

Magazine de la Communication de Crise et Sensible

Observatoire International des Crises

N.23
DECEMBRE 2015

Prospective : *Horizon 2020*

Numéro spécial 15 ans



www.communication-sensible.com



ISSN 2266-6575

Editorial

Didier Heiderich

Demain, 2020

« Il me semble que j'écris mal ; tu vas lire ça froidement ; je ne dis rien de ce que je veux dire. C'est que mes phrases se heurtent comme des soupirs ; pour les comprendre il faut combler ce qui sépare l'une de l'autre ; tu le feras, n'est-ce pas ? » **Gustave Flaubert, Lettres à Louise Colet.**

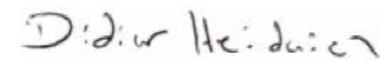
C'est une gagure dans ce monde ivre de vitesse, dans cette accélération de l'histoire, d'imaginer le futur. Il s'écrit mal, se heurte aux limites de la pensée, se construit dans les vacances observées aujourd'hui, se détermine dans des tendances, se perd dans le passé, tourne autour d'un présent insaisissable. C'est cependant à ce jeu difficile qu'ont accepté de se prêter les auteurs de ce numéro, et ceci n'était pas sans risque.

Il y a 15 ans, en décembre 2000 naissait le Magazine de la Communication de crise, devenu le Magazine de la communication de crise et sensible en 2005 lorsque l'Observatoire International des Crises (OIC) officialisait l'invention de la communication sensible, travail de recherche que nous avons initié en 2000 sur des bases que Thierry Libaert posait déjà en 1992 dans son livre « La communication verte ». Pour cet anniversaire, nous voulions réaliser un numéro de prospective, quitte à être démenti en 2020 : ce numéro sera un laboratoire auquel nous pourrions nous confronter.

Ainsi, les auteurs semblent s'accorder sur plusieurs points : la complexité et la porosité croissante des systèmes, l'accélération de l'information, la nécessité de changer de modèles de gestion de crise pour faire face à l'inconnu, plus décentralisé, plus imaginaire, plus inspiré et plus intégré qui devront se défaire du modèle de l'urgence ou de l'ordre militaire face à des crises composites, ingénieuses, imaginatives qui s'écrivent dans des récits fragmentaires qui s'entrelacent et se moquent des stratégies de communication simplistes. Car la communication de crise souffre

de l'obsolescence médiatique tout comme des boursoufflures incantatoires du « tout réputationnel ».

Cette homogénéité des constats vient probablement des leçons des crises d'aujourd'hui, de la désuétude des modalités d'action, de la toute-puissance d'experts enfermés dans leur doctrine, de la lourdeur de la machinerie, de la déconnection avec le terrain, de croyances et de prétentions. Oui, le futur s'écrit mal, mais il saura « combler ce qui sépare l'une de l'autre » entre crise et gestion de crise. De toute façon, il n'a pas le choix. Nous non plus.



Directeur de la publication,
président de l'Observatoire International des Crises

© 2015 - Tous droits réservés
ISSN 2266-6575 - Décembre 2015
Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC)
Directeur de la publication : Didier Heiderich
Comité de rédaction : Thierry Libaert, Natalie Maroun

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Demain, 2020 <i>Edito de Didier Heiderich</i> | 2 |
| La démocratie en crise : les enjeux futurs du leadership politique <i>Par Nicolas Baygert</i> | 4 |
| Crises 2020, une chose certaine ; leurs incertitudes <i>Par Thierry Libaert</i> | 8 |
| En 2020, la guerre des Cygnes Noirs <i>Par Didier Heiderich et Natalie Maroun</i> | 10 |
| Energie et Etat : Vers de futures crises <i>Par Gérard Pardini</i> | 15 |
| Le rôle du facteur humain en gestion des crises <i>Par Julie Boumrar et Marjorie Bordes</i> | 24 |
| Management de crise ou crise du management, et si notre regard changeait ? <i>Par Carole Dautun et Brigitte Lacroix</i> | 31 |
| Le nouveau paysage de la crise <i>Par Thierry Libaert</i> | 38 |
| Les nouveaux enjeux de la communication de crise du gouvernement face au terrorisme <i>Par Alexia Léperon</i> <i>(Article rédigé avant le 13 décembre 2015)</i> | 43 |
| Face à la crise, la communication militaire devra partir en quête de plus d'horizontalité <i>Par Romain Mielcarek</i> | 46 |
| En 2020, tous en « crise » ? <i>Par Nicolas Vanderbiest</i> | 51 |

Nicolas Baygert

La démocratie en crise : les enjeux futurs du leadership politique



Selon les chiffres de l'Eurobaromètre de printemps 2015, 40 % des citoyens européens interrogés déclaraient avoir confiance dans les institutions européennes, 31 % pour ce qui concerne leur gouvernement et, de même, 31% pour leurs parlements nationaux¹. La « crise de représentation » se traduirait en premier lieu par une crise de confiance envers nos représentants. Mais comme le laissent présager certaines mobilisations citoyennes, c'est désormais le principe de représentativité classique et la dynamique parlementaire liée aux partis qui se voient graduellement remises en cause. Quels ressorts le politique mobilise-t-il pour répondre à ce désaveu ? À quels développements faut-il s'attendre ces prochaines années ?

« Aussi, posons d'emblée cette hypothèse : la communication politique est *de facto* une communication de crise. »

Aussi, posons d'emblée cette hypothèse : la communication politique est *de facto* une communication de crise. La démocratie représentative repose en effet sur la « mise en crise » cyclique de son biotope. En principe, le *statu quo* n'existe pas, l'alternance est la règle, la paire

majorité-opposition constitue un vecteur de conflictualité et d'instabilité permanente. La politique doit être considérée comme le « management » continu des fluctuations sociétales. Le rôle des institutions est de garantir cette conflictualité confinée au sein des assemblées représentatives et régulée par le processus démocratique. La crise, récurrente et voulue, permet une adaptation continue aux exigences et variations conjoncturelles.

Or, jusqu'ici « contrôlée », la crise consubstantielle à toute reconfiguration parlementaire devient de plus en plus incontrôlable. On citera l'exemple de la Belgique qui, dans les années 2010 et 2011, connut une crise d'une durée de 541 jours. L'état de crise devient permanent, aussi bien dans la société qu'au sein des majorités : urgence et proximité, cellules de crises et élus de terrain - le vocabulaire politique lui-même s'adapte.

Volontarisme et pathos

Deux recettes continueront à l'avenir à s'offrir au manager de crise politique. La première : la mise en avant d'une « feuille de route » privilégiant une sismothérapie du corps social (un traitement par électrochocs) – une stratégie mise en œuvre par des gestionnaires-liquidateurs dotés d'un volontarisme tragique et mués

par les « réformes nécessaires ». À l'inverse, d'autres politiques reposeront sur les promesses d'un conservatisme « maternant » : une politique du sursis, préoccupée par moult acquis sociaux en danger. Objectif : gagner du temps.

D'un point de vue communicationnel, il s'agira dans les deux cas de créer un climat positif. Dans la première, en désamorçant tout conflit potentiel grâce au flux continu des *success stories*, en glorifiant le volontarisme (voire le « bougisme ») ambiant. On songe ici à l'attitude d'un Nicolas Sarkozy, jadis omni-Président au cœur de la tempête et manager de crise autoproclamé : « Quand on occupe un poste comme le mien (...), la communication de crise, c'est tous les jours². » Dans la seconde, par un primat de l'affectif, une surempathie ; la transformation de tout événement tragique en « lubrifiant social ».

D'après Michel Schneider : « les institutions empruntent de plus en plus la posture qu'ils croient être celle du psychanalyste : écouter la souffrance³. » Une gestion émotive de crise qui peut et pourra encore à l'avenir s'avérer payante, avec l'espoir que les qualités humaines du gouvernement ou de l'institution soient temporairement louées de toutes parts – une dynamique de commiseration qui put être observée dans l'après-*Charlie Hebdo*. « Le débat public n'oppose plus les sensés et les insensés, mais les sensibles et les insensibles. » souligne encore Michel Schneider⁴.

« Le philosophe Peter Sloterdijk évoque une « infosphère hystérisée », percevant l'hystérisation comme la forme moderne du consensus, voire comme un moteur politique. »

L'émotion comme solution de repli du politique ? Au contraire, l'accroissement actuel des risques planétaires (variations climatiques, crise financière, terrorisme) pourrait à terme, cautionner un état d'urgence illimité dépassant largement le stade émotif. Celui-ci questionnerait à son tour les fondements même de l'ordre démocratique. Le regretté Ulrich Beck

mettait ainsi en garde contre l'obsession de « simuler le contrôle de l'incontrôlable », craignant qu'un « totalitarisme sécuritaire » nous paraisse un jour raisonnable⁵.

On notera d'ailleurs qu'à chaque nouvelle tragédie, l'émotion collective est entretenue en continu par les médias. Le philosophe Peter Sloterdijk évoque une « infosphère hystérisée », percevant l'hystérisation comme la forme moderne du consensus, voire comme un moteur politique. L'état critique implique en retour un agir politique immédiat allant d'un enclenchement *ex nihilo* du dialogue social à une législation tous azimuts. Plus que jamais, le politique se mesure et se mesurera à sa faculté de digérer l'émoi. Un phénomène qui pourra contribuer à l'accumulation, la complication et le désordre des lois votées pour être annoncées, non pour être exécutées⁶.

La crise de la représentation et ses conséquences

La « crise de la représentation » – la crise du « lien » entre représentant et représentés – repose actuellement sur différents symptômes : la négation même de toutes conceptions conflictuelles en politique (le principe TINA – « *there is no alternative* » ; la primauté du pragmatisme sur l'utopie, etc.) débouchant sur l'indistinction programmatique voire au phénomène de *désidéologisation* ; la dénonciation répétée des intrigues, des scandales et l'avènement d'une micro-conflictualité *ad hominem* inter et intra-partisane ; la *peopolisation*. En l'absence d'une conflictualité institutionnalisée, le moteur démocratique tourne pour ainsi dire à vide. S'organise dès lors une mise en récit conflictuelle des « tranches de vie » de mandataires, la succession de « séquences » scénarisées jusqu'au climax, contribuant ainsi à la redramatisation nécessaire de la vie publique. La mise en boucle des « affaires », avant tout d'ordre privé, ont fait entrer la politique dans l'ère de l'*extimité*⁷.

