entier lui déclare sa flamme : Shanghai, mon amour.

***(...) la Chine a les pieds sur terre et ne s'apprête pas à un mariage d'amour, ni même de raison, mais intéressé, très intéressé.***

Il est curieux de voir à quel point le capitalisme décomplexé et le communisme totalitaire peuvent se marier, à priori, si harmonieusement, et s'aimer à en perdre la raison. Enfin, la raison de l'occident, car la Chine a les pieds sur terre et ne s'apprête pas à un mariage d'amour, ni même de raison, mais intéressé, très intéressé. Et pour que la mariée soit encore plus belle, elle ne dévoile que ses plus beaux atours : Shanghai. Car, même si cela est de mauvais ton de le rappeler, la réalité chinoise est toute autre. Commençons par l'évidence qui



Collage d'Armelle Labbat

échappe à un occident frappé d'amnésie : la Chine est un pays totalitaire avec tous ses avatars. La crasse d'un pouvoir corrompu à toutes les échelles, ses assassinats sarcastiques, ses tortures dont les cris sont à peine étouffés, ses déplacements de masse dans des bidonvilles lorsqu'il s'agit « nettoyer »

Pékin pour les jeux olympiques, la substitution de la population du Tibet, son racisme institutionnalisé et j'en passe.

**« L'empire des sens » est un piège. Piège idéologique et piège économique. Piège pour les investisseurs.**

Oui, me direz-vous, le regard attendri – concupiscent ? – posé sur Shanghai la belle, « mais la Chine s'ouvre aux valeurs occidentales, ceci grâce à l'économie de marché. » Et bien non ! Définitivement non. Car la Chine a une culture plurimillénaire, des codes, des principes, une histoire de 3500 ans qui ridiculise celle de la vieille Europe. La Chine n'a cure des valeurs occidentales qu'elle regarde d'un œil amusé, voir condescendant. Certes, la Chine a toléré l'existence d'une poignée de nouveaux riches, occidentaux de façade. N'était-ce pas un faible prix à payer pour asseoir le totalitarisme du régime chinois ? Car, outre l'obtention de technologies sans en payer le développement, ce semblant d'ouverture et la promesse de marchés mirifiques ont pour effet de taire toutes les critiques occidentales, voir de ridiculiser ceux qui osent encore évoquer les compromissions avec le régime totalitaire chinois.

Avec son intelligence millénaires, sa maîtrise de l'art de la guerre, son raffinement, son expérience de la manipulation des masses à faire pâlir les *spins doctors* occidentaux, « L'empire des sens » a réussi à détourner les investissements mondiaux à son profit, obtenir des technologies sans autres contre-

parties que des promesses issues de notre imagination, bâillonner ses dissidents - y compris à l'étranger -, et en définitif prendre l'occident dans ses filets dorés.

**Car la Chine est un piège.** Piège idéologique, avec pour conséquence le renoncement à nos valeurs si durement acquises et du sacrifice des droits de l'homme sur l'autel du « réalisme économique ». Pour le comprendre, il suffit de voir comment furent muselés les dissidents chinois lors de la visite du président chinois Hu Jintao à Paris en Mai 2004. Piège économique qui non seulement consiste en une entreprise de pillage systématique des technologies occidentales, mais également à s'appropriier les ressources naturelles et matières premières nécessaires pour son unique développement. Piège pour les entreprises occidentales qui auront des comptes à rendre lorsque la question de la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) de leurs usines ou sous-traitants chinois sera posée, lorsqu'elles seront à l'origine de pollutions ou d'accidents mortels à de telles échelles que même le régime chinois ne pourra plus les cacher.

**Est-il nécessaire de le rappeler, en chinois crise se dit (Wei-Ji), risque et opportunité. Je suis loin d'être convaincu que, dans ce mariage, ce soit l'opportunité qui nous soit réservée, et ceci dit en vertu même du sacrosaint réalisme économique. Peut-être est-il temps de s'en rendre compte avant que le piège chinois ne se referme définitivement sur nous. N'est ce pas Shanghai, mon amour ?**

**Didier Heiderich**

***Ingénieur CESI, Directeur de la publication de ce magazine et président de l'Observatoire International des Crises, Didier réalise de la formation et du conseil en management et communication de crise, sensible et stratégique auprès des entreprises et des institutions, tout comme en stratégie de communication et d'influence online.***

***Il est l'auteur nombreux articles pour la presse spécialisée et du livre « Rumeur sur Internet. Comprendre, anticiper et gérer une cybercrise » chez Village Mondial. Enfin il est enseignant professionnel au CELSA (Paris IV-Sorbonne), à l'ISCPA et à l'Université de Technologie de Troyes ou il est responsable de l'UV de communication des entreprises.***

**Contact : [dh@communication-sensible.com](mailto:dh@communication-sensible.com)**

Globalité

# L'image de la France dans le monde

**Le Bloc-notes de Pascal Ragot**

*Pascal Ragot anime en toute indépendance une chronique « d'opinion » dans les colonnes du magazine. Spécialiste incontournable de la gestion de crise et du mediatraining, Pascal Ragot capitalise 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, Meta-leurop, TTE/Thomson, Kodak, Jacob Delafon. Contact : pascalragot@wanadoo.fr*

**L**e monde regarde la France. Les télévisions étrangères, en particuliers aux Etats-Unis, ont largement diffusé les images des émeutes françaises. L'organisation internationale Greenpeace, grand agitateur d'images, a pris le Clemenceau à l'abordage. Mittal Steel veut mondialiser l'europpéen Arcelor. Le poulet français n'est pas dans son assiette, puisque les pays étrangers l'ont pris en grippe.

## La contestation barricade le pouvoir politique

**Le CPE a permis de localiser le véritable centre du pouvoir : la rue.** La loi CPE, normalement votée, a arraché des pavés de contestation. Le projet était pourtant louable : tenter de libérer les blocages à l'emploi des jeunes.

Le risque pour l'embauché était minime, comparable à celui d'un CDD, la perspective du CDI en plus. Le risque de licenciement kleenex n'était pas plus élevé qu'avec un CDI ; puisqu'un licenciement brutal dans les deux premières années s'avère peu indemnisé par le code du travail.

Quelle est donc la signification réelle des manifestations ? Est ce la France du refus du travail et de la négation de l'économie mondialisée qui s'arque bonte sur les avantages acquis ? Quand le monde croît de 4 à 5 % par an, alors que le France stagne à 1,5 %, les forces du futur défilent contre l'embauche flexible.

Il y avait eu Devaquet, Allègre, Juppé...il y aura Villepin...tous morts au champ d'honneur de la réforme. La volonté politique est systématiquement battue en brèche par la contestation. Quand le politique ose une -timide- réforme, les forces "progressistes", expertes en agitation médiatique, organisent des manifestations massives, en criant au viol de la démocratie.

La "médiacratie" s'est substitué à la démocratie. Le législateur est bafoué par la rue sur la place médiatique.

L'essayiste Philippe Muray écrit : "il n'y a plus que médias, culture et art. C'est de ces choses que le désastre moderne est composé".

**Clémenceau : le tigre Greenpeace coule la France.** Le porte avion rouillait depuis des années dans la rade de Toulon. Enfin, la France décide de récupérer quelque argent en ferrailant l'épave. Le gouvernement ordonne même le désamiantage pour ne pas être accusé d'envoyer des fibres mortelles aux Indiens.

Imbroglia : le Ministère de la Défense s'emmêle dans les tonnages d'amiante. La société de dépollution, accusée pitoyablement par le Ministère, confirme que le tonnage annoncé était bien celui qui se trouvait à bord. Polémique médiatique qui permet à Greenpeace d'aller à la pêche aux bonnes prises. La France a coulé le Rainbow Warrior. Greenpeace va couler la France. En utilisant le spectre de l'amiante, Greenpeace, spécialiste de l'abordage médiatique, va ridiculiser la France durant plusieurs semaines. La pression médiatique va même impressionner la cour suprême indienne.

Cette pression médiatique a été suffisamment forte pour que le gouvernement Français renonce à une décision pertinente. Encore une fois, la médiacratie triomphe.

## La France vue du monde.

**French riots.** Quand le gouvernement français s'élève contre les déclinologues, en promouvant le dynamisme intact de la France, les télévisions américaines diffusent en boucle les émeutes, celles des banlieues, celles du CPE. Vu d'outre atlantique, les américains perçoivent un pays qui rejoue la terreur révolutionnaire sur fond de guerre civile. Le monde économique regarde ces images. La tête qui va tomber est celle de la France. Le 04/04, Michel Rocard, ancien premier ministre, de Bruxelles confirme : « l'image de la France à l'étranger est catastrophique ». La France se décompose quand le monde se recompose.

**Les éditorialistes internationaux lisent la presse française.** Les correspondants des grands médias mondiaux écrivent des articles sur la France, reflet de ce qu'ils apprennent dans les médias nationaux. Le dernier trimestre rassemble un florilège édifiant de titres venant de la presse économique :

- Régression française,
- L'ancien régime dans la rue,
- (économie)La France en hiver,
- High tech, l'emploi industriel a fondu d'un tiers en 15 ans,
- Coup de froid sur l'économie française,
- Les faibles créations d'emplois alimentent le débat sur la qualité des statistiques,
- La France tourne au ralenti,
- Reprise de l'emploi, les Français n'y croient pas,
- Les agents de Bercy se crispent face à la réforme de l'état,
- La France vit au dessus de ses moyens...la France ne possède pas de planche à billet, pour financer ses rêves (Thierry Breton),
- La France sera t-elle l'argentine ? ,
- Avec un tel taux d'endettement, les marges de manoeuvres du gouvernement sont quasi nulles (Paul Dubrulle),
- Cette montagne de dettes n'a pas servi à financer la croissance,
- Dette publique : l'état appelé à rompre avec la facilité,
- La dette atteindra 100% du PIB en 2015 et 200% en 2029,
- La baisse du chômage s'explique par l'accélération des départs en retraite (Martine Aubry),
- L'inquiétante panne de l'activité industrielle,
- Bruxelles ne croit pas au retour du déficit sous les 3%.

Les investisseurs étrangers vont se précipiter...pour fuir ! Thierry Breton lui déclare "tous les cli-notants sont au vert" Il est vrai que la France a inventé le surréalisme !

**Mittal Steel “ferre” Arcelor**

Il existe en gestion de crise une règle intangible : celui qui tire le premier garde toujours l'avantage. Espérons qu'Arcelor fera mentir la règle. Mittal Steel a largement occupé le devant de la scène et construit sa mise en scène. Mittal Steel n'est probablement pas un prétendant légitime, mais impressionne par son audace.

En face, Arcelor adopte un profil étrangement bas, doublé de trois échecs industriels. Quand on sait qu'en situation d'OPA, l'agitation médiatique est primordiale, il est étonnant de constater qu'Arcelor assure un service minimum. Le Président se contente de road show auprès des actionnaires... pour leur affirmer qu'il ne croit pas à la réussite de l'OPA. La méthode Coué assure-t-elle le succès pour contrer une agression ?

Il est étonnant de constater qu'un champion mondial se comporte en agneau face au prédateur.

Il existe pourtant un thème majeur à développer massivement : celui du pillage technologique.

Encore faudrait-il qu'Arcelor se donne des moyens d'acier pour sa défense, en appliquant la seule méthode efficace, l'attaque. Les médias adorent les condottieres des affaires. Lakshmi Mittal en a le profil. Arcelor n'a peut être pas évalué l'effet levier qu'insufflent les médias dans une OPA.

Mittal a tiré le premier. Il serait temps qu'Arcelor dégaine.

**Les pays étrangers prennent le poulet français en grippe**

Un professeur spécialiste en maladie infectieuse déclare au sujet de la grippe aviaire : “le risque d'infection humaine est purement virtuel”. Les pouvoirs publics ont déclenché l'alerte pour éviter un risque éventuel et les accusations de dissimulations qui exploseraient si le tocsin n'était pas sonné. L'effet canicule a débouché sur des enseignements positifs.

Mais le spectateur de la télévision boude le poulet. Il ne lit pas les articles explicatifs des quotidiens et comprend à contrario le message rassurant des pouvoirs publics. Les ventes s'écroulent de 30%. Les gouvernements des pays étrangers, qui importent 40 % du poulet produit en France, ont cédé aux craintes de leurs opinions publiques, en interdisant leurs frontières aux volailles françaises.

Il y avait eu le consommateur affolé par la vache, l'amateur d'agneau tremblant de la fièvre aphteuse...il y a maintenant l'Européen qui tousse devant le poulet.

La coordination des autorités pour gérer le dossier laisse perplexe. Le Ministre de l'Agriculture lance “il faut arrêter la psychose, consommer des volailles”. Pendant ce temps, le Ministère de la Santé lance une consultation d'agence de communication sur le thème : “les gestes barrière pour lutter contre la propagation du virus”. Il est pertinent que le Ministère de la Santé ait préparé les anticipations les plus ultimes. Il est surprenant que ce Ministère ait cru bon devoir communiquer sur cette consultation, au message inquiétant, quand l'objectif gouvernemental est de rassurer. Il est vrai que le vaccin puise sa force dans la maladie !

La morale de la fable “le poulet et la grippe” enseigne que le principe de précaution déclenche autant un effet d'hystérie que de protection.