Comme l'indique Christian Salmon dans son dernier ouvrage : « L'homme politique se présente de moins en moins comme une figure d'autorité (...) mais comme quelque chose à consommer (...) un produit de la sous-culture de masse, un artefact à l'image de n'importe quel personnage de série ou de jeu télévisé⁸. »

Aussi, la démocratie représentative, laisse place à une démocratie en représentation. Ce tournant spectaculaire se vérifie d'ores et déjà dans le poids des technologies socio-numériques qui inscrivent le spectacle en continu dans l'expérience quotidienne du politique⁹. La politique des clahs sur les réseaux sociaux et des petites phrases mises en boucle sur ces derniers devraient ainsi continuer à alimenter le débat public.

À côté de ce constat, d'autres développements, invoqués ci-après, sont à prévoir : personnalisation accrue de la vie publique, obsolescence programmée de partis politiques et défiance généralisée, pouvant déboucher sur l'émergence de mobilisations citoyennes « liquides », thématiques, horizontales et décentralisées.

« Rappelons que si le manager est avant tout un gestionnaire, le leader se doit d'être « inspirationnel ». L'un privilégie la gestion, l'autre la stratégie. »

Il faut donc premièrement s'attendre au renforcement de la personnalisation de la vie publique, un tournant à la fois compétitif et contemplatif misant sur la performance individuelle de l'élu. Les façons d'incarner le modèle varieront. Le leader politique pourra incarner la figure de « l'enchanteur social¹⁰ », à l'image d'un Silvio Berlusconi, entrepreneur cathodique du politique depuis plus de deux décennies. Mais le mandataire devra aussi prouver ses compétences à la fois d'« aumônier public » et de communicant de crise. De plus en plus, les citoyens n'exigent plus du politique la contemplation d'idéaux partisans ni la récitation de formules incantatoires et abstraites, mais bien un management providentiel du présent. Or, le transfert accru de compétences vers les instances supranationales (européennes) ou privées d'un côté, et régionales de l'autre feront plus que jamais de lui un élu de proximité ; un « lobbyiste du peuple ». Un rôle à mi-chemin entre celui du manager et du leader.

Rappelons que si le manager est avant tout un gestionnaire, le leader se doit d'être « inspira-

tionnel ». L'un privilégie la gestion, l'autre la stratégie. Le manager cherche la complicité en veillant à défendre ce en quoi il est plongé en permanence : son équipe. Moins complice, le leader prendra plus volontiers distance, pour fixer un cap. Dans l'idéal, ces deux rôles devront ainsi être incarnés conjointement, en plus de celui de « thaumaturge politique » – l'individu capable de capitaliser sur l'émotion collective – évoqué précédemment.

Autrefois homme d'appareil, l'élu aura par ailleurs tendance à s'extirper des carcans partisans pour gérer sa carrière en « freelance », en jouant sa partition en soliste. Aussi, naguère gardiens de la doxa, les partis politiques se sont adaptés ces dernières années à concentrer leurs efforts non pas autour de l'élaboration de programmes, mais autour du *design politique*¹². Du côté de ces formations, on songera donc à la formation de grands cartels reflétant d'une part les inclinaisons socio-économiques mais avant tout la concentration des efforts stratégiques pour propulser les « leaders-marques », leurs figures de proue médiagéniques, sur le devant de la scène, à la suite de primaires de préférence ouvertes. À la clé : une bipolarisation (voire une tripolarisation, si l'on tient compte de l'exemple français) accrue du paysage politique. À noter qu'une éventuelle réévaluation globale du financement des campagnes viendrait encore davantage corroborer au tournant lobbyiste du politique, que l'on peut déjà observer outre-Atlantique¹³. Dans ce cas de figure, les partis tels que nous les connaissons deviendraient progressivement obsolètes, laissant place aux équipes compétitives, compactes et flexibles entourant l'élu et bénéficiant de fonds propres.

« Face à la crise de la représentation, certaines démocraties ont déjà opté pour l'introduction d'une dimension participative horizontale comme remède à la crise de confiance « verticale ». »

Enfin, un dernier phénomène devrait considérablement bouleverser nos paysages démocratiques. Face à la crise de la représenta-

tion évoquée, certaines démocraties ont déjà opté pour l'introduction d'une dimension participative horizontale comme remède à la crise de confiance « verticale », puisant dans les potentialités du Web. Or, comme l'évoque Manuel Castells, « méfiants envers les institutions politiques mais résolu à affirmer leurs droits, les citoyens cherchent aujourd'hui des moyens de se mobiliser en décidant eux-mêmes des modalités de leur engagement, à l'intérieur et à l'extérieur du système politique¹⁴. » Nous entrerions ainsi de plain-pied dans une *monitory democracy*, comme l'analyse John Keane¹⁵ : une extension de la démocratie représentative dans l'observation et le contrôle exercé par la société civile via les réseaux socio-numériques.

« Une nouvelle discipline a émergé, la *communication de combat*, dont les principes apparaissent aujourd'hui parfaitement maîtrisés par les nouveaux militants et qui équilibre désormais fortement les contestations traditionnelles. »

De même, en dehors des arènes politiques la contestation s'est elle aussi fortement professionnalisée. Une nouvelle discipline a émergé, la *communication de combat*, dont les principes apparaissent aujourd'hui parfaitement maîtrisés par les nouveaux militants et qui équilibre désormais fortement les contestations traditionnelles¹⁶. À l'horizon : une possible mise en exergue des carences communicationnelles des corps intermédiaires classiques (tels les syndicats), autant dans la gestion de l'émotion collective que dans leur capacité de mobilisation et de contestation.

Mais le citoyen ne se contente pas que de contester ou de juger. À l'avenir et comme le montrent plusieurs exemples récents (citons *Podemos* en Espagne et le *Movimento Cinque Stelle* en Italie), celui-ci interviendra de façon plus directe dans le processus de construction de l'offre politique. Un phénomène susceptible, au-delà des mouvements d'humeur ponctuels, d'aboutir à des formes structurées d'action politique, voire à l'émergence de mouvements citoyens autogérés. Cette évolution corre-

spond, là encore, au désir d'individus, émancipés des carcans de l'engagement politique traditionnel, de juger l'action politique en temps réel, d'affecter la prise de décision et le processus de sélection des élites, voire d'envisager d'intégrer directement l'arène démocratique sous une nouvelle bannière partisane.

Paradoxalement, ce renforcement de l'engagement pourrait donc prendre des formes alter, voire antipolitiques. « L'activisme du consommateur est un symptôme du désenchantement croissant vis-à-vis de la politique » indique le philosophe et sociologue Zygmunt Bauman¹⁷. On peut donc imaginer que le véritable défi pour le politique sera de développer une stratégie qui combinera les traits du manager providentiel précité, voire du « commanagement » comprenant des éléments participatifs.

Enseignant-chercheur, consultant et chroniqueur, Nicolas Baygert est docteur en sciences de l'information et de la communication et maître de conférences dans plusieurs universités belges et françaises.

1. cf. Eurobaromètre Standard 83, printemps 2015 : <http://bit.ly/1MDvZ39>.

2. Nicolas Sarkozy cité dans C. Artufel & M. Duroux, *Nicolas Sarkozy et la communication*, Paris, Éditions Pepper, 2006, p. 28.

3. M. Schneider, *Big Mother : psychopathologie de la vie politique*, par Michel Schneider, Paris, Odile Jacob, 2002, p. 72.

4. Schneider, *Ibid.*, p. 65.

5. U. Beck, *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier, 2001.

6. Schneider, *Ibid.*, p. 87.

7. Pour le psychiatre Serge Tisseron, le « désir d'extimité » consiste à montrer des fragments de son intimité avec un profond espoir de reconnaissance. Cette opération nécessite une posture psychique caractéristique : elle mise sur le partage d'un même système de valeurs avec l'interlocuteur. S. Tisseron, *L'intimité surexposée*, Paris, Ramsay, 2001.

8. C. Salmon, *La cérémonie camibale. De la performance politique*, Paris, Fayard, 2013, p. 10.

9. J.E. Green, *The Eyes of the People : Democracy in an Age of Spectatorship*, Oxford/New York, Oxford University Press, 2010.

10. P. Musso, *Sarkoburlesquisme : la crise finale ?* La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube, 2011, p. 87.

11. E. Albert, Quelle différence entre un manager et un dirigeant ? *LesEchos*, 15 mars 2013.

12. N. Bolz, *Blindflug mit Zuschauer*. Munich, Wilhelm Fink Verlag, 2005, p. 73

13. On évoquera l'influence des PAC (Political Action Committees) ou Super PAC, des organisations pouvant récolter et dépenser un montant illimité de fonds pour soutenir un candidat à l'élection. Ces organisations sont entre autres à la base des « smear campaigns » et autre campagnes de « shaming ».

14. M. Castells, *Communication et pouvoir*, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, coll. « 54 », 2013.

15. J. Keane, *The Life and Death of Democracy*, London, Simon and Schuster, 2009.

16. Cf. T. Libaert & J.-M. Pierlot, *Les nouvelles luttes sociales et environnementales*, Paris, Vuibert, 2015.

17. Z. Bauman, *S'acheter une vie*. Arles : Éditions Jacqueline Chambon (Actes Sud), 2008, p. 18

Thierry Libaert

Crises 2020, une chose certaine ; leurs incertitudes



En 2012, avec la chaire de prospective du CNAM, nous avons organisé un atelier avec une trentaine de responsables de communication en entreprise pour analyser ce que pourrait être la fonction communication en 2020. Les participants étaient invités à réfléchir aux grandes tendances puis à les classer sur un axe à double entrée ; celle de l'importance de l'enjeu puis celle de la capacité de maîtriser le phénomène. Au final, nous avons été surpris d'observer que les tendances de communication considérées à l'horizon 2020 comme les plus importantes et les moins maîtrisées possédaient quasiment toutes une composante « crise » assez notable : la montée des demandes d'indemnisation, l'atomisation du corps social, le risque d'explosion sociale, la viralisation de l'information, l'accélération des crises écologiques.

« La relecture des crises du passé nous enseigne une leçon importante : nous sommes incapables de réellement tirer profit de nos expériences. »

L'ensemble des facteurs d'accélération de crise sont toujours en place et devraient continuer à

se développer. La complexité technologique rend nos structures plus fragiles ; que se passerait-il si demain Internet connaissait une panne générale ? Impossible certes, mais le propre des crises les plus graves est qu'elles apparaissent toujours impossibles.

A l'aube de la COP 21 en décembre prochain à Paris, la grande majorité des climatologues sont formels, le pire à venir ne tient pas dans un réchauffement climatique progressif, mais bien dans la multiplication d'événements météorologiques extrêmes et dans un emballement qui peut se révéler catastrophique.

La relecture des crises du passé nous enseigne une leçon importante : nous sommes incapables de réellement tirer profit de nos expériences. Alors que chacun s'accordait après la grande crise des subprimes en 2008 sur la nécessité de rebâtir une économie sur des fondements plus solides, c'est à nouveau à un emballement financier sans régulation que nous avons assisté. A une échelle plus territoriale, et ayant eu l'expérience de contribuer à une mission sénatoriale sur la prévention des inondations dans le Var, les parlementaires eux-mêmes m'avaient confié

leur lassitude d'élaborer un nième rapport sur le sujet. Et chaque année apporte son lot de nouvelles inondations, suivies de nouvelles commissions d'enquête.

Côté positif, la plupart des grandes organisations ont pris conscience de deux paramètres majeurs, d'abord celui de la nécessité de se doter de réelles compétences en gestion et communication, ensuite qu'une bonne organisation ne pouvait se réduire à la réalisation d'un média training et l'écriture des sacro-saints éléments de langage.

L'approche classique par la cartographie des risques s'est révélée nécessaire, mais largement insuffisante puisque les retours d'expérience effectués ont montré que dans la quasi-totalité des cas, les crises avaient été anticipées. Le problème ne réside pas dans la faiblesse de la détection, mais bien dans le traitement de l'information et la prise en compte du facteur humain dans une société où le temps s'accélère en permanence et où la quantité d'informations reçues explose.

Une grande majorité d'experts avaient prévu en 2006 une grande catastrophe sanitaire avec la propagation du virus H5N1 de la grippe aviaire ; cette crise ne s'est pas réalisée. A l'inverse, on n'avait pas anticipé le chamboulement planétaire lié aux révolutions dans le monde arabe. Les crises du futur ressembleront à ce schéma. Les crises prévues ne se réaliseront pas et les crises qui arrivent n'auront pas été prévues. Comme nous l'écrivions en 2006 avec Christophe Roux-Dufort¹, les crises sont devenues mutantes et protéiformes, en recomposition permanente et les modèles techniques pour y faire face doivent céder la place à de nouvelles approches où la psychologie, la sociologie et bien d'autres disciplines seront convoquées.

La chance pour la communication de crise, c'est qu'en 2020, les personnes qui seront aux manettes pour affronter les nouvelles crises auront été formées à la discipline puisque la communication de crise est désormais au programme de la majorité des formations de communication, qu'ils auront pour la plupart eu l'expérience de l'interculturalité grâce aux

échanges Erasmus, et que la pratique des réseaux sociaux leur sera familière.

« Les années 2020 ouvriront une quatrième étape, celle où l'ampleur de la crise ne sera plus jugée sur l'importance de la médiatisation, mais bien dans celle de l'impact imprévisible sur les systèmes. »

Après une première époque où la communication de crise se contentait de renvoyer vers le fatalisme ou le châtement divin, une deuxième phase marquée par les dispositifs techniques et l'analyse des risques pour contrer l'accident technologique majeur, et une troisième phase qui a débuté à la fin des années 1990 avec l'impact du digital dans la création et l'amplification des crises, et une porosité accrue avec le bad buzz, les années 2020 ouvriront une quatrième étape, celle où l'ampleur de la crise ne sera plus jugée sur l'importance de la médiatisation, mais bien dans celle de l'impact imprévisible sur les systèmes.

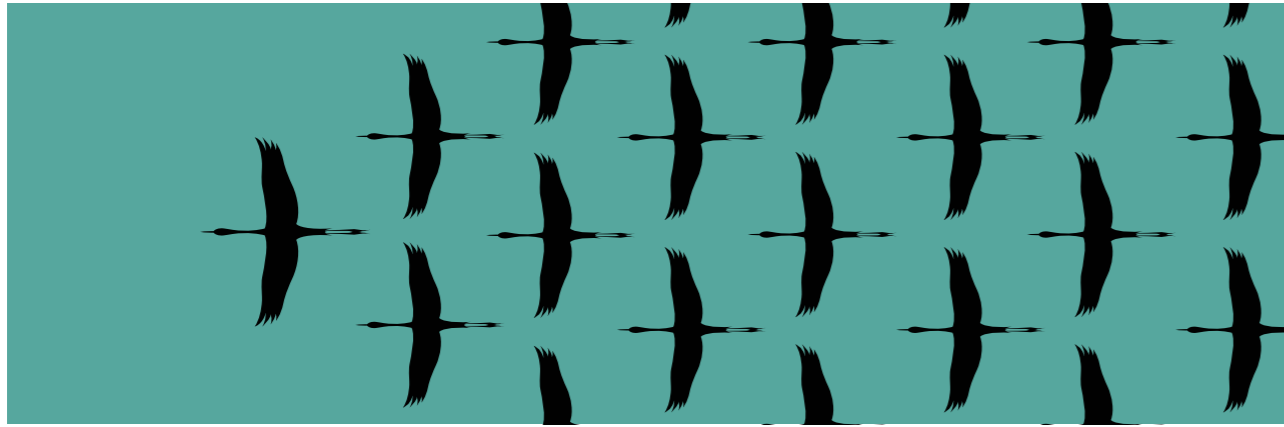
Les grandes crises depuis le début des années 2000, qu'elles soient financières (subprimes), climatiques (Katrina) ou géopolitiques (les migrants) nous apprennent que nous savons parfaitement renflouer des banques, bâtir des digues ou construire des murs, c'est-à-dire tâcher de réduire les impacts des crises. Bossuet nous disait déjà que nous nous plaignions des conséquences tout en continuant à vénérer les causes. Espérons que la gestion des crises de l'après 2020 soit celle qui consiste à réellement les empêcher en s'attaquant aux causes et non plus à les gérer au mieux par des dispositifs d'adaptation dans lesquels la communication de crise ne serait qu'un outil.

Thierry Libaert est docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, membre du Comité Economique et Social Européen, Il a publié une vingtaine d'ouvrages et de nombreux articles. Professeur à l'Université de Louvain de 2008 à 2014, il est maître de conférences à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (1999/2013) et Directeur scientifique de l'Observatoire International des Crises

1: « Réflexions sur la possibilité d'une grippe », *Le Monde*, 1er décembre 2005.

Didier Heiderich et Natalie Maroun

En 2020, la guerre des Cygnes Noirs



Alors que les acteurs sont centrés sur les crises de réputation, fruits de quelques tweets hirsutes, les crises de rupture se multiplient, de la viande de cheval au séisme qui secoue Volkswagen en passant par l'affaire Bygmalion en France, la crise des subprimes ou encore l'amende record de 8 milliards d'euros que devra payer BNP-Paribas à la justice américaine. Qu'elles soient technologiques, financières, boursières, écologiques, sanitaires, morales, politiques... l'ontologie des crises nous révèle que les crises de rupture sont de plus en plus fréquentes, brutales, complexes, inattendues, imprévisibles, normatives. Et d'ici 2020, la gestion de crise telle que nous la connaissons aujourd'hui sera obsolète et incapable de faire face aux Cygnes Noirs¹, c'est-à-dire l'imprévu, l'inattendu, l'imprévisible, le surprenant.

La complexité a pris le contrôle des systèmes et des entreprises

L'imposante croissance internationale des entreprises, la vitesse de renouvellement des produits, l'effroyable avancée des technologies, la surprenante capacité d'invention des nouveaux entrepreneurs, la modification rapide des environnements normatifs et juridiques produisent une complexité croissante dans un univers où la compétition est à la hauteur des attentes toujours plus fortes de groupes sociaux protéiformes et des pressions des marchés. La crise de 2008 qui ne s'est pas résumée aux *subprimes*, a démontré que certains produits bancaires avaient atteint un niveau de complexité tel que leur valeur des produits structurés était factice. L'exemple de la crise de la viande de bœuf mutée en viande cheval a révélé qu'il était nécessaire de réaliser

des tests ADN sur de la viande pour en connaître la nature avant de l'introduire dans l'alimentation. Le scandale Volkswagen a nécessité une étude réalisée par un laboratoire universitaire pour mettre en évidence la tricherie opérée par le constructeur automobile.

« Les règles et instruments de contrôle restent figés face à la vitesse des systèmes qu'ils sont en charge de réguler et de surveiller. »

Le problème que pose la complexité, c'est l'aveuglement qu'elle produit. Les services des états ou les organes de contrôle internes des entreprises ne peuvent voir que ce qu'ils regardent, ce qui signifie que les règles, normes

et instruments de contrôles devraient évoluer à une vitesse équivalente à celle de la cinétique des systèmes pour savoir simplement où regarder et quoi vérifier. Or les règles et instruments de contrôle restent figés face à la vitesse des systèmes qu'ils sont en charge de réguler et de surveiller. Le bilan est simple : un candidat est élu alors que ses comptes de campagne sont truqués, des voitures polluantes circulent en masse, les états sont priés de renflouer des banques aux investissements hasardeux et les consommateurs ingèrent du cheval au lieu du bœuf.