## Les spirales du bloc-notes

*Le Bloc-notes de Pascal Ragot (suite)*

### Spirale d'or : La justice

Comment les juges peuvent-ils encore défendre la juge Burgaud, qui déclare être un fusible, brûlé sur l'autel de la justice malade ? La diffusion de l'audition publique de ce juge a démontré ce que sa hiérarchie aurait du détecter depuis longtemps : une absence de réalisme. Ses avocats, en acceptant cette audition, visiblement à son désavantage, l'ont définitivement "brûlé". Un mediatraining aurait été indispensable, avant d'exposer une personnalité aussi fragile à l'acidité des médias.

### Spirale d'argent : Fernando Alonso

Il quitte Renault en déclarant qu'il signait avec l'écurie lui offrant la meilleure voiture pour être, à nouveau, champion du monde. Renault doit apprécier. Et le pilote doit se mordre le volant après deux grands prix victorieux sur... Renault...et devant sa prochaine écurie ! Et si la motivation du pilote était plus liquide que solide !

### Spirale de plomb: Metaleurop

Ex deuxième producteur européen de plomb, qui après avoir déposé le bilan, devoir 61 M € à ses créancier pour un CA de 115 M €, annonce que l'entreprise va se "redresser en se recentrant sur le plomb". Questions : que faisait l'entreprise avant ? Avec quelles ressources l'entreprise va-t-elle investir, réorganiser la collecte de batteries, financer l'exploitation, et rembourser ses créanciers. Contrairement aux affirmations de la presse économique les investisseurs ne sont pas intéressés. Ils attendent l'inévitable -prochain- dépôt de bilan.



## Broadcast it!

### Bilan des crises 2005 et nouvelles pistes sur la gestion des crises

Christophe Roux-Dufort, professeur à l'EM Lyon et Directeur des Relations Internationales de l'OIC.  
MP3 - 3Mo - 13 min

### Buzz et crises

Axel Gryspeerdt, professeur de relations publiques et de communication à l'Université Catholique de Louvain (U.C.L.), Belgique - MP3 - 3,5Mo - 15 min

### Réputation des entreprises et ONG

Kristine Drullion, chargée de communication Essilor Mexico et lauréate du 3ème concours du meilleur mémoire sur la communication de crise organisé par L'Observatoire International des crises et Hill&Knowlton - MP3 - 3Mo - 13 min

### Point de vue sur le futur et le métier des RP dans les situations de crise.

S. Billiet, Président Directeur général de Hill & Knowlton et Président de Syntec Conseil en Relations Publiques.  
MP3 - 1,2Mo - 5 min

### La communication sensible dans la société de la peur et du risque

Didier Heiderich, Président de l'OIC et Directeur de la publication du Magazine de la Communication de Crise et Sensible. - MP3 - 2,5 Mo - 10 min

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

Globalité

# L'entreNous

**Didier Heiderich**

« *Et derechef, qu'y a-t-il d'intéressant ? Ce qui jaillit hors de prison, hors de règle et d'uniforme : la sortie.* » - Michel Serres, Rameaux.

**D**aniel Kaplan, délégué général de la Fing<sup>2</sup>, a développé le concept d'«EntreNet» qui désigne l'espace entre communication interpersonnelle et communautaire. Cette idée ouvre d'énormes perspectives qui débordent la sphère internet pour s'étendre aux autres domaines de la communication, comme en sociologie.

Au commencement, il y avait les 4 points cardinaux de la communication : communication interpersonnelle (1 à 1), la communication de masse (1 à n), la communication intercommunautaire (n à n) et la communication de la base vers le haut (n à 1). Et les nostalgiques vous compteront les temps heureux de la division entre la communication média et hors média, ceux de la toute puissance de la presse, de la maîtrise de l'information par les *spins doctors*, des voyages de presse, des contingences, des priorités, des rendez-vous, des limites géographiques et culturelles. Ces ensembles étaient régis par des codes, connus de tous, que l'on pouvait théoriser, pratiquer et maîtriser. Et puis patatras : les barbares, chers à Jean-Michel Billaut<sup>3</sup>, ont franchi le Rubicon de la communication, imposant internet comme un média incontournable.

Qu'importe, nous allons imposer les codes de la communication à ce nouveau canal. Celui-ci ne servira qu'à automatiser ce que nous connaissons déjà, du « one-to-one » au « one-to-many ». Alors nous nous sommes focalisés sur l'audience des sites web, sur un nombre d'abonnés, sur les communautés virtuelles, utilisant les bagages du XXe siècle pour se rassurer. Une partie de la presse - en France, principalement et paradoxalement la presse économique libérale engagée et donneuse de leçons -, rejette encore d'un revers de main dédaigneux la concurrence d'internet, cri à l'imposture et s'arque bonte sur ses archaïsmes. D'autres comme le Guardian, Les Echos ou Le Monde ont su l'utiliser, s'adapter et en tirer profit. Mais quelque soit les modèles, les propositions, les essais, nous sentions tous que quelque chose d'autre se tramait, qu'un « bidule » échappait à notre analyse, que se soit l'analyse des échecs comme des réussites. Thierry Libaert en a fait la conclusion de son livre *Communication. La nouvelle donne*<sup>4</sup> « Le terme de transversalité est certes grandement galvaudé, mais la réalité qu'il recouvre est désormais indépassable : la communication de demain devra être durable, interactive et globale ; la communication thématique et balistique a vécu. » Heureuse prescience.

<sup>2</sup> Fing – Fondation Internet Nouvelle Génération qui a pour objectifs avoués de « repérer, stimuler, valoriser l'innovation dans les services et les usages des technologies de l'information et de la communication. » - [www.fing.org](http://www.fing.org)

<sup>3</sup> Jean-Michel Billaut est l'un des pionniers de la communication électronique, commencé en France avec le Minitel. Son blog : <http://billaut.typepad.com>. La légende – vraie ou fausse ? - veut que ses propos sur les usages des médias électroniques ont été copieusement repris par Al Gore dans le discours qui a fait de ce dernier « l'inventeur d'internet ».

<sup>4</sup> Communication. La nouvelle donne. Editions Village Mondial, 2004

L'idée nouvelle est de considérer que les 4 points cardinaux nommés ci-dessus délimitent les frontières d'un espace dans lequel se joue la communication d'aujourd'hui. Et si cet espace ne répond à aucune des règles rigides de la communication, il correspond à une réalité bien plus tangible, celle de la vie, du quotidien, des idées, des échanges. La nouveauté est qu'internet permet de fusionner la communication avec l'espace social, celui des réunions de quartier, des cafés philosophiques, des discussions de comptoir, des échanges entre amis, entre clubs, entre entreprises, entre...nous. Et si cette communication a toujours existé, internet la met en valeur pour l'ouvrir au monde au-delà des frontières de l'espace et du temps. Avec internet, cette communication interstitielle concurrence par sa masse, mais aussi par sa puissance, sa fluidité et son adaptation, tous les archétypes de la communication contingente.

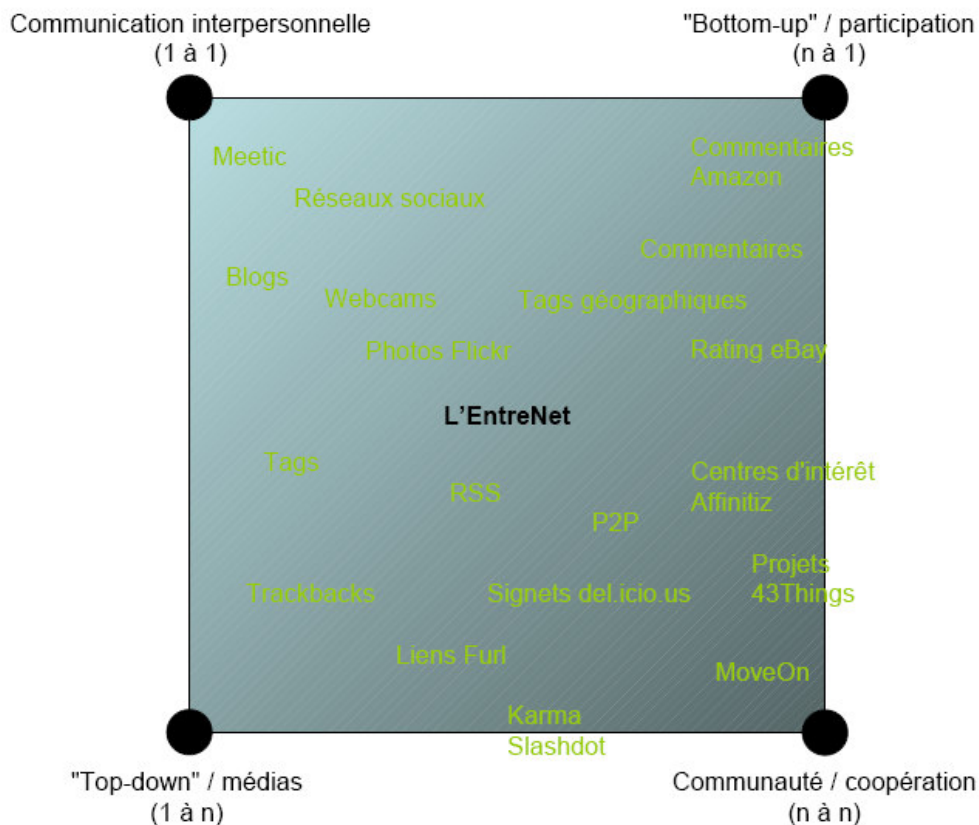


Schéma issu de L'EntreNet - Introduction à la discussion - Université de Printemps de la FING : L'EntreNet Séminaire du 1/3/2006 » qui aura lieu à Aix-en-Provence du 7 au 9 juin 2006.  
[www.fing.org](http://www.fing.org)

Et si cette vision de « l'entre-quelque-chose » s'appliquait à plus de domaines que nous pourrions l'imaginer ? N'est-ce pas dans cet espace que se jouent les cultures d'entreprise ? Les échanges internationaux ? L'interculturalité comme la définit Joop Theyse-Saab<sup>5</sup>, voir l'alterculturalité, fruit de ce nouveau *melting pot* issu du cyberspace, si créatif et dangereux pour l'establishment ? N'est-ce pas dans cet espace que se jouent les crises de demain ? Les cybercrises qui naissent hors des formats définis par les médias de masse, pire hors des crises proposées par la presse et prennent corps en se passant de cette dernière, en sont déjà la preuve.

5 Joop Theyse-Saab, dirigeant d'Irenea, est un spécialiste du management interculturel.



Prenons l'opinion, source de toutes les conjectures. Elle se mesure par des sondages qui ont pour limite les questions posées, le champ des propositions, aussi complet semble-t-il être. Nous pouvons nous complaire dans la lecture de l'évolution de l'opinion sur un objet donné. Mais n'est-ce pas, en réalité, dans la surface couverte par ces courbes que se situe la réalité ? N'est-ce pas dans les interstices abandonnés aux comptoirs ou au contraire dans la superposition et le brouhaha que se forgent les opinions ? J'ai la faiblesse, même si l'image peut paraître légère, d'imaginer « l'opinion » comme un millefeuille plutôt qu'un point savamment posé sur une courbe, fruit d'une réponse binaire à une question parfaitement délimitée. « L'EntreNet » de Daniel Kaplan peut revêtir les couleurs de « L'entreNous », cette liberté qui surface les courbes compromises de teintes inattendues, chaotiques, hors des formats.

**« J'ai la faiblesse, même si l'image peut paraître légère, d'imaginer l'opinion comme un millefeuille plutôt qu'un point savamment posé sur une courbe. »**

Justement, n'est-il pas possible de lier cette idée à la théorie du chaos afin de faire de cette vision un nouvel espace à investir ? La théorie du chaos nous affranchit de la linéarité, redessine le déterminisme en une multitude de possibles, démontre qu'il existe des bassins d'attraction dans lesquels peuvent s'engouffrer l'opinion, les risques, les crises et peut-être même l'interculturalité ; ceci à quelques battements d'aile de papillon des stratégies les plus savamment orchestrées.

Voici quelques unes des questions, mais peut être aussi des réponses, que cette idée que nous pressentions tous de « l'entre quelque chose » pourra nous apporter. Plus proche de la réalité, plus propre à décrire et comprendre le monde, plus propice à imaginer de nouvelles méthodes d'approche systémique. Que ce soit l'« EntreNet » ou « L'entreNous », cette notion ouvre de nombreuses voies à explorer sur une *terra cognita* à redécouvrir, à entrevoir hors des formats, en se souvenant, à chaque pas, que la carte n'est pas le territoire. Ceci dit entre-nous.