Ce que ces crises nous révèlent tient en trois points, le premier est quelles sont de plus en plus nombreuses et surprenantes, le second c'est qu'elles produisent des ruptures violentes qui peuvent conduire à la disparition pure et simple de colosses financiers ou industriels, la troisième, c'est qu'elles échappent totalement aux modèles et canons actuels de la gestion et de la communication de crise qui sont inefficaces en univers complexe.

La conformité, l'évolution normatif et les ruptures au cœur des crises

Depuis l'exemple Enron en 2001 jusqu'à la crise Volkswagen en 2015, on peut constater que les ruptures sont au cœur des crises les plus graves qui secouent l'industrie. Dans le premier cas, le géant américain de l'énergie qui réalisait un chiffre d'affaire de 101 milliards de dollars, a disparu suite à une série de fraudes parfaitement orchestrées consécutivement à la déréglementation du marché de l'énergie. Cette déréglementation a permis à Enron de devenir courtier en énergie, le seul problème c'est que la société comptabilisait immédiatement des ventes à terme de gaz ou d'électricité dont la livraison était différée mais sans comptabiliser les dépenses à venir, ce qui gonflait artificiellement les résultats de l'entreprise. Si les normes sont des contraintes, leurs vacances peuvent conduire à des irrégularités massives.

Dans le cas plus récent de Volkswagen, l'évolution des normes d'émissions de gaz couplée à la volonté de limiter les coûts des véhicules diésels afin de conserver la compétitivité du groupe est à l'origine d'une

fraude massive de la part du constructeur allemand. Dans ce cas opposé à celui d'Enron, c'est le durcissement des normes qui est à l'origine de la crise.

Mais la contrainte juridique ou réglementaire n'est pas la seule normative. La normalisation par le marché est à l'origine de ruptures qui font vaciller des empires. Nous pouvons prendre pour exemple Nokia, autrefois incontournables en téléphonie mobile et qui a raté le virage des smartphones, forcé de se tourner vers d'autres marchés de la même façon qu'IBM a dû se repositionner en abandonnant le secteur des ordinateurs grands publics quelques années avant. Le géant HTC souffre également sur le même secteur. Car les consommateurs peuvent décider *in fine* de l'avenir d'une entreprise, quel que soit sa taille. D'autres ruptures en cours inquiètent tout particulièrement les secteurs des services : l'arrivée massive des barbares à l'image d'Uber. Avec un modèle d'entreprise sans employé, les nouveaux barbares utilisent le capital humain et matériel de particuliers dans une compétition sans merci qui sidère les entreprises structurées conventionnellement.

« Si les normes sont des contraintes, leurs vacances peuvent conduire à des irrégularités massives. »

Des bataillons de Cygnes Noirs en route pour 2020

D'ici 2020, nous pouvons envisager que ces scénarios de rupture se produiront de plus en plus fréquemment, jusqu'à la rencontre avec les crises du 3^e type.

D'abord la désagrégation croissante des moyens de production, l'interconnexion et la complexité sous-jacente des produits et services conduisent à une multiplication des angles morts dans le pilotage d'une entreprise : la *supply chain* en raison de la multiplication des intermédiaires et des fournisseurs devra être l'objet de toutes les attentions. Dans ce contexte, les instruments nécessaires à la recherche de failles, voire de fraudes et de corruptions sont à faire évoluer pour permettre

leur détection avant qu'elle ne deviennent massive : les services *forensic*² ont de beaux jours devant eux, tout comme l'audit et le contrôle interne auront un rôle déterminant à jouer dans les crises à venir.

« L'audit et le contrôle interne auront un rôle déterminant à jouer dans les crises à venir. »

Dans la même veine, l'extrême complexité des produits et montages financiers ne concernent plus exclusivement les banques, mais procèdent également de l'industrie et les services et plus particulièrement lorsqu'elles évoluent dans un cadre international aux normes différentes que peut difficilement embrasser une direction financière et juridique. Le risque d'être incapable de voir ce qui se joue dans l'infrastructure financière d'une entreprise est de se laisser aveugler par des croyances, avec un risque proportionnel à la compression du temps qui ne libère plus l'espace suffisant à l'élaboration de stratégies financières ou dans la gestion des effets induits par le *fast trading* et la complexité croissante des algorithmes qui accompagne cette volonté de grignoter quelques précieuses microsecondes dans les échanges boursiers.

Tout aussi brutale, l'évolution normatif peut faire subitement tomber des secteurs entiers qui ne sont pas préparés à des changements violents qui peuvent les fragiliser, voire condamner à mort une organisation. Par exemple la fraude fiscale massive ordonnée par la banque HSBC a contraint la Suisse à mettre progressivement fin au secret bancaire, les fromages au lait cru font l'objet d'une pression croissante et il suffirait d'un accident sanitaire déclencher une crise majeure dans ce secteur qui vit sous l'épée de Damoclès d'une interdiction. Et aucun secteur n'est protégé. Areva en a fait les frais avec l'accident nucléaire à Fukushima qui a mis un coup de frein brutal à l'industrie nucléaire civile et conduit le géant à une perte de 4,8 milliards d'euros en 2014.

A l'opposé, l'absence de normes et les carences réglementaires face à l'évolution des

technologies : *big data* et liberté individuelle, nanotechnologies et santé humaine, etc. échappent aujourd'hui à des cadres et normes qui permettent de limiter les risques qui leur sont liées. Cette absence peut conduire - à la faveur d'une crise - à une normalisation soudaine et brutale pour des secteurs en devenir.

« Fuit d'un retour à l'ère préindustrielle et au *Verlagssystem* mais avec les instruments du 21^e siècle, l'« *uberisation* » est une rupture aussi importante que l'était la révolution industrielle hier. »

Fuit d'un retour à l'ère préindustrielle et au *Verlagssystem*³ mais avec les instruments du 21^e siècle, l'« *uberisation* » est une rupture aussi importante que l'était la révolution industrielle hier dans la structuration du salariat en auto-entreprenariat aujourd'hui. Profitant du mouvement mondial qui a déstructuré le marché du travail, fragilisé l'emploi en créant une compétition à outrance par l'utilisation d'une main d'œuvre lointaine et sous rémunérée en Chine et dans d'autres pays, de nouveaux acteurs créent de nouveaux modèles économiques permettant de valoriser des savoir-faire, et d'utiliser le capital matériel ou immatériel des individus. *Uber* en est un des premiers exemples, rapidement suivi par *Airbnb* avant une déferlante de services similaires. Si ces ruptures semblent faire appel à des savoir-faire limités (savoir conduire, entretenir une maison, faire le ménage, faire les courses), en réalité l'imagination des nouveaux barbares est sans limite et s'étend déjà au système bancaire avec les *FinTech* qui s'attaquent jusqu'à l'attribution de crédit et donc à des expertises de plus en plus pointues.

Enfin, il y a toutes les autres crises qui couvent et semblent en capacité de modifier la donne d'ici 2020. D'abord démocratique, avec les bruits de bottes qui accompagnent la montée des extrêmes en Europe qui peut déstabiliser un pays, voir le continent européen. Dans la même veine, le risque terroriste d'ampleur,

avec les conséquences qu'il peut produire au-delà des victimes directes, notamment un climat de tension permanent, peut durablement peser sur un pays. Le risque climatique à l'origine de phénomènes sans précédent, de plus en plus violents et fréquents peut être à l'origine de ravages aux conséquences incalculables. Le danger que constitue les grandes épidémies avec une population mondiale en hausse et nomade est de plus en plus présent. Le risque financier pour les Etats, les entreprises et les citoyens est chaque jour plus important, avec des structures et des montages auxquels la crise de 2008 n'a pas mis fin : la seule différence qu'il ne sera plus possible de canaliser une fois de plus un tsunami financier car les digues étatiques sont fragilisées.

Oui, en 2020 les crises seront encore plus brutales, surprenantes et plus difficiles à surmonter, en raison d'un déficit croissant de la capacité à les gérer. Car s'il est évident que gérer une crise nécessite du discernement, pour certaines d'entre-elles, il ne suffit plus : Areva ou HTC se voient lentement mourir, et gageons que la solution se situe hors d'une cellule de crise. Ensuite et tout particulièrement dans ce que Patrick Lagadec nomme « les crises hors cadre », les fronts d'intervention, humains, sociaux, techniques, logistiques, financiers, juridiques, politiques, communicationnels, etc. nécessitent des moyens considérables qui peuvent exiger de convoquer les ressources d'Etats eux-mêmes affaiblis dans leur capacité d'action ou faire appel à des actionnaires dont le patriotisme est à la hauteur des produits dérivés auxquels ils souscrivent. Et alors que les entreprises souhaitent une dérégulation et l'affaiblissement du contrôle par les pouvoirs publics, l'amoindrissement de l'interventionnisme au profit de la seule régulation mine la capacité d'intervention des états en cas de crise.

Au-delà de l'horizon du prévisible ajoutons la capacité de plus en plus grande de remplacer l'homme par des machines intelligentes pour l'ensemble des tâches, non plus répétitive et

identiques, mais similaires, subtile différence qui change un monde. Cette capacité cognitive des machines va encore s'étendre d'ici 2020 et l'alliance entre *big data*, intelligence artificielle et *uberisation*, promet des ruptures majeures protéiformes, multiples, imprédictibles, totalement nouvelles, sources de bataillons de Cygnes Noirs que devront affronter les entreprises et les organisations.

« L'alliance entre *big data*, intelligence artificielle et *uberisation*, promet des ruptures majeures protéiformes, multiples, imprédictibles, totalement nouvelles, sources de bataillons de Cygnes Noirs. »

Face aux Cygnes Noirs : Changer de modèle de gestion

Interconnectées, brutales, inattendues, hors du champ des risques identifiés, les crises en 2020 se fomentent dans les vacances normatives, se camouflent dans la complexité, s'égarent dans les prétentions et les croyances. Car le propre du cygne noir, même s'ils sont légions, c'est précisément qu'aujourd'hui, personne ne sait où ils se cachent précisément. Face à ces crises de rupture, l'expertise « gestion de crise », le plan, la cellule de crise et quelques réflexes sont des modèles largement dépassés et souvent prétentieux : ce mode d'action est initialement destiné à gérer des phases d'urgence plutôt que de crise et dans des cadres connus (accidents, incendies, inondation, etc.) Prenons par exemple le très américain *Incident Command System*⁴, cher aux pompiers, et redoutablement efficace en situation d'urgence pour lesquels les temporalités sont limitées, la complexité contingente au terrain et les objectifs connus : protection des personnes, des biens et de l'environnement. On tente aujourd'hui de calquer ce système pour l'appliquer aux entreprises et organisations ceci en décalage avec leurs fragilités sous-jacentes et leur but : imaginer qu'un dispositif hiérarchisé avec une chaîne de commandement conçu pour la

gestion de l'urgence puisse répondre, par exemple, à une crise industrielle comme celle qu'a vécu Volkswagen en 2015 ou encore à une crise politique, sociale ou d'image est une aberration. La gestion de crise souffre ainsi de son origine militaire, la continuité d'activité de sa provenance informatique, la communication de crise de son obsession médiatique et l'ensemble d'arrogances. Le champ sémantique trouble également le jeu de la gestion de crise, notamment lorsque la confusion règne entre situation d'urgence, de crise ou sensible. Il est difficile de répondre à une situation lorsque l'on n'est pas en mesure de la qualifier. Ainsi, les acteurs font face à une surenchère sémantique jusqu'à l'absurde lorsque l'on voit la terminologie « résilience » mutée en mot-valise ou encore un acteur, évoquer une « situation room » pour quelques fenêtres ouvertes dans un navigateur web, preuve du dilettantisme des experts, plus centrés sur la commercialisation de leurs services que la nécessaire intelligence qu'exige la gestion de crise.

Car face à l'inconnu des crises de rupture, il est illusoire d'opposer du connu et de la rigidité. Ainsi les crises de demain nécessiteront de notre point de vue, une approche holistique et protocolaire plutôt que procédurale, de la capacité d'innovation et de l'ingénierie plutôt qu'une organisation pyramidale figée, de la sociologie plutôt que des éléments de langage, de l'intelligence et de l'imagination plutôt que de l'expertise, de l'investigation et du suivi par l'audit et le contrôle interne, plutôt que de l'administration.

« Les crises de demain nécessiteront de la capacité d'innovation et de l'ingénierie plutôt qu'une organisation pyramidale, de la sociologie plutôt que des éléments de langage, de l'intelligence et de l'imagination plutôt que de l'expertise. »

Face à l'anormie des crises à venir, aux bataillons de Cygnes Noirs, à l'inconnu, nous

pouvons gager qu'il nous faudra inventer des systèmes fondés sur de l'intelligence distribuée et satellitaire⁵ plutôt que l'ordre militaire et remplacer la notion de résilience par la transilience, c'est-à-dire la capacité de surmonter une crise, non plus par un retour à la normal, mais à une norme différente jusque dans la stratégie d'une entreprise qui devra être en mesure d'être rapidement reconfigurée.

Didier Heiderich est ingénieur, Président de l'Observatoire International des Crises (OIC), Maître de Conférences invité à l'Université de Louvain-La-Neuve, enseignant dans plusieurs universités et grandes écoles. Il est Directeur Général d'un cabinet international de conseil en gestion des enjeux sensibles. Auteur de plusieurs ouvrages et de nombreux articles, il est avec Thierry Libaert à l'origine du concept et des méthodes de « communication sensible » développés par l'OIC.

Natalie Maroun est docteur en sciences de l'information et de la communication, analyste, directrice associée d'un cabinet international de conseil en gestion des enjeux sensibles et directrice du développement de l'Observatoire International des Crises (OIC). Diplômée de la Sorbonne et de la Georgetown University, elle est enseignante au CELSA-Sorbonne, l'Université Paris IV, l'ISCOM Paris et à l'UTT. Elle intervient régulièrement à l'ENA, l'IHEDN, l'IRIS, le CNFPT et dans des conférences internationales.

1. Ce que nous appelons ici « Cygne Noir » est un événement qui présente les trois caractéristiques suivantes : premièrement, il s'agit d'une aberration ; de fait, il se situe en dehors du cadre de nos attentes ordinaires, car rien dans le passé n'indique de façon convaincante qu'il ait des chances de se produire. Deuxièmement, son impact est extrêmement fort. Troisièmement, en dépit de son statut d'aberration, notre nature humaine nous pousse à élaborer après coup des explications concernant sa survenue, le rendant ainsi explicable et prévisible. » - Nassim Nicholas Taleb, auteur de « Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible ».

2. *Forensic* est le terme anglais qui désigne la recherche de fraudes et d'anomalie.

3. A lire « Internet réinvente l'ouvrier du textile du Moyen Age », par Antonin Benoit, Rue 89, 11/09/15 <http://blogs.rue89.nouvelobs.com/deja-vu/2015/09/11/internet-reinvente-louvrier-du-textile-du-moyen-age-234934>

4. *L'Incident Command System* ou Système de commandement des interventions est une organisation spécifique aux opérations de secours, principalement dans des incendies, fondée le commandement, la planification, les opérations, la logistique et l'administration et finances.

5. Voir les travaux de Natalie Maroun, Ph.D, sur le passage des organisations pyramidales aux organisations satellitaires face à la complexité.

Energie et Etat : Vers de futures crises



Etat et énergie constituent un vieux couple. La politique énergétique a toujours été une politique publique, plus ou moins volontariste et libérale selon la forme des Etats et leur approche. Une constante néanmoins se dégage, quels que soient les Etats, il s'agit pour eux de rechercher l'indépendance nationale et de favoriser le développement économique. Ce couple tente de survivre mais il doit tenir compte d'un nouveau partenaire, le réseau. La « société de l'information » est venue depuis une quinzaine d'années bousculer le vieux modèle. Cet article a pour objectif de partir de la définition de l'Etat pour montrer sa difficulté d'adaptation au nouvel environnement sociétal qui se construit actuellement sous nos yeux.

Qu'est-ce que l'Etat ?

Les Etats sont des instruments permettant le « vivre ensemble ». Cet article n'ayant pas pour ambition de définir une nouvelle théorie de l'Etat, nous prenons le parti d'une définition convenant aux différents courants de pensée politique. Il est une organisation qui va imposer la paix, garantir la liberté et la propriété, créer les conditions de réaliser la volonté générale, améliorer la l'organisation sociale, compenser l'incapacité des intérêts particuliers à coopérer spontanément en produisant les « biens publics » que sont la défense, l'enseignement, la redistribution sociale.... On retrouve ainsi dans l'ordre les concepts exposés par Hobbes, Locke, Rousseau, Bentham, mais aussi Marx pour qui l'Etat est aussi un instrument, dont la bienveillance est sélective¹.

« Mais l'Etat est bien plus que l'agrégat de tous ces objectifs. Il renvoie à un concept abstrait, la souveraineté. »

Mais l'Etat est bien plus que l'agrégat de tous ces objectifs. Il renvoie à un concept abstrait, la souveraineté. Ce renvoi est source de complexité car l'Etat est à la fois l'objet juridique qui va dire le droit et qui va juger lui-même si ce droit est respecté, mais il désigne aussi la société à laquelle il commande et qui se confond aujourd'hui avec la nation dans la plupart des pays du monde. C'est de cette synthèse qu'il tire la légitimité de son commandement et de son acceptation par les citoyens².

La difficulté est que la nation n'est pas une réalité mais une idée force dont le mérite a été de susciter l'adhésion. Elle se révèle et montre sa pertinence par les sentiments qu'elle suscite. C'est pour la nation que les citoyens vont se battre quand la représentation que chacun en fait coïncide avec un idéal accepté. La nation est forte quand les individus éprouvent un sentiment collectif et une vision convergente. Elle peut alors vivre et s'épanouir. Pour autant, cet épanouissement a besoin de la croyance et des mythes³ pour prospérer.

C'est la force de ce sentiment collectif qui va procurer la cohésion sociale mais aussi spirituelle, qui va permettre de transcender les intérêts individuels par la reddition d'arbitrages acceptés et qui va faire que la coercition est non seulement acceptée mais attendue afin de gommer les aspérités sociales dues aux rivalités inhérentes à toute société. Il faut que le pouvoir soit sacré par l'idée de nation pour que la force soit légitime.

« Il est d'ailleurs symptomatique de constater que la plupart des travaux sur le concept de nation font l'impasse sur l'analyse des réseaux. »

La description sommaire de ce mécanisme de symbiose entre Etat et Nation en montre bien les forces et faiblesses. La force de la nation incarnée par l'Etat est d'être un instrument d'ambition et un ciment, sa faiblesse est d'être aujourd'hui à la peine pour s'incarner dans un monde où les Etats cohabitent avec des réseaux de communautés en tout genre et des aspirations à la liberté difficilement compatibles avec les renoncements à la liberté qu'imposent la généralisation des conflits et la redéfinition de la notion de frontière. Le territoire à défendre est autant géographique que virtuel ce qui rend complexe l'adhésion à un Etat Nation.

Il est d'ailleurs symptomatique de constater que la plupart des travaux sur le concept de nation font l'impasse sur l'analyse des réseaux. Nous sommes capables de décrire les

évolutions de la nation depuis plusieurs siècles. Nous pouvons en retracer précisément les étapes qui vont de la royauté avec une communauté rassemblée autour d'un souverain, aux différentes étapes de la nation républicaine de l'ère moderne qui ont successivement consacré les provinces puis les zones industrielles et les métropoles⁴. La crise de l'Etat Nation n'est pas niée mais elle est appréhendée à partir de l'échec de l'intégration de la vague d'immigrés et de la perte des repères de la nation (famille, école, travail, églises, partis politiques...).