**Didier Heiderich,**

**Président de l'Observatoire International des Crises, auteur de « Rumeur sur Internet. Comprendre, anticiper et gérer une cybercrise », Village Mondial, 2004**

#### **A lire sur le sujet :**

*L'EntreNet : ces petites (ou grandes) choses que l'on fait ensemble*, Daniel Kaplan, 2006  
<http://www.internetactu.net/?p=6350>

*Crises et fractales : quels enseignements ?* Alain Grandjean, Magazine de la communication de crise et sensible, 2006  
<http://www.communication-sensible.com/articles/article0111.php>

*Communication. La nouvelle donne*. Thierry Libaert. Editions Village Mondial, 2004  
[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZI&isbn=2744060909](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&isbn=2744060909)

*La crise médiatique et le battement d'aile*, Didier Heiderich, Magazine de la communication de crise et sensible, 2001  
<http://www.communication-sensible.com/articles/article0009.php>

*La problématique interculturelle*, Interview de Joop Theyse-Saab, 2006  
Magazine de la communication de crise et sensible, vol. 11, 2006

# No comment – China



<http://news.sina.com.cn/c/2005-05-21/16365950897s.shtml>

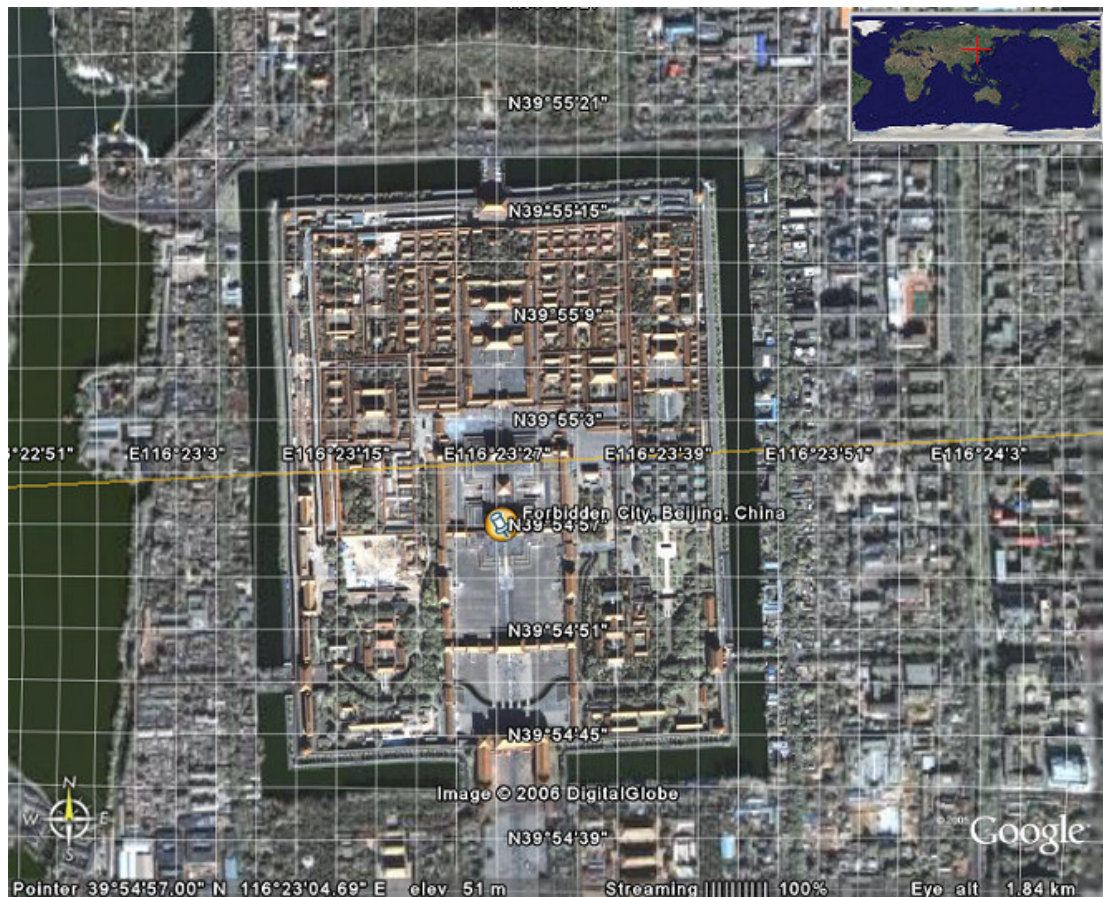


<http://www.fas.org/nuke/guide/china/theater/DF-15-15.jpg>

No comment, China



<http://www.shanghai.gov.cn/shanghai/node8059/node8069/hcss/userobject22ai15415.html>



Forbidden City, China (Google Earth)

No comment, China

**中國首次載人航天飛行展**  
**Exhibition on China's First Manned Space Mission**  
 1.11.2003 - 4.11.2003  
 香港科學館  
 Hong Kong Science Museum

主辦: 香港特別行政區政府康樂及文化事務署 Home Affairs Bureau, HKCAAC  
 中國載人航天工程總局 China Manned Space Engineering Headquarters  
 協辦: 香港中文大學管理學院 Hong Kong Science Museum of the Leisure and Cultural Services Department  
 中國載人航天工程辦公室 China Manned Space Engineering Office  
 中國航天科技集團公司 The China Aerospace Science and Technology Corporation

贊助: 中國載人航天工程研究所 China Academy of Launch Vehicle Technology  
 中國空間技術研究所 China Academy of Space Technology  
 上海航天技術研究所 Shanghai Academy of Spaceflight Technology  
 北京航天醫學工程研究所 The Beijing Space Medicine & Medical Engineering Research Institute  
 航天科工國際貿易有限公司 Qing Aerospace International Holdings Limited

贊助: 香港賽馬會 Hong Kong Jockey Club

「中國首次載人航天飛行展」於香港科學館舉行，持有入場券者，請按入場券上所列的日期及時間到香港科學館參觀。  
 'Exhibition on China's First Manned Space Mission' is held at the Hong Kong Science Museum. Ticket holders please visit the exhibition on the date and time as stated on the ticket.

尖沙咀東部科學館道2號 (尖沙咀地鐵站B2出口)  
 2 Science Museum Road, Tsim Sha Tsui East, Tsim Sha Tsui MTR Station Exit B2

<http://www.hkchcc.org/1003hkyangliwei01.jpg>



# Dissonances



. L'affaire « Poncet-Mahé », une crise discordante au ministère de la défense  
*Georges Peillon*

. Crises et rumeurs : l'union secrète !  
*Eric Sotto*

Collage d'Armelle Labbat

Dissonances

# L'affaire « Poncet-Mahé », une crise discordante au ministère de la défense

**Georges Peillon**

17 octobre 2005 : un communiqué de presse du ministère de la Défense annonce la suspension de responsables militaires dont l'ancien commandant de l'opération Licorne. « *Des manquements graves à la loi, aux règlements militaires et aux ordres* » sont apparus dans le cadre de l'enquête portant sur des faits s'étant déroulés au mois de mai 2005 en Côte d'Ivoire. Des doutes existent sur les « *circonstances particulières dans lesquelles serait survenu le décès d'un ivoirien appréhendé par des militaires français après avoir commis à plusieurs reprises des crimes sur les populations civiles dans la zone de confiance* ».

1<sup>er</sup> février 2006 : Un article du *Figaro*<sup>6</sup> souligne la parution courant décembre 2005 d'un texte dans le Bulletin officiel des armées précisant que « *le subordonné doit refuser d'exécuter un ordre prescrivant d'accomplir un ordre manifestement illégal* ». A cette occasion, le ministère de la Défense précise que la rédaction de cette modification du « règlement de discipline général » des armées était bien antérieure (septembre 2005) à l'affaire Mahé rendu publique courant octobre.

Ces deux dates balisent provisoirement l'affaire Poncet-Mahé. Provisoirement puisque l'instruction est toujours en cours et parce qu'il reste de nombreuses interrogations sur la période de silence entre les faits commis en Côte d'Ivoire le 13 mai 2005 et le communiqué de presse du ministère du 17 octobre.

Il n'est donc pas question ici de commenter sur le fond cette affaire mais de s'intéresser très concrètement à la gestion de la communication de cette crise d'une rare amplitude<sup>7</sup> dans un ministère généralement policé.

**Ouverture, « l'air de la transparence ».** Le ministère de la défense se saisit de la communication après une enquête interne (dite enquête de commandement) et à la demande du commandement de l'armée de terre. Afin d'éviter de rattraper a posteriori les éventuels dérapages médiatiques et la diffusion de l'information par le *Canard enchaîné*, le ministère juge nécessaire qu'il lui faut communiquer en premier afin de conserver la main sur la gestion de la crise. Au demeurant, le fait de se saisir de cette opportunité devient, dès le 19 octobre, un argument illustrant la volonté de transparence affichée du ministère : « *Quelle serait notre crédibilité lorsque nous défendons nos militaires contre des accusations mensongères si, lorsqu'il apparaît qu'il y a des comportements non conformes au droit ou à nos traditions, nous n'avons pas le courage de prendre des mesures et de le faire publiquement ?* »<sup>8</sup>. Communiquer en premier, c'est également pour le ministère annoncer et justifier les sanctions lourdes

<sup>6</sup> Le Figaro, « L'armée précise les conditions de refus d'un ordre », 1<sup>er</sup> février 2006, article signé Arnaud de la Grange.

<sup>7</sup> Nous avons observé les 250 retombées de la presse écrite nationale et régionale mises en ligne sur le site Intranet du ministère de la défense entre le 17 octobre 2005 et le 1<sup>er</sup> février 2006 (graphique en annexe)

<sup>8</sup> Michèle Alliot-Marie, ministre de la Défense, questions d'actualités à l'Assemblée nationale, 19 octobre 2005.



qui seront prises à l'encontre des militaires impliqués. Parler en premier c'est ne pas « ramer » à contre-courant pour développer des explications multiples de justifications ultérieures. Il est vrai que la transparence est devenue depuis la professionnalisation des armées un enjeu majeur. Les armées professionnelles ont une propension naturelle à se refermer sur elle-même et à gommer le lien traditionnel qui les unissait avec la nation via le service national. D'autant que sur un théâtre opérations extérieures comme la Côte d'Ivoire, l'éloignement géographique conjugué aux imbroglios politico-militaires ne facilitent ni la compréhension de l'institution militaire ni ses missions. « *Il faut communiquer !* », répète le ministre comme un refrain incantatoire à ses troupes mais avec les limites imposées par l'exercice. Dire, raconter, montrer, démontrer tout en restant dans les limites étroites fixées par l'expression des militaires.

**Adagio, « la gravité ».** Le discours officiel se porte donc dans un premier temps sur la nature des mesures infligées aux différents échelons hiérarchiques et sur leurs raisons. Les suspensions<sup>9</sup> d'un général quatre étoiles et d'un colonel<sup>10</sup> sont rarissimes et il faut expliquer de manière très pédagogique le sens de celles-ci. En effet, comment dans une institution fondée sur la discipline, sur l'honnêteté, sur le sens du devoir, le mensonge serait-il toléré ? « *On n'informe pas, on crée une autre explication, on couvre !* »<sup>11</sup>, précise le porte-parole du ministre. Ce qui est en jeu dans cette « condamnation » ce sont des fondamentaux comme l'usage de la force raisonnée, comme l'esprit de discipline, comme le pouvoir du chef. Freud aurait sans doute dit qu'en condamnant le chef on tuait le père une nouvelle fois. C'est un peu ce qu'ont vécu beaucoup de militaires pour qui le chef militaire détient le pouvoir, le charisme qui fédère dans toutes les situations et qui se retrouvent comme orphelins. On comprend par exemple la terrible déception des chasseurs alpins de Chambéry qui « *ont pris l'affaire en pleine figure* »<sup>12</sup>.

**Marche, « resserrons les rangs ! ».** Le commandement de l'armée de terre sent que la désunion guette les rangs de l'armée de Terre. Les faits sont graves, la situation difficile à gérer. Il faut communiquer en interne, rassurer, expliquer. Une tournée des régiments concernés par les faits est organisée. Le Chef d'état-major de l'armée de Terre se rend le 20 octobre à Vercors, Chambéry et Gap, trois garnisons dont les troupes étaient engagées en Côte d'Ivoire au moment des faits. « *Serrons les rangs ! Maintenons le caractère exemplaire de notre comportement. Je sais pouvoir compter sur vous. Je vous fais confiance !* »<sup>13</sup> lance-t-il à une armée de Terre et à des chasseurs alpins pétrifiés par les informations reprises dans tous les médias et qui mettent en cause, directement ou non, le sens de l'autorité, le poids du chef dans la décision de faire ou non l'usage de la force. Le renforcement et le maintien de la cohésion sont par ailleurs des leitmotifs repris dans tous les discours officiels pendant toute la phase de crise aiguë.

**Sarabande, « le désordre »..** En voulant communiquer clairement et rapidement, le ministre souhaitait désamorcer en partie un dossier déjà difficile et tendu. En effet, s'inscrivant dans le cadre de l'opération Licorne, cette affaire risquait de nuire encore un peu plus aux relations franco-ivoiriennes. Communiquer vite, c'était montrer ses bonnes intentions dans un dossier ivoirien déjà lourdement chargé d'incompréhensions et de tensions, de faits divers sinistres (cambriolage d'une banque par des militaires, meurtre d'un jardinier ivoirien...). Tout au long de la crise, des références à la nature et à la complexité de l'affaire ivoirienne sont évoquées dans les commentaires comme s'il y avait là un début d'explication, voire de « justification » aux errements des comportements. Mais l'étude des médias de l'époque montre qu'un glissement progressif se produit dès le 19 octobre. En effet, la personnalité du général Poncet est analysée et l'objet même des décisions administratives passe progressivement à l'arrière

<sup>9</sup> La suspension est prévue « en cas de faute grave commise par un militaire » par l'article 44 du statut général des militaires. Il s'agit d'une mesure conservatoire, à caractère provisoire, qui suspend l'exercice des fonctions. La suspension n'est pas une sanction disciplinaire qui obéit à des règles statutaires propres.

<sup>10</sup> Le colonel commandant le 13<sup>ème</sup> bataillon de chasseurs alpins stationné à Chambéry.

<sup>11</sup> Jean-François Bureau, porte-parole du ministère de la Défense, cité dans Libération, 18 octobre 2005, article signé Jean-Dominique Merchet.