Les réponses à la crise des analystes apparaissent à notre sens décalées car même si elles s'en défendent, elles font toujours appel à la « magie républicaine » ; L'Etat apparaît toujours comme le garant de l'unité de la nation par les solidarités. La préservation de l'Etat est décrite comme « l'ultime limite admissible de la mondialisation⁵ ». Ce scénario est possible mais il repose sur le postulat étatique et comme tous les postulats, il repose sur l'assentiment de l'auditeur.

Or, force est de constater que les auditeurs sont de moins en moins citoyens d'un Etat et de plus en plus acteurs de réseaux qui débordent des frontières classiques et que les organisations supranationales sont-elles mêmes en crise.

Etat et énergie : de la souveraineté sans partage à la régulation partagée

La maîtrise de l'énergie nécessaire au développement économique et au bien-être des citoyens n'échappe pas à la remise en question de l'Etat.

« L'interventionnisme économique s'accommode très bien de l'Etat Nation et il lui est indissociable alors que la régulation économique peut s'affranchir du détour de la nation. »

Ce dernier s'est toujours préoccupé de cette maîtrise en assurant deux fonctions jusqu'alors cohérentes et couplées. La première est celle de

l'Etat protecteur, dont les interventions économiques poursuivent des objectifs sociaux et économiques. La seconde est celle de l'Etat souverain qui assure une mission de police interne et une mission de défense pour ses rapports avec l'extérieur⁶.

Ces deux fonctions fondamentales à la vie des Etats sont de plus en plus confrontées à la fonction de régulation économique, qui présente la caractéristique principale de ne pas être liée à une forme d'Etat. L'interventionnisme économique s'accommode très bien de l'Etat Nation et il lui est indissociable alors que la régulation économique peut s'affranchir du détour de la nation. La régulation s'accommode mieux des réseaux et de la remise en cause du concept d'Etat Nation. La cohabitation, notamment en France de ces deux approches est particulièrement source de conflits et vient parfois cruellement révéler les faiblesses de l'Etat quand il se révèle inadapté à gérer les conséquences d'une économie de réseau dont l'une des principales caractéristiques est l'utilité du système. Cette utilité dépend du nombre d'utilisateurs (présents et futurs). Plus un réseau est pertinent plus il va se renforcer par un effet de rétroaction positif (les forts se renforcent et les faibles s'affaiblissent)⁷. Cet « effet réseau » lui confère une légitimité qui peut être perçue par les utilisateurs comme supérieure à celle d'un Etat. Cela explique la difficulté à légiférer pour les réglementer. Les Etats pouvant être tentés à réglementer dans le sens de la préservation d'intérêts acquis par d'autres producteurs à la légitimité contestée (monopoles, administrations, acteurs économiques nationaux...).

L'énergie n'échappe pas à cette analyse. Le charbon, le pétrole et ses dérivés, l'électricité produite à partir de ces deux sources et ensuite par le nucléaire sont des énergies compatibles avec le modèle des Etats nations. Ceux-ci sont à même de protéger les sources d'approvisionnement grâce à leur double fonction de protection sociale et de souveraineté, telles que nous l'avons exposé plus haut.

« Un récent ouvrage de Timothy Mitchell, *Carbon Democracy* développe la thèse selon laquelle les évolutions politiques de nos démocraties occidentales ont été largement déterminées par la géopolitique et sociale des énergies carbonées, charbon et pétrole. »

Ces énergies dites « chaudes » ont pour principale caractéristique de dégrader le monde à la différence des énergies froides (eau et vent) qui sont renouvelables et qui pendant des siècles ont pu répondre aux besoins limités d'une humanité à l'expansion maîtrisée⁸.

Les études historiques montrent que les Etats nations qui ont pris le pas sur tous les autres systèmes à « souveraineté fragmentée » se sont construits sur leurs capacités à mobiliser la force militaire au service de leurs intérêts⁹. Un récent ouvrage de Timothy Mitchell, *Carbon Democracy*¹⁰ développe la thèse selon laquelle les évolutions politiques de nos démocraties occidentales ont été largement déterminées par la géopolitique et sociale des énergies carbonées, charbon et pétrole. L'Europe a ainsi privilégié l'exploitation de ses ressources minières et organisé un système permettant de disposer de ressources agricoles abondantes dans les colonies. Mitchell démontre ainsi que l'exploitation des ressources des pays industrialisés a entraîné la construction de réseaux (ferrés, distribution d'eau, électricité etc..) et révélé le pouvoir de perturbation des travailleurs. Cette combinaison a créé les démocraties modernes construites autour d'un équilibre des forces entre travailleurs et possédants.

Cette approche doit être combinée à la vision scientifique qui a perduré jusqu'à aujourd'hui et qui commence à peine remise en cause. Cette vision scientifique est celle des lois de la thermodynamique posée par Sadi Carnot. Toute production d'énergie s'explique par la différence de potentiel entre la source chaude

et un point froid. C'est ce qui explique tout mouvement et le rendement de toute énergie¹¹. La différence de potentiel peut s'appliquer à des sources d'énergies froides (hydraulique avec le facteur du dénivelé, ou la différence de pression atmosphérique ou d'intensité électrique entre deux points...). René Passet donne une image qui permet de comprendre ce mécanisme en citant l'exemple du charbon, mais qui s'applique au pétrole et à l'énergie atomique : Le charbon utilisé pour faire tourner une machine se consume, tous les éléments qui le composent continuent d'exister mais sous une autre forme mais il est déstructuré et ne peut plus engendrer de mouvement. La planète est ainsi une immense machine thermodynamique fonctionnant par différence de température. Le jour où cette différence disparaît, plus aucune production d'énergie n'est alors possible. Ce détournement a des conséquences sociales considérables car il explique le fonctionnement de nos sociétés modernes. Le monde ante industriel reposait sur un mécanisme déterministe comparable à celui d'une horloge. Chaque rouage détermine la course du suivant et rien ne peut être changé. La société moderne reposant sur la thermodynamique fonctionne selon un mécanisme probabiliste. Il est difficile de prévoir les mouvements de la matière décomposée, mais ces mouvements obéissent à des lois statistiques et donc d'une moyenne. Cela explique la prise de risque liée au progrès. Nous dégradons la planète mais tant que nous sommes dans une moyenne nous l'acceptons.

Pour résumer, nous pouvons prévoir une évolution générale mais nous sommes incapables de prédictions précises sur tel ou tel comportement énergétique individuel.

Le positionnement de l'Etat est au cœur de cette approche. Pour l'instant il est en phase avec une rationalité économique qui le pousse à maîtriser et/ou à réguler selon sa forme les différentes productions d'énergie. L'Etat interventionniste et l'Etat régulateur, de même que les organisations supranationales fonctionnent pour assurer les conditions d'une meilleure compétitivité des acteurs

économiques. Cette amélioration de la compétitivité permettant de produire au meilleur coût et donc de satisfaire les besoins individuels.

« Le pouvoir s'est adapté à ce modèle. Il a créé la condition fondamentale de l'économie mercantile qui est « la double disponibilité des individus comme force de travail et comme capacité de consommation ». »

Le pouvoir s'est adapté à ce modèle. Il a créé la condition fondamentale de l'économie mercantile qui est « la double disponibilité des individus comme force de travail et comme capacité de consommation¹² ». L'intrusion de l'économie dans le mécanisme du pouvoir a été vécue favorablement par les Etats qui y ont trouvé des moyens de disposer de forces supplémentaires et complémentaires mais qui ont aussi été confrontés à la réalité que celui qui maîtrise les forces capitalistiques recherche l'indépendance. L'intrusion de l'Etat s'est ainsi réalisée facilement dans l'industrie et a trouvé matière à réglementation voire parfois possession ou coproduction. Cette intrusion a été aussi facilitée par les industriels eux-mêmes qui se sont rendus très vite compte que la médiation du pouvoir serait facilitatrice de régulation sociale et de réduction des risques.

Le rapport d'information du Sénat traitant de la politique énergétique française confirme cette analyse¹³ : *Après la Seconde guerre mondiale, le secteur énergétique français fait l'objet d'une politique de regroupement et de mise sous tutelle des entreprises productrices d'énergie par le biais des nationalisations de 1946. Cette politique énergétique volontariste vise la recherche de l'indépendance nationale et le soutien de l'expansion économique. Les directives européennes de 1996 et de 1998 concrétisent l'émergence d'un marché unique et ouvert au niveau européen. Amorcé en février 1999, le mouvement de libéralisation des marchés nationaux de l'énergie, bâtis historiquement sur des monopoles publics, entraîne une transformation profonde de l'organisation du secteur. La décision publique en*

matière énergétique suppose désormais un effort permanent de hiérarchisation des enjeux et des objectifs aux niveaux européen, national et local. Les enjeux spécifiques liés à l'énergie et la plus grande interdépendance des politiques énergétiques nationales obligent désormais à intégrer la gestion du long terme, où la sécurité d'approvisionnement et la maîtrise de la consommation d'énergie demeurent des objectifs prioritaires.

Cette vision de 1998 est toujours d'actualité. Le code de l'énergie issu de l'ordonnance n° 2011-504 du 9 mai 2011 reprend les orientations de la loi n° 2005-781 du 13 juillet 2005 de programme fixant les orientations de la politique énergétique, dite loi « POPE et de la nouvelle loi sur la transition énergétique adoptée en juillet 2015. Il est intéressant de noter qu'entre 2005 et 2015, les objectifs évoluent, passant de 4 à 9¹⁴ et deviennent plus précis mais la question des réseaux est abordée de manière elliptique dans la loi qui comporte un titre VIII, intitulé : *Donner aux citoyens, aux entreprises, aux territoires et à l'Etat le pouvoir d'agir ensemble*, dans lequel le chapitre 1 traite des outils de la gouvernance nationale de la transition énergétique. Cette approche maintient le postulat d'un Etat au périmètre et aux moyens invariants. Un Etat conduisant « une politique énergétique internationale ambitieuse et cohérente avec les politiques nationales et territoriales » mais un Etat qui ne maîtrise pas encore totalement le mécanisme des réseaux.