<sup>12</sup> Le Dauphiné Libéré, 20 octobre 2005, article signé Michel Levy.

<sup>13</sup> Message diffusé à l'armée de Terre et repris par le Dauphiné Libéré le 21 octobre 2005.

plan. Personnage contestable pour les uns<sup>14</sup>, chef adulé<sup>15</sup> pour les autres, affaire « prévisible » ou « surprenante », les décisions ne laissent pas indifférentes la communauté militaire. Certains commentateurs n'hésitent pas à parler d'une nouvelle affaire Dreyfus qui diviserait durablement les cadres<sup>16</sup>. Témoignages, aveux, confidences, les langues se délient et les médias préfèrent s'intéresser à ce chef militaire qu'aux arguties administratives.

**Variations, « les déchirures »** La crise prend alors une nouvelle tournure et le mot très lourd de sens de « bavure » fait son apparition. Alors que le ministère pensait tenir les rênes de sa communication, les faits progressivement mis à jour (révélation des circonstances du décès de l'ivoirien par étouffement avec un sac plastique<sup>17</sup>, mensonges par omission et vérités cachées au commandement militaire) créent un emballement de la crise qui se porte même sur le plan politique<sup>18</sup>. Comme une tâche qui se développerait et prendrait inexorablement de l'ampleur, la crise ouvre de nouveaux fronts : les députés socialistes à l'Assemblée nationale réclame la création d'une commission d'enquête parlementaire<sup>19</sup>, le ministère de la défense met en cause le rapport d'Amnesty International qui accuse l'armée française d'avoir fait « un usage excessif et disproportionné de la force » à Abidjan en novembre 2004. Sur le plan interne une nouvelle fois, les dommages collatéraux de cette crise sont les plus perceptibles. On assiste en effet au retour traditionnel de la défiance des militaires par rapport aux politiques avec le sentiment diffus qu'ils ne sont jamais vraiment compris dans l'accomplissement difficile de leurs missions et que l'armée se sent lâchée par la classe politique pourtant « responsable de la situation pourrie en Côte d'Ivoire »<sup>20</sup>. On voit également apparaître des « règlements de compte »<sup>21</sup> au sein même de l'armée de Terre, de la concurrence entre différentes armes (chasseurs alpins contre parachutistes)<sup>22</sup>, « les baroudeurs » contre les « modernes »<sup>23</sup>.

**Sonnerie, « les sanctions »**. Elles tombent le 2 novembre 2005. Le ministre de la défense inflige des blâmes au général Poncet et à son adjoint de l'époque pour avoir délibérément omis de rendre compte de faits graves survenus sur le théâtre d'opérations dont ils avaient la responsabilité. Et sans préjuger des poursuites pénales. Les deux officiers généraux sont mutés. Les autres cadres impliqués sont renvoyés devant un conseil d'enquête. Ces sanctions créent un nouveau séisme<sup>24</sup>, une nouvelle réplique avec le même cortège de commentaires, d'acrimonies réveillées contre les uns ou les autres. Le malaise augmente avec la médiatisation des sanctions infligées et l'armée est sous le choc<sup>25</sup>. Le discours officiel se veut désormais apaisant, voire rassurant. Les sanctions, l'affaire, les responsabilités ne doivent pas ternir les missions accomplies dans des circonstances exceptionnellement difficiles, elles ne remettent pas en cause la qualité des personnels ni que le « travail des troupes soit sali »<sup>26</sup>.

**Interlude, « les banlieues »**. L'actualité sauve provisoirement la communication sur l'affaire « Poncet-Mahé ». Les banlieues s'enflamment le 27 octobre et jusqu'au 12 novembre la France regarde brûler voitures et périphéries des villes. L'affaire passe au second plan et aux réactions épidermiques succèdent les articles d'investigations<sup>27</sup>. Le fond prend le pas sur la forme.

<sup>14</sup> Libération, 19 octobre 2005, « Un goût maladif du secret », article signé Jean-Dominique Merchet.

<sup>15</sup> France-Soir, 21 octobre 2005, « Un mélange de Bigeard et de Patton », article signé Jean-Marc Tanguy.

<sup>16</sup> Le Midi Libre, 28 octobre 2005, « Poncet, ce général qui agace les betteraviers », article signé J.V.

<sup>17</sup> Le Point, 27 octobre 2005, « Avis de tempête sur l'armée », article signé Jean Guisnel.

<sup>18</sup> La Croix, 28 octobre 2005, « L'affaire Poncet divise la classe politique », article signé Antoine Fouchet.

<sup>19</sup> Le Monde, 29 octobre 2005, « Matignon tente de calmer l'émotion suscitée par l'affaire Poncet », avec l'AFP.

<sup>20</sup> Le Point, 27 octobre 2005, « Avis de tempête sur l'armée », article signé Jean Guisnel.

<sup>21</sup> France Soir, 27 octobre 2005, « Comment Henri Poncet a été dénoncé », article signé Jean-Marc Tanguy.

<sup>22</sup> France Soir, 27 octobre 2005, « Mahé, blessé, a été exécuté par des Français », article signé J.-M.T.

<sup>23</sup> Le Monde, 28 octobre 2005, « Henri Poncet, un chef de guerre rugueux, déterminé, un patron comme le nomme ses pairs », article signé L.Z.

<sup>24</sup> Le Dauphiné Libéré, 3 novembre 2005, « Un vrai séisme dans l'armée », article signé André Veyret.

<sup>25</sup> Valeurs actuelles, 4 novembre 2005, « Un coup de poing pour les armées », article signé Frédéric Pons.

<sup>26</sup> Le Journal du Dimanche, 6 novembre 2005, « Bentégeat, ou l'armée blessée », article signé Gilles Delafon.

<sup>27</sup> Le Nouvel Observateur, 10 novembre 2005, « Enquête sur un assassinat silencieux », article signé Jean-Paul Mari.



**Toccata, « l'éthique ».** Il faut sortir de la crise et des tourments générés. Le temps de la réflexion et des leçons à tirer s'impose. Fondamentalement l'affaire pose la question de la responsabilité du chef face à des choix<sup>28</sup> tactiques qui peuvent le dépasser. Il est donc plus que jamais nécessaire de rappeler les fondamentaux qui doivent animer chacun des militaires engagés dans des opérations à risque. C'est le rappel à l'éthique, le rappel au droit des conflits, le rappel que « *l'efficacité tactique ne devra jamais primer sur la morale. L'éthique n'est pas une variable d'ajustement.* »<sup>29</sup> Hasard du calendrier, la 1<sup>ère</sup> conférence d'éthique militaire, programmée depuis des mois, s'ouvre le 24 novembre 2005 à Saint-Cyr Coëtquidan. Le ministre rappelle que « *la transparence, l'unanimité de la haute hiérarchie militaire, ont démontré que l'armée ne transige pas avec ses valeurs. Que son éthique n'est pas à géométrie variable, mais bien la pierre angulaire de la conscience du soldat, et de son action* »<sup>30</sup>. Il convient désormais aux armées de cicatrifier les plaies...

**Pour conclure,** la crise « Poncet-Mahé » n'échappe pas aux règles déjà analysées dans d'autres crises, que celles-ci touchent les entreprises ou les institutions. Nous pouvons néanmoins retenir cinq leçons :

1. La décision de communiquer en premier et en transparence est un facteur de maîtrise de la situation. Mais une maîtrise provisoire puisque les répliques sont toujours possibles. L'anticipation de celles-ci est alors primordiale.
2. La gestion de la communication en interne est déterminante pour rassurer et rassembler les opinions puisque chaque membre d'une communauté est un « vecteur » de communication dans son propre entourage. Il en va de la survie de l'organisation.
3. Les prises de parole et les commentaires périphériques parasitent systématiquement le discours officiel et sont inévitables. Experts, anonymes, acteurs, tout le monde a quelque chose à dire de plus ou moins pertinent et utile.
4. Une information en chassant une autre, il faut profiter de la baisse de pression pour tenter de sortir de la crise et trouver le discours ad hoc.
5. Le retour aux fondamentaux, le discours sur les valeurs et sur le cœur de métier sont à rappeler obligatoirement comme une rengaine en sortie de crise pour fédérer les énergies et éviter la débandade.

## Georges Peillon

**Chargé de communication depuis quinze ans au profit du Ministère de la défense, Georges Peillon est officier supérieur de l'armée de Terre. Il a tenu notamment des postes opérationnels en communication de crise et en situation d'urgence (Afghanistan, Kosovo, Bosnie, Côte d'Ivoire). Il développe aujourd'hui une activité de conseil et de formation en communication globale au profit des institutions et des entreprises.**

**Georges Peillon est également écrivain. Il a publié les Larmes du Kosovo (Le Cerf 2002), Dépêches de Kaboul (2004), Ivoire Nue (2005). Son prochain livre, "Les guerres justes" (Jacob-Duvernet) sortira en juin prochain.**

**Georges Peillon : 06.72.93.36.93 - georgespeillon@hotmail.com**

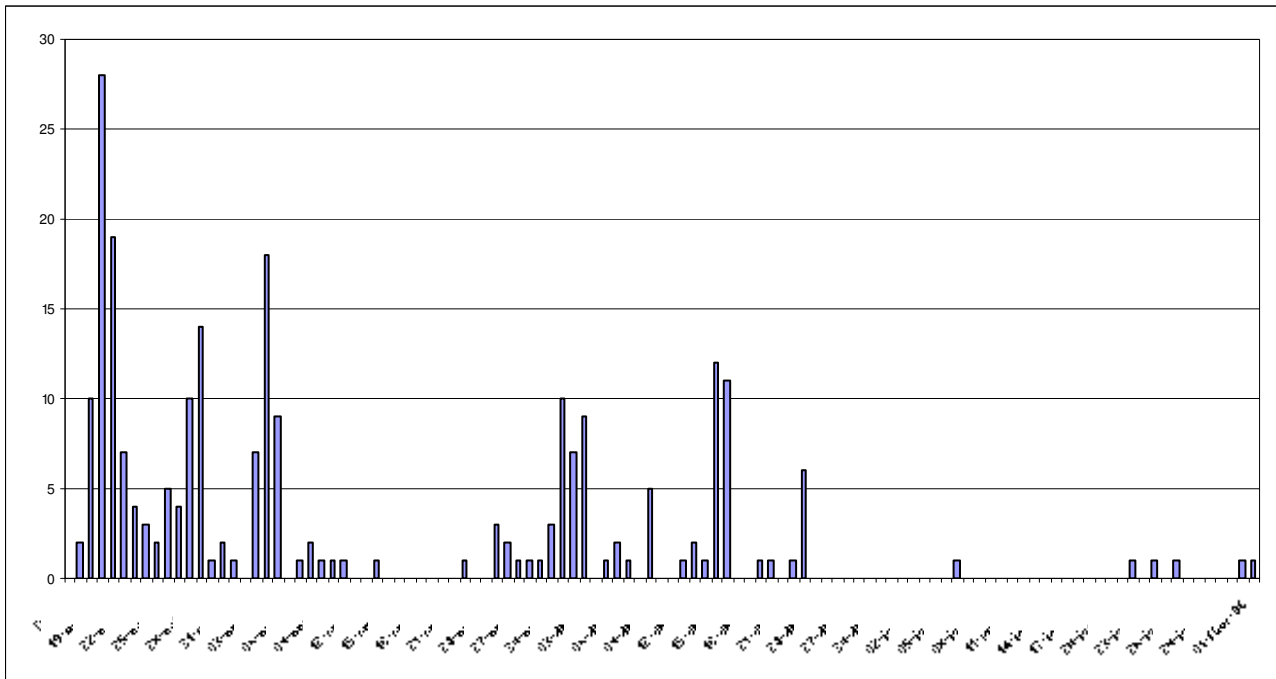
<sup>28</sup> La Croix, 21 novembre 2005, « Le chef seul face au choix », article signé Pierre Servent.

<sup>29</sup> Le Figaro, 24 novembre 2005, « l'armée de terre tire les leçons de l'affaire Poncet », entretien avec le général Thorette, chef d'état-major de l'armée de terre, propos recueillis par Arnaud de la Grange.

<sup>30</sup> Discours de Mme Michèle Alliot-Marie, ministre de la défense, clôture des Journées internationales de Coëtquidan, 25 novembre 2005, source site Internet défense.



Annexe : graphique du nombre de retombées presse concernant « l'affaire Poncet-Mahé », source Intranet Défense, presse nationale et régionale, période du 17 octobre 2005-1<sup>er</sup> février 2006



## PUB

# Conférences – Formations - Conseils

- Stratégies de communication
- Communication de crise et sensible
- Communication & marketing online
- Cybercrises et communication de crise online

Contact

Didier Heiderich

[dh@communication-sensible.com](mailto:dh@communication-sensible.com)

Important : pour toute demande, merci de préciser vos coordonnées complètes

Dissonances

# Crises et rumeurs : l'union secrète !

**Eric Sotto**

**D**es situations de crise en entreprise peuvent être déclenchées ou amplifiées par les rumeurs. Ces rumeurs "alarmistes" ou "fatalistes" nuisent essentiellement aux ressources immatérielles de l'entreprise. Cependant malgré leur caractère incontrôlable, il est possible de leur donner un visage, de comprendre leur mode de circulation et d'envisager des actions préventives ou défensives. C'est l'objet de cet article.

Thierry Libaert ainsi que Christophe Roux-Dufort précisent, d'après une étude menée en 1988 sur cent quatorze entreprises, que celles-ci avaient connu au moins deux situations de crise déclenchée ou amplifiée par les rumeurs dans les trois années précédant l'étude<sup>31</sup>. Pour Allan J. Kimmel, la même entreprise peut être la cible de plusieurs rumeurs (processus "convergent") et plusieurs entreprises peuvent être victimes d'une même rumeur (processus "divergent"), pas nécessairement en même temps<sup>32</sup>.

**Exemple de rumeur génératrice de crise :** En 1981, des rumeurs prétendaient que la société Procter & Gamble bénéficiait de financements occultes orchestrés par des sectes sataniques, et que son logo faisait apparaître le chiffre 666 (dans les étoiles et les plis de la barbe du patriarche), c'est-à-dire celui de l'apocalypse. On constata par la suite une chute des ventes dans certaines régions des États-Unis.

**Exemple de rumeur amplificatrice de crise :** La rumeur de vers de terre dans les steaks hachés McDonald's pour relever leur taux de protéines, circule au moment où l'enseigne fait face à une crise de confiance avec ses clients en 1999 (crise de la "vache folle", médiatisation du leader José Bové, dénonciation de la mondialisation et du capitalisme sauvage).

La plupart des rumeurs qui atteignent les entreprises sont noires et nuisent essentiellement aux ressources immatérielles de l'entreprise par des atteintes à la réputation des managers ou des collaborateurs, à l'image de marque, à la notoriété de l'entreprise et entraînent une baisse de cotation des titres en Bourse, une diminution des ventes, un appel au boycott... Ces situations nécessitent des coûts importants en communication de crise, en campagne de publicité pour restaurer l'image, en logistique suite au retour de produits, en traitement téléphonique et gestion du courrier<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, Paris, Dunod, 2001, p.100-103 et ROUX-DUFORT Christophe, *Gérer et décider en situation de crise*, Paris, Dunod, 2003 p. 195.

<sup>32</sup> KIMMEL Allan J, *Contrecarrer les rumeurs*, www.lesechos.fr, juillet 2004, rubrique "Les Arts de...", puis "Management de l'information" (site consulté en septembre 2004).

<sup>33</sup> GRITTI Jules, "Rumeurs dans les entreprises", *Humanisme et Entreprise*, n° 30, Paris, 1995, p. 25-32 et KAPFERER Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, p. 153-159.

Oliviane Brodin<sup>34</sup> élargit le sujet et précise que les marques les plus célèbres semblent concentrer sur leur nom une plus forte probabilité de rumeurs, ainsi que "les produits présentant des éléments de secret" (additif, colorant, composition, recette...) ou "nés de controverses scientifiques de technologies obscures ou mal comprises" (prothèses en silicone, aérosols, rayons ultra-violet, téflon cancérigène, épilepsie et jeux vidéos...). De plus, il faut compter avec les angoisses collectives du moment (paniques alimentaires, dangers pour la santé, risques environnementaux...).

Quant aux chercheurs Difonzo, Bordia et Rosnow<sup>35</sup>, ils mettent en évidence les rumeurs circulant dans les entreprises, suite aux conflits et angoisses des collaborateurs (changement de direction, départ de manager, restructuration, OPA, fusion, acquisition, réduction d'effectif, délocalisation, erreur grave, scandale, procès...) et insistent sur les risques humains (baisse de motivation, perte d'efficacité, déstabilisation psychologique ou départ de collaborateurs).

Enfin, certaines rumeurs sont aussi de redoutables armes informationnelles destinées à déstabiliser la concurrence, comme les propos diffamatoires ou les allégations mensongères. Ce sont des manœuvres informationnelles douteuses qui s'appuient essentiellement sur les ressorts psychologiques des individus et se traduisent par des actions de diversion, de déception, d'intoxication, par la zizanie ou la calomnie<sup>36</sup>.

### Un visage sur la rumeur

La rumeur peut se définir comme un phénomène de communication qui apporte d'abord une information multiforme (légende, conte, parodie, canular, polémique, allégation, petite phrase, propos calomnieux...) non vérifiée, quasi anonyme, présentant des doutes sur sa véracité et circulant rapidement dans un groupe social sous une forme écrite ou orale. Cette information est plutôt pessimiste et apparaît surtout en période de crise, au moment où surviennent des catastrophes, accidents, deuils, peurs, angoisses, doutes, incertitudes. On y reviendra...

Même si le message d'origine subit des transformations importantes pendant sa circulation, ce sont surtout les thèmes abordés dans le récit et l'intérêt pour le destinataire qui déterminent son sort. Ainsi, les individus transmettent des rumeurs parce qu'ils sont influencés par les messages :

- qui font appel aux idéaux du moment comme la justice, la liberté, la démocratie, la norme ou qui suscitent des émotions comme la charité, la compassion ou la peur;
- par le sentiment d'appartenance à un groupe de référence (croyances et valeurs partagées) qui pousse les individus à croire aux messages faisant appel à l'émotion ou à l'action collective ;
- par le témoignage de personnes connues pour leur autorité sur le sujet.

<sup>34</sup> BRODIN Oliviane, "Le contrôle des rumeurs", *Décisions Marketing*, n° 4, Janvier-Avril 1995, p. 16-19.

<sup>35</sup> DIFONZO N., BORDIA P., ROSNOW R.L., "Reining in rumors", *Organization Dynamics*, 1995, p. 47-62.

<sup>36</sup> GUYAUX Jean (Général), *L'espion des sciences*, Flammarion, Paris, 2002

On peut mettre en évidence l'importance des crises dans la croyance au récit. Ainsi, pendant les périodes de catastrophes, d'accidents, d'attentats, de deuils, d'événements importants voire ambigus, les rumeurs circulent plus facilement et les angoisses collectives de notre époque sont aujourd'hui des sujets de prédilection dans la transmission des rumeurs. On peut citer en ce début de siècle :

- Les peurs alimentaires (listeria, vache folle/ESB, OGM, huile frelatée, pesticides, grippe aviaire...)
- Les craintes technologiques et scientifiques (micro-ondes, radioactivité, amiante, virus informatique...)
- Les risques environnementaux (réchauffement de la planète, catastrophes écologiques, matières dangereuses recyclables...)
- Les dangers pour la santé (aiguilles infectées par le virus HIV, vol d'organes, effets secondaires des médicaments, intoxications alimentaires...)

Transmettre une rumeur est aussi un acte spontané. En effet, la rumeur est avant tout un récit bien construit et intéressant à raconter. Tous les individus recherchent la reconnaissance et éprouvent le besoin de communiquer, d'entrer en relation les uns avec les autres. La rumeur favorise ce besoin d'échange.

De plus, le colporteur ne vérifie pas toujours les informations qu'il reçoit et la transmission du message se produit presque automatiquement.

Par ailleurs, la rumeur concerne tous les groupes sociaux sans distinction. Toutefois, ce sont les plus grands consommateurs d'informations qui s'avèrent les plus exposés à la rumeur compte tenu de la quantité d'informations dont ils disposent, ainsi que les groupes bien structurés comme les communautés et les tribus qui constituent de véritables incubateurs.

De surcroît, il est intéressant de noter le rôle des médias qui diffusent la rumeur à ceux qui ne la connaissent pas encore, et accroissent ainsi considérablement sa notoriété.

### **Neutraliser les facteurs d'éclosion !**

Afin d'éviter des conséquences particulièrement coûteuses pour l'entreprise et plus particulièrement pour son patrimoine immatériel et ses finances (communication de crise, campagne de publicité, gestion logistique, traitement de courrier), les managers doivent identifier les facteurs d'éclosion et engager des actions préventives. Ces actions peuvent s'appuyer sur la transparence et l'explication. Par exemple en évitant l'opacité, en expliquant les choix graphiques liés aux logos, à la marque, à la publicité, mais aussi en assurant une communication interne permanente et véridique vis-à-vis de ses collaborateurs, notamment pendant les périodes de crise et d'incertitude.

Des actions complémentaires sont envisageables comme la mise en place d'un dispositif de *renseignement économique* permettant de repérer puis d'établir un diagnostic précis des rumeurs. Ce dispositif s'articule autour d'une collecte d'information, essentiellement dans la presse et sur Internet, et de la sensibilisation des managers à la création d'un lien direct avec les personnalités influentes (prescripteurs, experts, vedettes, leaders d'opinion, tribus, communautés, réseaux...).

### Choisir rapidement une action de communication adaptée au contexte

La connaissance des rumeurs en circulation, la rapidité de réaction et l'utilisation d'une grille de lecture basée sur des critères pertinents comme la véracité, la crédibilité et l'éventuelle identification d'une source, permettent d'envisager des actions stratégiques pour les éteindre ou les maîtriser.

Parmi les actions de communication, on peut mettre en évidence :

- Le rôle du *démenti* (explication formelle et cohérente qui réfute catégoriquement tous les arguments du récit)
- L'importance de la *reconnaissance* (reconnaître la part de vérité et mettre en oeuvre un plan de communication de crise)
- L'intérêt du "*dépositionnement*" (attribuer une nouvelle identité à la rumeur, en accentuant fortement un thème secondaire que l'on estime condamnable)
- La *force explicative* (mettre en avant le caractère douteux du message, insister sur les incohérences et invraisemblances du récit)
- *L'opportunisme* ou la *récupération* (désigner de faux coupables en attribuant le mal à des individus ou à des groupes)
- Le choix du *silence* (évite d'accroître la notoriété du message)
- Le traitement *ironique* (ridiculiser une rumeur peu crédible)
- Des actions en justice sont envisageables si la source est identifiée. C'est le cas de la diffamation, du dénigrement, de l'atteinte aux signes distinctifs et de la contrefaçon de marques et d'auteurs. Les résultats sont hypothétiques, mais l'impact auprès du public est important

Malgré le caractère irrationnel du phénomène, les responsables de cellule de crise doivent prendre conscience du "lien" qui unit rumeur et crise, et appréhender son mode de construction (et non pas son interprétation qui relève des croyances et fantasmes) pour identifier des mesures préventives possibles ou des actions combatives rapides.

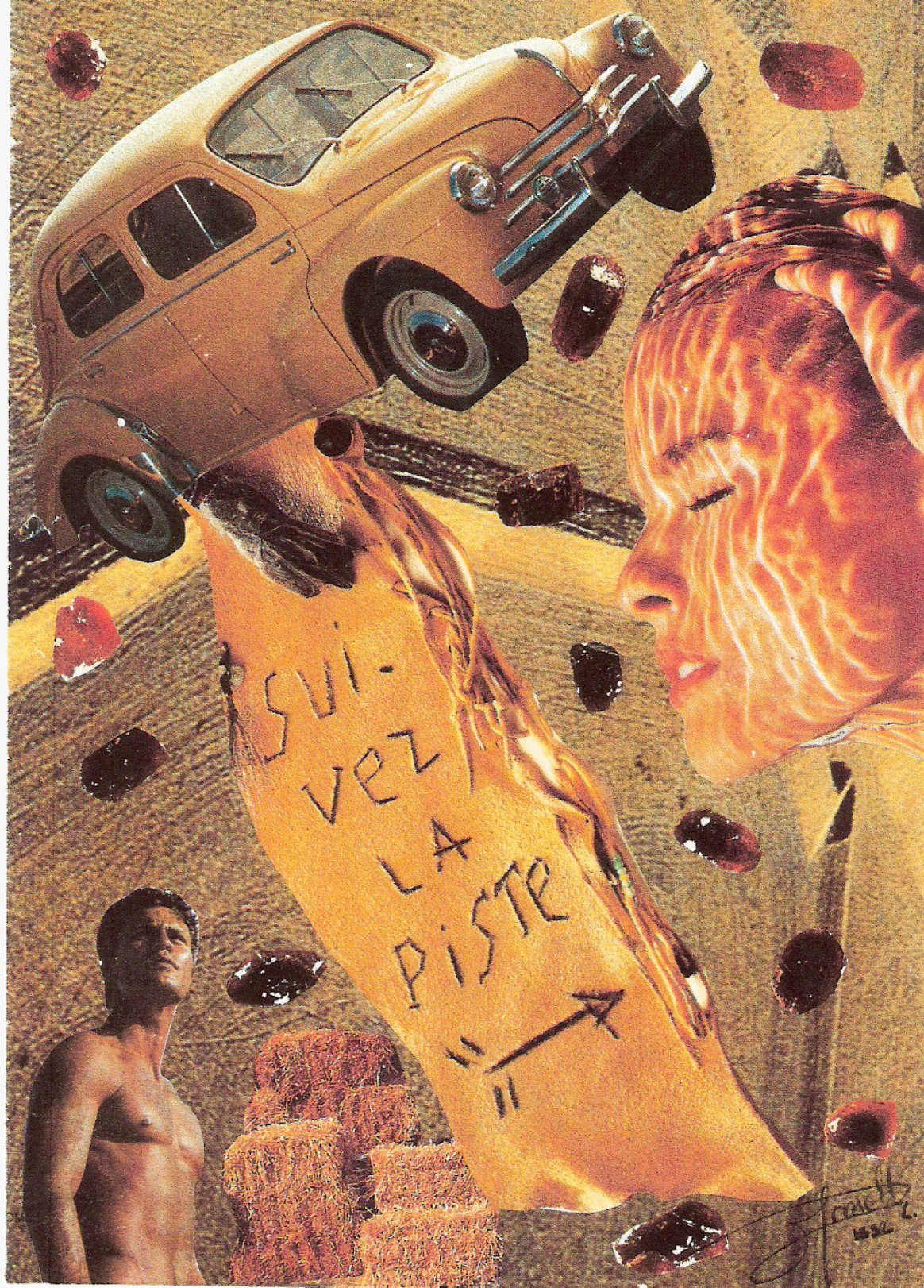
**Eric SOTTO - Professeur-associé à NEGOCIA (Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris)**

*Auteur de l'ouvrage* **Entreprise et rumeur : comprendre pour agir, L'esprit du livre éditions, Paris, 2005.**

**Il intervient auprès des dirigeants et responsables d'entreprises pour les sensibiliser au phénomène ou les appuyer dans le choix d'actions ciblées**

**Contact : e.sotto@yahoo.fr**

# En bref,



Collage d' Armelle Labbat

En bref, par *Didier Heiderich*

## ,inside

Actualité de l'Observatoire International des Crises (OIC)

### 3<sup>ème</sup> édition du Trophée du Meilleur Mémoire en Communication de Crise



Passage de témoin entre C. Dautun, lauréate 2004, et Kristine Drullion

Organisé conjointement par l'OIC et Hill&Knowlton, le 3<sup>ème</sup> trophée du Meilleur Mémoire en Communication de Crise a été décerné le 26 janvier 2006 au CAPE (Centre d'Accueil de la Presse Étrangère - Maison de Radio France), à **Kristine Drullion \***, pour son mémoire :

#### « Les ONG sont-elles les « sentinelles » de la réputation des entreprises ? »

\*Kristine Drullion : Major de l'IEP d'Aix-en-Provence et Major du Master en Communication des Entreprises et des Institutions, option « Institutions Publiques » du CELSA, Kristine Drullion est âgée de 23 ans. Elle a passé la moitié de sa vie à l'étranger, en Angola, en Écosse, au Canada et vit à présent au Mexique où elle occupe depuis octobre 2005 le poste de Chargée de Communication chez Essilor Mexico.