Une allusion à l'importance des réseaux se trouve dans le récent rapport sur la prospective nationale avec l'audition du créateur de Futuribles, Hughes de Jouvenel : *Dans le monde de demain, les frontières de l'entreprise comme celles des États seront plus poreuses, on travaillera de plus en plus en réseaux, sans doute à l'échelle internationale. Par « réseaux », j'entends non pas déterritorialisation, mais nœud de réseaux, donc pôles de compétitivité¹⁵.*

« Dans le monde de demain, les frontières de l'entreprise comme celles des États seront plus poreuses, on travaillera de plus en plus en

réseaux, sans doute à l'échelle internationale. »

Réseaux et Etat : Une cohabitation subie plus que désirée

Les réseaux et notamment ceux liés à la production d'énergie présentent l'intérêt de placer la maîtrise de l'information et l'individu au cœur du système du pouvoir. Chacun d'entre nous peut théoriquement y participer. Si la production d'énergie reste encore l'apanage de grosses structures industrielles, on voit néanmoins apparaître la possibilité de micro productions mais aussi d'énormes possibilités de régulation des flux d'énergie par la maîtrise individuelle de l'utilisation de l'énergie. Cette régulation des flux par consentement individuel est ainsi au cœur des différents projets de villes connectées (*smart cities et smart grids*)¹⁶ que certains présentent déjà comme un nouvel horizon. Les industries de service, notamment les producteurs d'énergies et bien entendu les géants de l'informatique misent déjà sur cet avenir en prévoyant que les 70% de la population mondiale qui seront urbains en 2050 ne pourront qu'utiliser ces services. Ce sont les questions environnementales et les économies d'énergies qui sont mises en avant pour promouvoir ces réseaux, mais aussi la personnalisation. « L'utilisateur consommateur » en réseau est annoncé acteur interactif, citoyen et écologiquement responsable car on lui fournira les outils permettant de maîtriser ses différentes consommations de flux.

« Etat et entreprises peuvent être tentés de mettre en place des dispositifs incitatifs ou coercitifs pour que les individus adoptent un comportement souhaité. »

Nous voyons bien à ce stade toutes les possibilités offertes par un tel système. Mais il est aussi porteur d'individualisme : chacun est en droit de se poser la question

du bien-fondé des modalités du partage, mais aussi du totalitarisme : Etat et entreprises peuvent être tentés de mettre en place des dispositifs incitatifs ou coercitifs pour que les individus adoptent un comportement souhaité. Cela porte les germes de refus individuels d'entrer dans une telle spirale comportementale donc générer des refus d'obéissance.

Cette tendance commence à être étudiée car le fonctionnement en réseau fait émerger autant d'espoir de parvenir à faire émerger une nouvelle société que de craintes de nouvelles menaces matérialisées par l'explosion de l'économie criminelle qui prospère dans un tel environnement¹⁷.

« Castells parle de « mouvements rhizomiques », qui se développent de façon horizontale et souterraine et qui ne disparaissent jamais ».

Les réseaux sont aussi de puissants moyens pour contester ou contrer des tentatives de réglementation des Etats. Les travaux de Manuel Castells¹⁸ situent l'émergence de ce phénomène vers 2001 avec des contestations massives de décisions des pouvoirs publics par les étudiants en Corée du Sud. L'analyse des mouvements de contestations depuis une dizaine d'années montre également que plus la répression est forte, plus la contestation numérique progresse. Internet est aujourd'hui un véritable territoire dans lequel les moyens de répression sont à la peine. Castells parle de « mouvements rhizomiques », qui se développent de façon horizontale et souterraine et qui ne disparaissent jamais ».

Ces mouvements s'enracinent d'autant plus qu'ils constituent une sorte de contre modèle de la démocratie classique de représentation¹⁹. Internet et les réseaux apparaissent à de plus en plus de personnes comme constituant la démocratie réelle. Le mouvement des « indignés » en Espagne²⁰ porte ainsi la revendication de modifier le système électoral et les institutions. La puissance de tels mouvements réside dans le

pouvoir multiplicateur de la parole qui va légitimer une prise de position qui sans les réseaux n'aurait pas été connue par un grand nombre²¹. La légitimité et l'effectivité qui vont de plus en plus défaut aux institutions sont transférées et rendent le système classique instable.

Les Etats sont ainsi placés devant le choix de se réformer pour tenir compte des revendications portées par d'autres moyens que les élections, ou de différer les réformes en attendant qu'elles soient portées par le système représentatif avec le risque non négligeable de précipiter la rupture entre la société civile et les institutions. *Reste alors un grand vide, d'où peuvent sortir des mouvements différents, que personne n'avait prévus*²².

L'intrication des réseaux dans la vie économique est telle que l'on ne voit pas comment cette addiction pourrait diminuer sauf à imaginer un effondrement. La nouveauté par rapport aux siècles précédents est que la technologie numérique est désormais un facteur prépondérant de concentration de la richesse²³. Economie et information constituent désormais un binôme mais on peut en rajouter un autre c'est le binôme information et pouvoir. Les combinaisons entre ces quatre facteurs posent la question de la forme que prendront les Etats pour s'accommoder de ces combinaisons. Réglementer un tel monde est plus difficile que tout ce qui a été réalisé jusqu'à présent car la part du virtuel est grande et il y a également une difficulté à appréhender le territoire. Un bien industriel est localisé, de même que des travailleurs alors qu'il s'agit maintenant de réglementer un cyber territoire par nature équivalent à la planète et même au-delà car on peut imaginer des serveurs spatiaux dans un proche avenir. On ne peut que tendre vers une régulation idéale qui serait planétaire. Le modèle se heurte aux intérêts divergents des Etats car certains seront tentés de profiter de l'avantage que donnera l'accueil d'activités trop réglementées par d'autres. Seul un crash mondial de cette économie des réseaux

inciterait vraisemblablement à une régulation universelle consentie.

« Economie et information constituent désormais un binôme mais on peut en rajouter un autre c'est le binôme information et pouvoir ».

L'Etat est aujourd'hui confronté à la question de qui détient réellement le pouvoir dans nos démocraties européennes ? La réponse n'est plus évidente. Pour de plus en plus de citoyens la liberté de tous apparaît souvent comme la liberté des plus forts. Il est fort à craindre que si la troisième révolution industrielle que certains décrivent comme acquise prospère dans notre cadre inadapté nous n'échappions pas à une rupture violente qui sera suivie comme toutes les révolutions d'une réorganisation dont les contours sont encore inconnus.

Les scénarios de crise

Une certitude : Ce constat conduit à annoncer une crise majeure des organisations centrales que sont les Etats classiques s'ils n'évoluent pas. Elle sera d'autant plus violente qu'elle concerne le cœur du système sociétal qu'est l'Etat. Il est possible que le « vouloir vivre ensemble » s'incarne par une autre médiation. Quand cela surviendra, toutes les analyses démontreront les dysfonctionnements parfaitement traçables y ayant conduit. Michel Serres le dit très brutalement : *Les grandes institutions, dont le volume occupe tout le décor et le rideau de ce que nous appelons encore notre société, alors qu'elle se réduit à une scène qui perd tous les jours quelque plausible densité, en ne prenant même plus la peine de renouveler le spectacle et en écrasant de médiocrité un peuple finaud, ces grandes institutions, j'aime le redire, ressemblent aux étoiles dont nous recevons la lumière, mais dont l'astrophysique calcule qu'elles moururent il y a longtemps*²⁴.

La crise est identifiée comme possible, nous disposons de tous les outils de veille possibles, nous nous préoccupons de la détection des signaux faibles, mais cela ne suffira pas

car c'est le système qui n'agit pas ou insuffisamment pour se réformer. Nous sommes face à une situation bien connue d'explication des crises avec deux facteurs cumulatifs : l'incrédulité et l'imagination de puissance. L'incrédulité, car le décideur refuse d'envisager le scénario ultime qui le remet en cause. L'imagination de puissance recouvre deux champs. Le premier a trait au fait que nos sociétés traversent des crises de manière quasi permanente depuis quelques dizaines d'années ce qui renforce le sentiment de pouvoir être capable d'affronter une nième crise future. Or cette crise sera la crise des crises car elle concerne le système lui-même. Le second champ est celui de notre croyance dans l'idée que nous disposerons des outils pour réduire les impacts de la crise (et non de l'empêcher). Ces outils peuvent être des instruments financiers, politiques, sociaux, or ce sont eux qui sont remis en cause.

« Notre croyance dans l'idée que nous disposerons des outils pour réduire les impacts de la crise. Ces outils peuvent être des instruments financiers, politiques, sociaux, or ce sont eux qui sont remis en cause ».

Si l'on en revient au sujet de l'énergie, nous pouvons identifier quelques scénarios possibles qui catalyseront les événements potentiellement déclencheurs de la crise. Les Etats ne pouvant se désintéresser de l'énergie qui demeurera quoique qu'il arrive un bien stratégique nécessaire à titre individuel et collectif ces scénarios sont particulièrement ouverts.

Des scénarios géopolitiques avec des Etats exerçant des pressions allant jusqu'à l'intolérable pour maintenir une tutelle économique et/ou politique sur d'autres Etats dépendants énergétiquement. Ces scénarios englobent les conflits pouvant survenir pour s'assurer la maîtrise de l'accès à des sources fossiles d'énergie. Une guerre entre pays industrialisés remettrait vraisem-

blement en question les organisations centrales et les modèles sociétaux.

Un scénario type catastrophe nucléaire remettant en cause toute perspective non seulement de développement mais de maintien de l'énergie d'origine nucléaire dans le système productif. Il est vraisemblable qu'après Tchernobyl et Fukushima, un troisième désastre majeur aurait des conséquences économiques et sociétales considérables. Il nous faut avoir à l'esprit toutes ces réalités, pour mener lucidement une réflexion sur l'avenir de la politique énergétique française.

« Il est vraisemblable qu'après Tchernobyl et Fukushima, un troisième désastre majeur aurait des conséquences économiques et sociétales considérables. Il nous faut avoir à l'esprit toutes ces réalités, pour mener lucidement une réflexion sur l'avenir de la politique énergétique française. »

Une remise en cause de la légitimité des Etats face à une contestation de la régulation.