Cette année, le jury international a voulu distinguer également le mémoire remarquable de **Catherine Fauchoux \* sur : « Gestion de crise : internet contre internet - Le web un outil net face à la crise ? »**

\* Catherine Fauchoux : Diplômée 2005 du Mastère en Intelligence Economique Scientifique et Technique (Mention Très Honorable) de l'ESIEE. Catherine FAUCHOUX est une professionnelle expérimentée des stratégies de l'information (Veille, Intelligence Economique, Gestion de crise). Elle occupe actuellement le poste de Chargée de Recherches et d'Etudes au sein du cabinet de conseil américain ACCENTURE. (Janvier 2006)

Téléchargement des mémoires, biographie, jury, MP3 des interventions :

<http://www.communication-sensible.com/etudiants/prixCCC2005.php>



## Le concours 2006 est ouvert !

- Le concours s'adresse à tous les mémoires de 3<sup>ème</sup> cycle (Master) soutenus au cours de l'année 2006, ceci dans le monde entier.
- Les mémoires doivent porter sur la thématique de la communication de crise, la communication sensible ou la gestion de crise et être réalisés en Français.
- Le jury est composé d'universitaires et de professionnels de réputation internationale, issus de France, Belgique, Canada, Afrique du Nord.
- Critères : nous sélectionnons des mémoires innovants qui apportent un éclairage nouveau et des avancés sur les domaines qu'ils explorent.

### Pourquoi concourir ?

- Nous ne vous demandons aucun travail supplémentaire, seul votre mémoire d'étude nous intéresse. Il suffira de nous l'adresser dans les délais impartis.
- Les lauréats du concours bénéficient d'une réputation d'excellence et voient leurs mémoires diffusés à plusieurs milliers d'exemplaires à travers le monde.

Processus d'inscription et informations sur le concours 2006 :

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

Le concours 2006 est réalisé en partenariat avec





En bref, par *Didier Heiderich*

## ,inside

Actualité de l'Observatoire International des Crises

### Thierry Libaert, sortie en avril de 2 livres.

Si pour ce numéro Thierry Libaert, Directeur Scientifique de l'OIC et fidèle éditorialiste de ce magazine, a déserté nos colonnes, c'est en raison d'une actualité particulièrement chargée avec la sortie fin avril de deux livres sur deux registres différents.



#### Environnement et Entreprises. En finir avec les discours.

Par **Thierry Libaert** que nous ne présentons plus, **Dominique Bourg**, professeur des universités à l'Université technologique de Troyes où il dirige le Centre de Recherches et d'Études Interdisciplinaires sur le Développement Durable, et **Alain Grandjean**, consultant, polytechnicien et docteur en économie de l'environnement.

Préface de **Nicolas Hulot**. Postface de **Christian Brodhag**, aux Editions Village Mondial.

Le développement durable et les politiques environnementales : « des tartes à la crème », comme nous pouvons l'entendre dans de nombreux couloirs ? Cette question, même si elle peut paraître mal formulée résume cependant un sentiment souvent partagé. Trop partagé, au risque de ne plus imaginer agir, alors que nous avons le devoir de ne pas baisser les bras face à cet enjeu planétaire. Car, dans un monde où le risque écologique tend à devenir une réalité un peu plus perceptible chaque jour, nous savons qu'il est temps de réagir à bon escient, alors que se multiplient les points de non retour. Mais l'environnement fait l'objet de passions et d'effets d'annonce qui brouillent les cartes et opacifient le débat. Pour avancer, fallait-il encore faire le point et proposer des directions à suivre. C'est l'ambition affichée des trois auteurs de ce livre. 14 ans après *La communication verte* \*, considéré – entre autres par l'UNESCO – comme le livre fondateur de la communication environnementale, Thierry Libaert et ses coauteurs, hors des schémas partisans, ont voulu tirer plus qu'un bilan mais également formuler de nouvelles approches des politiques environnementales, en mettant leur complémentarité au service d'un livre utile et responsable, pour en finir avec les discours. - D.H.

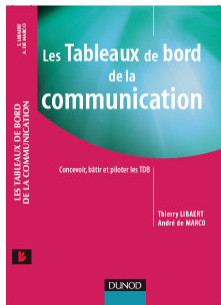
#### Ce qu'en dit Nicolas Hulot :

« Les entreprises sont dans une situation paradoxale. Jamais elles n'ont autant pris conscience des limites de notre planète, de leurs impacts sur l'environnement, et jamais elles n'ont mené autant d'actions souvent fort coûteuses. Et pourtant, malgré des contraintes économiques et financières que je ne mésestime pas, je leur demande de faire plus, et même beaucoup plus. Car, et ce livre le démontre clairement, le temps n'est plus au doute, aux atermoiements entre spécialistes. (...) L'environnement n'est pas une variable d'ajustement, c'est le facteur désormais central de notre développement économique. À chacun dans son entreprise, son organisation et sa vie quotidienne de prendre ses responsabilités. » - N.H.

\* Cet ouvrage de T. Libaert, considéré comme pionnier sur le thème "communication et développement durable", a obtenu la médaille 1993 de l'Académie des Sciences Commerciales. Il est désormais épuisé en librairie.

#### LE LIVRE EST DISPONIBLE

[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZl&l\\_isbn=2744062294](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZl&l_isbn=2744062294)



### Les tableaux de bord de la communication.

Avec André de Marco, chez Dunod éditeur.

Ce second livre est un outil destiné à répondre (enfin) au besoin de professionnalisation des communicants par la mesure. Cet ouvrage propose, sous un angle pratique et opérationnel, les méthodes et les indicateurs actuels d'évaluation et la mise au point de tableaux de bord dans les principaux domaines de la communication, **dont la communication de crise**. Il vous permettra de :

- . **Piloter** une stratégie de communication ;
- . **Juger** de l'efficacité comparée des différents outils de votre communication ;
- . **Mesurer** les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés sur chaque cible ;
- . **Réagir** rapidement en situation de crise ;
- . **Evaluer** vos collaborateurs et leur fixer des critères objectifs ;
- . **Estimer** vos prestataires extérieurs ;
- . **Rendre** des comptes auprès de votre direction

---

### Christophe Roux-Dufort

Si Christophe est Directeur des Relations Internationales de l'OIC, c'est aussi pour ses accointances avec le nouveau monde. C'est ainsi qu'il est en cours de rédaction de **The International Handbook of Crisis Management**, Thousands Oaks, Sage, 2006, en collaboration avec Christine Pearson et Judith Clair.

---

### Didier Heiderich

*Formation Stratégies / Comundi* - Laurent Durgeat et Didier Heiderich

« Blogs, référencements, communiqués en ligne...: développer la visibilité de votre entreprise sur le net et faire face aux rumeurs. » - Paris, les 15 et 16 Juin 2006

<http://www.comundi.fr/forma-inter/17619/blogs--referencements--communiques-en-ligne----developper-la-visibilite-de-votre-entreprise-sur-le-net-et-faire-face-aux-rumeurs.html>

### Didier est également en cours de préparation de 2 modules « géographiques » de formation à la communication de crise :

- Module communication de crise et d'influence, pour Bruxelles
- Module d'initiation des entreprises et institutions à la communication de crise destinés aux régions et pôles de compétitivité.

---

### Magazine

Après le broadcasting, que vous aurez pu découvrir depuis <http://www.communication-sensible.com/articles-sonores/>, nous préparons une version « pro » du site avec pour contenus des outils de communication et la refonte de la rubrique bibliographie.

---

### Enfin !

Signe d'ouverture et de transparence ? L'Observatoire International des Crises s'est enfin doté d'un site web. <http://www.observatoire-crises.org>

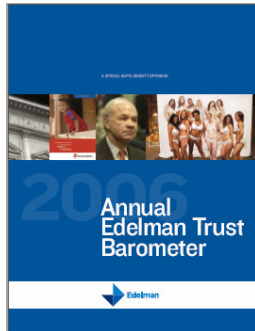
---

### Call for paper

L'OIC ouvre les colonnes de votre magazine aux articles en anglais.  
<http://www.issues-management.org>

En bref, par *Didier Heiderich*

## ,à lire



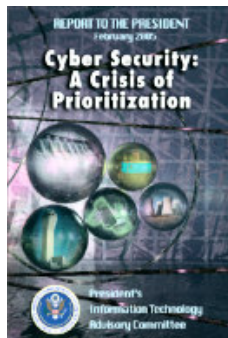
### The Me2Revolution

#### EDELMAN'S SEVENTH ANNUAL TRUST BAROMETER

January 23, 2006, New York — Global opinion leaders say their most credible source of information about a company is now “a person like me,” which has risen dramatically to surpass doctors and academic experts for the first time, according to the seventh annual Edelman Trust Barometer, a survey of nearly 2,000 opinion leaders in 11 countries. In the U.S., trust in “a person like me” increased from 20% in 2003 to 68% today. Opinion leaders also consider rank-and-file employees more credible spokespersons than corporate CEOs.

[http://www.edelman.com/image/insights/content/FullSupplement\\_final.pdf](http://www.edelman.com/image/insights/content/FullSupplement_final.pdf)

*Le rapport est également disponible en français, il suffit d'en faire la demande à Edelman France.*



### Cyber Security: A Crisis of Prioritization

*President's Information Technology Advisory Committee (USA), 2005*

Is this report due the need of new budgets\*? Any case, it relates that in USA: “The IT infrastructure is highly vulnerable to premeditated attacks with potentially catastrophic effects. Thus, it is a prime target for cyber terrorism as well as criminal acts. The IT infrastructure encompasses not only the best-known uses of the public Internet – e-commerce, communication, and Web services – but also the less visible systems and connections of the Nation’s critical infrastructures such as power grids, air traffic control systems, financial systems, and military and intelligence systems. The growing dependence of these critical infrastructures on the IT infrastructure means that the former cannot be secure if the latter is not.”

[http://www.nitrd.gov/pitac/reports/20050301\\_cybersecurity/cybersecurity.pdf](http://www.nitrd.gov/pitac/reports/20050301_cybersecurity/cybersecurity.pdf)

\* Read also: Supplement to the President's Budget February 2006

<http://www.nitrd.gov/pubs/2007supplement/>



### Crisis communication handbook

*Swedish Emergency Management Agency*

This book is based on a Swedish crisis communication handbook and provides advice and recommendations on how to structure information activities, and on how to communicate before, during and after a crisis. The handbook is intended to provide a general familiarity with important information management issues during a crisis.

The handbook can be used as training material, guidance material and a reference book, and is aimed primarily at people who will be responsible for information during a crisis.

[http://www.communicatingrisk.org/guidelines/crisis\\_communication\\_handbook\\_2003.pdf](http://www.communicatingrisk.org/guidelines/crisis_communication_handbook_2003.pdf)

En bref, par *Didier Heiderich*

## ,à lire

Des articles, parus online entre deux numéros du magazine, ont pu vous échapper :

### Le principe de précaution dans le doute

*Par Dominique Bourg, Thierry Libaert, Christophe Roux-Dufort*

« Nous ne pouvions pas dire que nous ne savions pas. Les plus hautes institutions de notre pays nous avaient suffisamment prévenus : l'intégration du principe de précaution dans la Constitution s'apparenterait à une catastrophe nationale. »

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0118.php>



### Turbulences pour Airbus

*par Didier Heiderich*

Avec la rupture d'une aile d'un A380 le 15 février 2006 lors d'essais statiques très poussés, Airbus se devait de maîtriser parfaitement sa communication de crise et nous offre dans la foulée un exemple de communication d'avant crise.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0116.php>



### Petite philosophie pour temps de crise

*par Thierry Libaert, Directeur Scientifique de l'OIC*

Certains avaient déjà voulu réduire Albert Camus à un philosophe pour classes terminales (Jean-Jacques Brochier, ex-directeur du Magazine Littéraire). Nous nous en voudrions aujourd'hui d'en faire un philosophe pour temps de crise. Il reste qu'en ces temps d'alerte sur la grippe aviaire, la relecture de *La Peste* prend un éclairage tout particulier."

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0115.php>



### Réflexion sur la possibilité d'une grippe

*par Thierry Libaert et Christophe Roux-Dufort (OIC)*

**Article paru initialement dans le journal "Le Monde"**

La menace de grippe aviaire en Europe se confirme. Tant qu'elle restait cantonnée à l'Asie du Sud-est, elle pouvait être perçue comme une curiosité exotique qui ne devait son apparition qu'à des conditions sanitaires propres aux pays concernés. Aujourd'hui nous prenons conscience que la menace est à nos portes et que ni les conditions d'élevage de nos volailles ni l'éloignement des pays à l'origine du virus ne constituent une barrière de protection.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0113.php>

En bref, par *Didier Heiderich*

## ,à lire : risques

*Le risque est omniprésent, voir outrageusement présent, dans notre société. Aux avant-postes de la communication de crise et de la gestion des crises, la maîtrise des risques et la communication du risque restent des fondamentaux qui font l'objet de nombreuses publications « officielles ». Vous pensiez être tranquille pour l'été ? Vous trouverez dans cette sélection de quoi vous occuper, car il n'est plus imaginable pour un manager ou un communicant de ne pas s'imprégner de la « culture du risque » au-delà des lieux communs : n'oubliez pas que face à des publics et une presse de plus en plus exigeants, vous aurez pour seules armes votre compétence et votre courage. D.H.*



### Le Risque

*L'Autorité de Sûreté nucléaire – Magazine « Contrôle », dossier.*

Ce pavé de 111 pages très complet comprend des éléments d'analyse et de pilotage :

Le risque, sa perception et son contrôle, Le baromètre de la perception des risques, La transparence au risque de l'incompréhension, Pilotage des systèmes à risque : les applications pratiques des recherches en épistémologie cindynique, Les facteurs humains au centre des progrès de sûreté : passer d'une démarche d'experts à une préoccupation centrale pour chaque manager, La politique d'analyse des risques technologiques du Groupe Total : harmoniser les méthodes pour renforcer la performance, Risque et perception du risque : enjeux et connaissances, Le principe de précaution n'est pas un catastrophisme, Risques, crises et ruptures aux frontières du chaotique, La société civile au coeur de la gouvernance des activités à risques, etc.

<http://www.asn.gouv.fr/publications/dossiers/c168/dossier168.pdf>

### Et de son alter ego aux USA

#### Effective Risk Communication - Guideline for Internal Risk Communication

*U.S. Nuclear Regulatory Commission*

<http://www.nrc.gov/reading-rm/doc-collections/nuregs/brochures/br0318/br0318.pdf>



### IMPROVING THE QUALITY OF RISK MANAGEMENT IN THE EUROPEAN UNION: RISK COMMUNICATION

*Bruce Ballantine – Senior Policy Advisor to the European Policy Centre.*

This Working Paper identifies emerging trends and best practices in risk communication systems. It then compares and contrasts the status of risk communication at the EU level with those best practices. It finally makes recommendations for a new improved risk communication system in the European Union, including a step-by-step Action Plan that focuses on the key changes that the institutions must take, to begin the implementation of the new process.

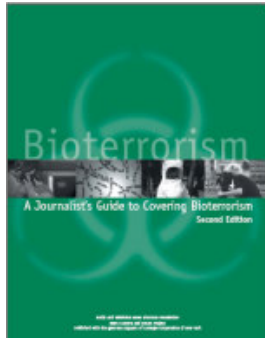
[http://www.communicatingrisk.org/guidelines/WP\\_RiskComm-final.pdf](http://www.communicatingrisk.org/guidelines/WP_RiskComm-final.pdf)

## Risk Communication in the 21st Century

Ragnar Löfstedt - King's Centre for Risk Management, UK.

Ragnar Löfstedt argue that a new model of regulation id needed, based on the use of the precautionary principle and growth of risk aversion. He identifies and discusses the teething problems this new model faces: Deliberation, transparency, precautionary principle and the role of science.

Powerpoint - [http://www.iddri.org/iddri/telecharge/mardis/lofstedt\\_presentation.ppt](http://www.iddri.org/iddri/telecharge/mardis/lofstedt_presentation.ppt)

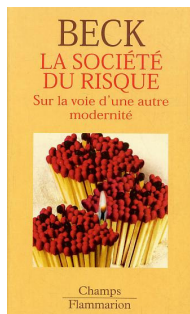


## A Journalist's Guide to Covering Bioterrorism

By David Chandler and India Landrigan - Radio and Television News Directors Foundation

The very nature of an attack using biological weapons can present a unique set of difficulties and challenges for reporters, editors and producers as they struggle during a rapidly unfolding event to present the facts as clearly, objectively and dispassionately as possible. This book is an attempt to provide some guidance for those who may suddenly find themselves faced with the need to make quick decisions and provide information in the event of a possible bioterror attack.

<http://www.rtnda.org/resources/bioguide.pdf>



*L'indispensable, si vous ne l'avez pas encore lu...*

## LA SOCIÉTÉ DU RISQUE, Ulrich Beck, Flammarion, 10,50€

Principe de précaution, principe de prudence, menaces qui pèsent sur nos sociétés depuis que la technologie se mêle au plus près de nos vies : tous les grands débats actuels ne cessent de désigner les "risques" comme un enjeu majeur de notre temps. On sait moins que cet ouvrage pionnier, véritable livre source de la réflexion contemporaine, a - depuis quinze ans déjà - mis en lumière une profonde mutation de société : nous sommes passés d'une logique de la répartition des richesses dans une société de manque à une logique de la répartition des risques où la véritable misère matérielle est minorée et socialement exclue. Ulrich Beck explore sous toutes ses facettes les conséquences de cette évolution majeure. Il livre une analyse très fine des ressorts de la société du risque replacée dans le cadre nouveau de la globalisation. Un livre de référence par l'un des sociologues d'aujourd'hui les plus renommés.

[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZl&l\\_isbn=2080800582](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZl&l_isbn=2080800582)

## KATRINA, THE REPORT

### A Failure of Initiative: The Final Report of the Select Bipartisan Committee to Investigate the Preparation for and Response to Hurricane Katrina.



This report demonstrates the importance of the quality of the human relations in organizations as way of prevention and good management of the crises. For example, the report underlines that the director of the federal agency of emergency situations (Michael Brown) did not want to notify his superior in the hierarchy (Michael Chertoff), but preferred to warn directly the white house. – D.H.

[http://www.katrina.house.gov/full\\_katrina\\_report.htm](http://www.katrina.house.gov/full_katrina_report.htm)



### RISQUE ECOLOGIQUE

#### Rapport de la commission parlementaire française sur le l'effet de serre

Dirigée par Nathalie Kociusko-Morizet

**Rigoureux, étayé, éclairé, bien réalisé, lisible, universel, ce rapport officiel balaye les atermoiements et nous met face à nos responsabilités (p 11) :**

« On ne pourra plus dire, comme pour l'amiante, « on ne savait pas ». Au cours du XXe siècle, la température moyenne de la planète s'est élevée d'environ 0,6 degré et celle de l'Europe a augmenté de plus de 0,9 degré. Les travaux de la Mission ont permis de mettre en lumière les effets déjà perceptibles, notamment en France, des changements en cours : sur les précipitations, les périodes de sécheresse, l'enneigement et les glaciers, les peuplements forestiers, la biodiversité. (...) Et l'on sait que, comme toujours, les plus faibles et les plus démunis sont en première ligne par rapport aux conséquences du changement climatique, chez nous, mais aussi dans les pays en développement. Cela a malheureusement été le cas lors de la canicule en 2003.

Thierry Libaert a également noté le passage (page 158) « *Quand les catastrophes poussent à l'action, l'exemple de la canicule.* » dans l'esprit « *wei-ji* » (ben oui, encore) qui est un de traits de caractère récurrent des crises majeurs.

**A lire, que vous soyez simple citoyen du monde ou décideur politique.**

<http://www.assemblee-nationale.fr/12/pdf/rap-info/i3021-tl.pdf>



*Pour finir, le quotidien des entreprises.*

#### **Evaluation des risques professionnels. Aide au repérage des risques dans les PME-PMI**

INRS

L'évaluation et la prévention des risques professionnels font partie des responsabilités de tout chef d'entreprise. L'objet de cette brochure est d'aider les responsables à initier de manière simple une démarche de prévention dans leur entreprise en les aidant à repérer les risques et en leur proposant des exemples de mesures de prévention à mettre en oeuvre.

[http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/ED%20840/\\$File/ed840.pdf](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/ED%20840/$File/ed840.pdf)



**Retrouvez les 10 précédents numéros du Magazine de la communication de crise et sensible**  
**A télécharger gratuitement :**

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

En bref, par Didier Heiderich

## , Livres et crises

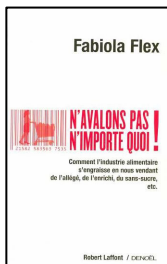


### Coca cola l'enquête interdite

William Reymond, éditions Flammarion, 20 €

Dans la lignée des crises issues du passé, après L'Oréal et IBM, voici que Coca-Cola voit ressurgir les démons du passé. Sans devenir le défenseur aveugle des marques et multinationales, il est évident que dans ces périodes troubles et lointaines, nombre de petites et grandes compromissions ont pu entacher les entreprises. Mais nous pouvons constater que la recette de tels livres reste toujours la même : une marque emblématique, on fouille dans un très lointain passé, on mixe le tout pour obtenir un document « historique » et compromettant sur fond de complot planétaire. Pour le reste, vous pourrez apprécier la machinerie commerciale et marketing qui accompagne ce livre : effet d'annonce, titre accrocheur, blog et même des... bonus ! Indigeste. - D.H.

<http://williamreymond.com/>

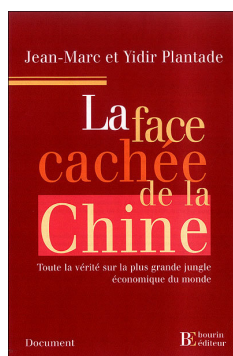


### N'AVALONS PAS N'IMPORTE QUOI !

Fabiola Flex, éditions Robert Laffont, 18 €

Sur un registre similaire, mais beaucoup plus intéressant – il n'est pas question ici de théorie du complot -, Fabiola Flex a réalisé une enquête fouillée sur les petits plats et messages ambigus qui, accumulés, finissent pas nous intoxiquer, non seulement le corps, mais l'esprit. Décortiqueuse d'étiquette et d'éthique, cette analyse impertinente mérite que l'on s'y attarde, tant elle touche à notre quotidien. A lire pour ne pas manger idiot. D.H.

[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZI&isbn=222110319X](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&isbn=222110319X)



### La face cachée de la Chine

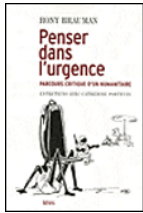
J-M. Plantade, Editions BOURIN, 20 €

**Note de l'éditeur** - Le monde entier est à l'heure chinoise. Hommes d'affaires, politiques, journalistes chantent sur tous les tons " la formidable machine à croissance chinoise " ou " la Chine, première puissance économique du XXIe siècle ". Et, peu à peu, s'installe en Occident la certitude que l'Empire du Milieu est un eldorado doublé d'une terre promise. Ceux qui connaissent vraiment la Chine savent, hélas, qu'il n'en est rien. En grattant la fine surface des tours de Shanghai ou des larges avenues de Pékin, on découvre la vraie Chine : un immense pays, opaque, corrompu, fraudeur, inégalitaire et dominateur. Une jungle économique où

l'étranger, surtout s'il est investisseur, a toutes les chances de se faire piéger. La face cachée de la Chine fourmille d'anecdotes concrètes et d'exemples inédits sur la manière dont les choses se passent réellement en Chine. Grâce à une connaissance approfondie de la mentalité chinoise, le livre donne également des clefs pour mieux s'armer avant d'affronter « l'aventure chinoise ». Une enquête aussi indépendante qu'inquiétante sur la redoutable face cachée de la Chine.

[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZI&isbn=2849410349](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&isbn=2849410349)





## PENSER DANS L'URGENCE - Parcours critique d'un humanitaire

de : Catherine Portevin - Rony Brauman, le Seuil, 21 €

Livre d'entretien avec Rony Brauman, ex président de Médecins Sans Frontières. Le livre est excellent sur les crises humanitaires et le rôle de la communication dans ces crises.

[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZI&isbn=2020798298](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&isbn=2020798298)



## Enquête sur un guide de voyage dont on doit taire le nom

Baudouin Eschapasse, aux Editions du Panama, 18 €

Ce livre est un pamphlet à l'égard du Guide de routard.

**Note de l'éditeur** - Avec plus de 10 millions d'exemplaires écoulés chaque année en France, le volume des ventes de guides de voyage a atteint, depuis dix ans, un niveau inégalé. Une guerre sans merci s'est engagée entre les différents éditeurs de la place pour glaner une petite part du gâteau. Au terme de deux ans d'enquête, Didier Dupont (journaliste) nous livre les dessous de cette bataille discrète... encore attisée par la crise rencontrée ces derniers temps par l'industrie du tourisme ! Il nous décrit les coulisses d'un univers méconnu où pleuvent magouilles et coups bas... un ouvrage plein de révélations qui devrait faire parler de lui.

[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZI&isbn=2755701072](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&isbn=2755701072)



## TRANSPORT AERIEN : LE DOSSIER NOIR

François Nenin et Henri Marnet-Corn, éditions Privé, 19 €



[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZI&isbn=2350760170](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZI&isbn=2350760170)



## Le secret des Mulliez

Par Bertrand Gobin et Guillaume d'Herblin, livre en souscription, parution Juin 2006, 25 €

Ce livre n'a pas trouvé d'éditeurs. Selon les auteurs, la réponse fut « Cela nous coûterait des fortunes en frais d'avocat ». Toujours est-il qu'il sera édité à compte d'auteur. Information :

<http://www.lempiredesmulliez.com>

**Note des auteurs** - Auchan, Leroy-Merlin, Décathlon, Flunch, Kiabi, Pimkie, Saint-Maclou, Norauto, Boulanger, Kiloutou, Trois Suisses, etc. : une galaxie d'enseignes sans équivalent dans le monde mais surtout une forteresse imprenable, celle de ce clan nordiste extrêmement secret devenu aujourd'hui la première des fortunes françaises. Deux ans d'enquête au cœur du système Mulliez. Des révélations étonnantes sur le pacte qui, depuis 50 ans, lie entre eux les membres de la famille. Le secret des Mulliez.



A lire sur le sujet

## Le livre, nouveau facteur de crise,

Thierry Libaert, Magazine de la communication de crise et sensible

<http://www.communication-sensible.com/download/livres-et-crises-Libaert.pdf>

En bref, par Didier Heiderich

## ,online

### Coca cola dément les rumeurs

Sur son site web, Coca-Cola Inc liste et dément les rumeurs... sur le produit (vous ne trouverez pas de réponse au livre « l'enquête interdite ». En revanche, il est intéressant de constater que les rumeurs sont partagées en 2 groupes : les rumeurs sur le produit et les rumeurs propagées dans le moyen-orient.

[http://www2.coca-cola.com/contactus/myths\\_rumors/index.html](http://www2.coca-cola.com/contactus/myths_rumors/index.html)

### Les Blogs de la com au Québec

La blogosphère Québécoise voit fleurir (même en hiver ;-) de nombreux blogs dédiés à la communication. En voici une liste tenue à jour par Marc Snyder, un communicant blogueur.

<http://emm-ess.blogspot.com/2006/01/les-communicateurs-qubcois-dans-la.html>

### NextModernity NextModernityLibrary, la bibliothèque

Internet est décidément d'une richesse inouïe. Outre une sélection d'ouvrages sur les thèmes du management, communication, internet, sociologie, KM, prospective, etc. vous trouverez sur NextModernity, des interviews d'auteurs – pas forcément les moindres – des liens et communautés.

<http://nextmodernitylibrary.blogspot.com/>

### Google (mania)

Bon, OK : c'est à se demander si « Google » n'est pas le nom de plus prononcé en occident actuellement : google renvoie 1,6 milliards de pages pour le mot clé « google ». CQFD. Ceci dit, rien ne nous interdit de vous donner 2-3 petites astuces, pas forcément inédites.

Vous ne trouvez pas votre bonheur ? Essayer une recherche depuis :

<http://www.google.com/ie> Surprenant, non ?

Moins iconoclaste, la recherche sur les blogs (il faudra que je me mette à ce vocabulaire) dans la blogosphère :

<http://www.google.fr/blogsearch?hl=fr>

Google livres (cette fois en français, mais pas les résultats)

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

Le logiciel « Google Earth », enfin disponible pour Mac (en version Bêta)

<http://earth.google.com/>

Pour tout savoir sur google : le blog de google

<http://googleblog.blogspot.com/>

### Point de vue sur Google



### In google, we trust

PEER-REVIEWED JOURNAL ON THE INTERNET Lee Shaker, First Monday

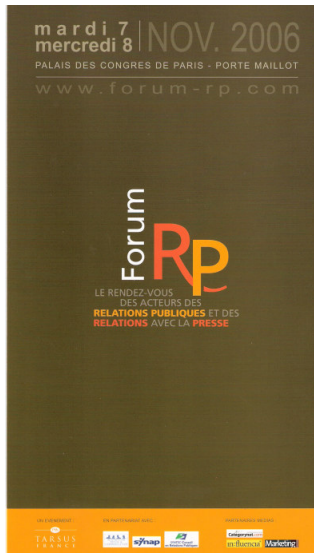
This paper considers information safety and accuracy in the digital age using Google as an entry point. In doing so, it explores the role media play in shaping the relationship of information, privacy, and trust between Google and the public.

[http://www.firstmonday.org/issues/issue11\\_4/shaker/index.html](http://www.firstmonday.org/issues/issue11_4/shaker/index.html)

En bref, par *Didier Heiderich*

## ,agenda

L'Observatoire International des Crises - Magazine de la communication de crise et sensible - s'associe à la réalisation du premier :



## FORUM RP

Les 7 et 8 Novembre 2006

Palais des congrès de Paris – Porte Maillot

### Le rendez-vous des acteurs des Relations Publiques et des Relations avec la Presse.

Avec 3000 visiteurs attendus, Forum RP est le nouveau rendez-vous annuel des acteurs des RP avec la possibilité :

- D'être présent sur un **espace partenaire** pour échanger avec vos publics.
- D'animer un **atelier**, tribune en libre accès pour les visiteurs.
- De sponsoriser une **conférence ou une table ronde experts**.
- De bénéficier du service prestige **Rendez-vous d'affaires**.

Un programme riche en contenu : **3 conférences plénières, 4 tables rondes experts, 40 animations d'ateliers, 50 partenaires exposants et plus de 3000 visiteurs attendus.**

**Le thème de la communication de crise sera abordé en collaboration avec l'OIC le Mardi 7 novembre 2006 14h30-16h00**

### C2 : Communication de Crise, la nouvelle donne \*

La communication de crise a connu des bouleversements majeurs dans les 3/4 dernières années liés notamment à :

- l'emprise croissante du droit sur la communication de crise (influence du modèle US)
- l'impact des nouvelles technologies (notamment les blogs) qui ont un effet démultiplicateur des risques de vraies/fausses crises.

On est passé du risque de crises « majeures » face auxquelles on était globalement équipés, à la gestion de crises « diffuses » dont on maîtrise mal l'origine, le déroulement et les impacts possibles pour l'entreprise et son image.

Comment faire face à ces évolutions ? Quelles nouvelles approches, outils, techniques développer ? Quels changements pour le métier ?

**Contact : Ghislaine de Chambine. Tel. 01.41.18.63.35 – Information : [www.forum-rp.com](http://www.forum-rp.com)**

\* Programme susceptible d'être modifié.

### « Anticiper et prévoir les crises humanitaires d'urgence : vers quelles stratégies de financement ? »

**Lyon - le 9 juin 2006 de 9 h à 18 h – Entrée gratuite**

On constate depuis plusieurs années une augmentation et une aggravation des crises humanitaires qui demandent, pour leur règlement, des moyens humains, matériels et surtout financiers de plus en plus importants. CESH - Centre Européen de Santé Humanitaire.

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

En bref, par Didier Heiderich



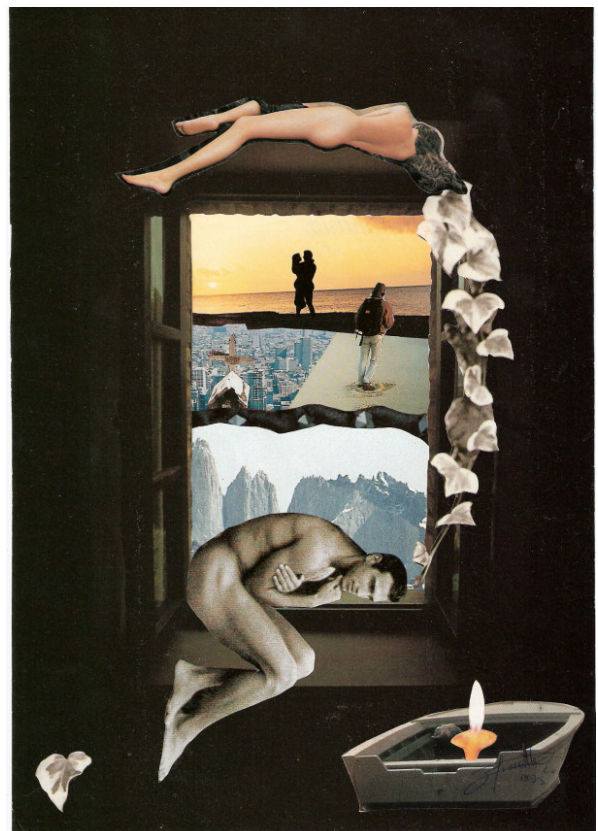
## ,entertainment

Fragilités. Ce numéro est illustré avec des collages d'Armelle Labbat. Armelle s'adonne également à l'écriture avec de nombreux poèmes à son actif et un livre « *Les amants du plus-que-passé* ».

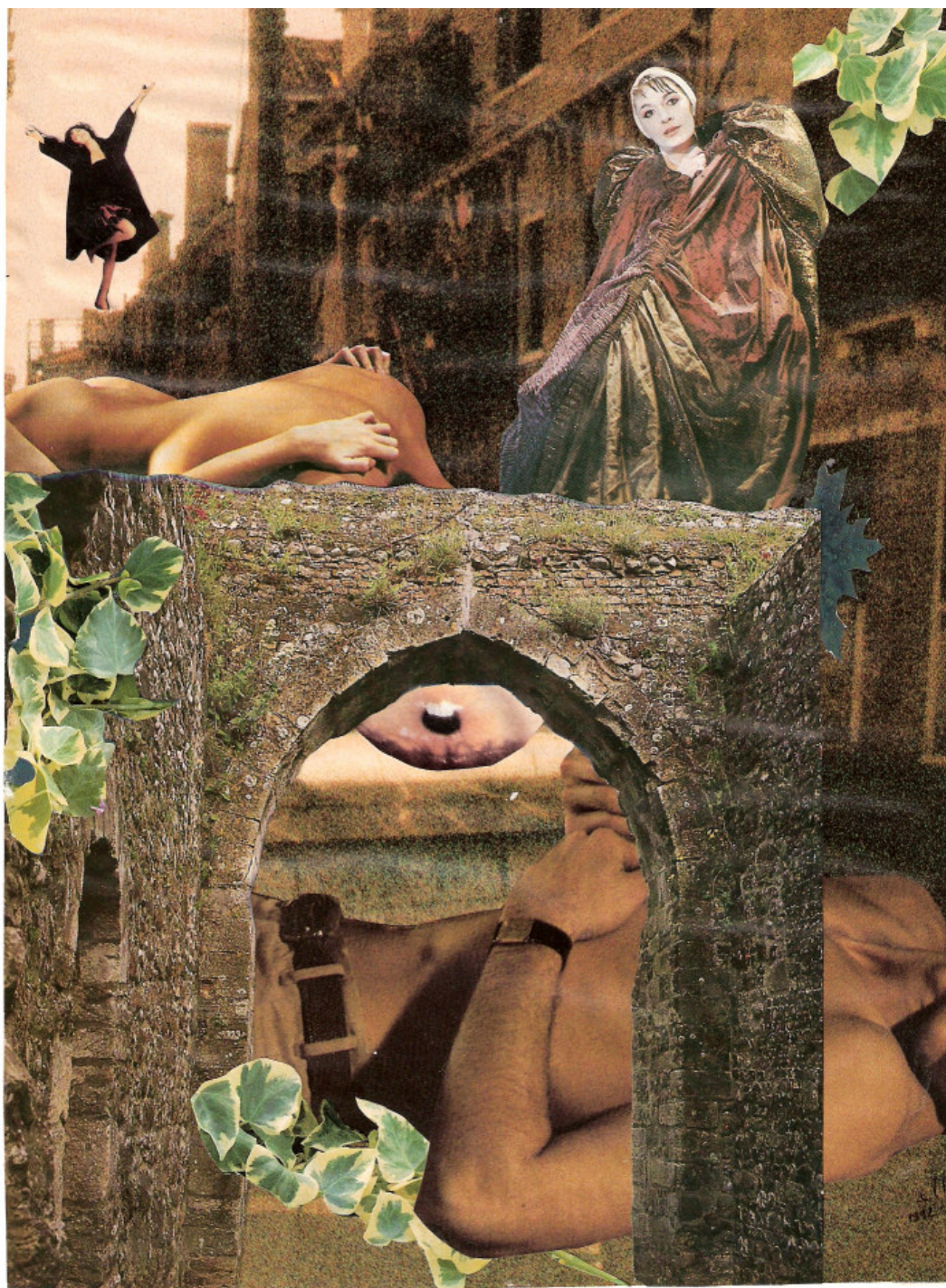
Contact : [Armelle.labbat@wanadoo.fr](mailto:Armelle.labbat@wanadoo.fr)



Collages d' Armelle Labbat



Collages d' Armelle Labbat



Collage d'Armelle Labbat

**Magazine de la communication de crise et sensible**

Edité par l'Observatoire International des Crises - Association loi 1901

**Vol. 11 - Avril 2006**

ISBN 2-916429-01-8 EAN 9782916429014 Dépôt légal Avril 2006