Les autorités supra nationales de régulation de l'énergie ne disposent d'aucune légitimité politique pour fixer des prix ou contourner l'utilisation de telle ou telle source d'énergie et donc peuvent être conduites à prendre des mesures qui seront rejetées par les populations avec d'autant plus de violence que les réseaux sociaux apparaîtront beaucoup plus légitimes à représenter les citoyens. C'est tout le dilemme la régulation qui est écartelée entre son indépendance qui la conduit à prendre des décisions économiquement rationnelles et apolitiques. La remise en cause de la régulation peut également provenir des entreprises régulées qui considèrent parfois le régulateur comme un adversaire venant limiter des ambitions économiques. La régulation supranationale porte également le ferment de possibles oppositions géopolitiques entre

des pays disposant de ressources énergétiques et donc plutôt ouverts aux solutions concurrentielles et ceux moins dotés qui privilégieront une plus grande intervention étatique. Se rajoute à cela les incertitudes liées aux positions divergentes entre Etats producteurs d'énergies fossiles et Etats consommateurs.

Un effondrement des réseaux informatiques soit par malveillance, soit par imprudence. La nouvelle frontière qui nous est donnée est fondée sur de l'individualisme en réseau. Cela concernerait au premier chef l'énergie mais s'étendrait par capillarité à tous les autres flux²⁵. Outre le fait qu'une telle société porte le germe du totalitarisme car au nom du bien commun il est vraisemblable que tôt ou tard la tentation surgira d'indiquer à chaque citoyen la direction de ses efforts, la société en réseau multiplie les possibilités d'atteinte et de dégradation des données. La solidité de la société du partage de l'information est donnée par le maillon faible. Même en évacuant la possibilité d'une action criminelle, il faut faire le pari que le système fonctionnera de manière robuste grâce à une capacité de protection qui devra être considérable et liberticide ou qui sera acceptable et faible. Le dilemme est aussi cruel que celui de la régulation.

Cet article s'est limité à présenter les défis à relever et à faire prendre conscience que les questions énergétiques constituent un sujet touchant au modèle même des Etats. Le seul enseignement que nous pouvons tirer de la situation actuelle est celui de l'interdépendance et qu'il faut s'interdire de vouloir régler un problème isolément. Traiter de manière pertinente la question de l'énergie ne peut se faire qu'en traitant l'ensemble des questions liées à la forme et à la légitimité des organisations permettant le vouloir vivre ensemble. S'en affranchir ne pourra que provoquer une crise sociétale extraordinairement grave.

Gérard Pardini est membre du comité de rédaction de la revue Les Cahiers de la Sécurité et de la Justice, Docteur en droit en droit administratif et en droit constitutionnel. Il a créé le Département Risques et Crises de l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice (INHESJ) en 2010, puis a été directeur adjoint de l'Institut de 2011 à 2015.

1. Anthony de Jasay ; *The State*, Basil Blackwell, Oxford ; 1985 ; traduction française 1994 ; Les Belles lettres. Jasay appartient au courant libéral mais son ouvrage évoque les différentes théories de l'Etat et son inspiration est classique reposant notamment sur le triptyque : répression, légitimité et consentement d'une fraction de la société qui s'impose au plus grand nombre.

2. Encyclopédia Universalis ; article *L'Etat et la violence* ; Bernard Guillemin ; article Nation ; Georges Burdeau ; Edition 1985.

3. Ernst Cassirer ; *Le Mythe de l'Etat*, Yale University Press, 1946. trad. française, Paris, Gallimard, 1993. Les travaux de Cassirer permettent de comprendre les ressorts de la pensée politique à travers la critique du mythe sur lequel est fondé le pouvoir.

4. Jacques Verrière ; *Genèse de la nation française* ; Flammarion ; 2000. L'auteur montre que la nation a toujours été constituée autour de deux constantes : les influences extérieures et l'Etat. Jusqu'à présent les influences extérieures ont pu être précisément identifiées. Ce sont les apports de la civilisation romaine avec la langue, la création de l'Etat couplé à la religion par les mérovingiens de Clovis et des vagues successives d'immigration principalement intra européenne depuis Louis XI qui ont contribués au développement économique.

5. *Genèse de la nation française* ; op cit ; Conclusion : p 320 et suivantes

6. André Bruguière et Jacques Revel ; *Histoire de France* ; Chapitre Etat et société ; p 562 et suivantes ; Seuil ; 1989

7. Nicolas Curien ; *Économie des réseaux* ; Collection Repère ; La Découverte ; 2000

8. René Passet ; *Les grandes représentations du monde et de l'économie à travers l'histoire* ; Chapitre : *Les implications de l'énergie*, p 343 et suivantes ; Les liens qui libèrent ; 2010

9. Charles Tilly ; *Coercion, Capital and European States*; 900 -1990; Blackwell, Oxford; 1990.

10. Timothy Mitchell, *Carbon Democracy. Le pouvoir politique à l'ère du pétrole*; pour l'édition française, La Découverte ; 2013

11. Franck Dominique Vivien ; *Sadi Carnot économiste ; Enquête sur un paradigme perdu : économie, thermodynamique, écologie*. Thèse de doctorat en sciences économiques, Paris I Panthéon Sorbonne ; 1991.

12. Bertrand de Jouvenel, *Du Pouvoir*, et plus particulièrement les chapitres 8 : De la concurrence politique où l'on trouvera une analyse sur « progrès du pouvoir et progrès de la guerre, progrès de la guerre, progrès du pouvoir » et le chapitre 9 : Le pouvoir devant la cellule capitaliste. Edition Hachette ; 1972 pour la première édition

13. Sénat ; Commission d'enquête sur la politique énergétique ; Rapport 439 (97-98), 1ère partie.

14. 1° : réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40 % entre 1990 et 2030 et diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2050 ; 2° : réduire la consommation énergétique finale de 50 % en 2050 par rapport à la référence 2012, en visant un objectif intermédiaire de 20 % en 2030, notamment dans les secteurs du bâtiment, des transports et de l'économie circulaire ; 3° : réduire la consommation énergétique primaire des énergies fossiles de 30 % en 2030 par rapport à l'année de référence 2012, en modulant cet objectif par énergie fossile en fonction du facteur d'émissions de gaz à effet de serre de chacune ; 4° : porter la part des énergies renouvelables à 23 % de

la consommation finale brute d'énergie en 2020 et à 32 % de cette consommation en 2030 ; à cette date, pour parvenir à cet objectif, les énergies renouvelables doivent représenter 40 % de la production d'électricité, 38 % de la consommation finale de chaleur, 15 % de la consommation finale de carburant et 10 % de la consommation de gaz ; 5° : réduire la part du nucléaire dans la production d'électricité à 50 % à l'horizon 2025 ; 6° : contribuer à l'atteinte des objectifs de réduction de la pollution atmosphérique prévus par le plan national de réduction des émissions de polluants atmosphériques défini à l'article L. 222-9 du code de l'environnement ; 7° : disposer d'un parc immobilier dont l'ensemble des bâtiments sont rénovés en fonction des normes "bâtiment basse consommation" ou assimilées, à l'horizon 2050, en menant une politique de rénovation thermique des logements concernant majoritairement les ménages aux revenus modestes ; 8° : parvenir à l'autonomie énergétique dans les départements d'outre-mer à l'horizon 2030, avec, comme objectif intermédiaire, 50 % d'énergies renouvelables à Mayotte, à La Réunion, en Martinique, en Guadeloupe et en Guyane à l'horizon 2020 ; 9° : multiplier par cinq la quantité de chaleur et de froid renouvelables et de récupération livrée par les réseaux de chaleur et de froid à l'horizon 2030.

15. Rapport d'information n° 649 (2014-2015) de Roger KAROUTCHI ; Délégation sénatoriale à la prospective ; 21 juillet 2015

16. The European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities (EIP-SCC) ; Projet de la Commission Européenne. <http://ec.europa.eu/eip/smartcities/>.

17. College-etudesmondiales.org/fr/content/analyse-societe-en-reseaux ; Les travaux du Collège évoquent ainsi le glissement « d'une menace de guerre nucléaire hautement centralisée vers des formes de guerre asymétriques et décentralisées ».

18. Manuel Castells ; *Communication et pouvoir*, éd. de la Maison des sciences de l'homme. 2013 ; *Networks of outrage and hope. Social movements in the Internet age* (« Les réseaux de l'indignation et de l'espoir. Les mouvements sociaux à l'âge d'Internet » Communication Power (Oxford University Press, 2009). Son analyse des réseaux et des technologies de communication développe une nouvelle théorie du pouvoir. L'auto-communication de masse modifiant profondément les relations de pouvoir, les processus politiques et les mouvements sociaux

19. Les travaux de Manuel Castells chiffrent à 50 à 85 %, le pourcentage de citoyens dans le monde estimant ne pas être représentés par le système politique, y compris au sein des démocraties occidentales – Scandinavie exceptée. *Communication et pouvoir* ; op cit.

20. En France, les mouvements comme ceux des bonnets rouges ou des pigeons ont montré leur pouvoir de contestation ; Pour l'instant, les mouvements ne remettent pas en cause la forme des institutions, ou le système électoral mais tous les ingrédients cohabitent aujourd'hui pour voir se développer de telles formes de contestations.

21. Dominique Cardon ; *La Démocratie Internet, promesses et limites* ; Seuil 2010.

22. *Communication et pouvoir* ; op cit.

23. Jaron Lanier ; *Who owns the future (Qui possède le futur ?)* ; Simon & Schuster ; 2013. L'analyse de ce spécialiste de l'Internet est que nous sommes en train de vivre deux tendances contradictoires : celle de la décentralisation du pouvoir permise par des réseaux dont la granulométrie est de plus en plus fine et une centralisation de la richesse permise grâce à ces mêmes réseaux qui la font converger et surtout qui monétisent des informations livrées gratuitement par les utilisateurs. La question essentielle ne concerne pas la liberté d'accès à l'information mais de savoir qui utilise et comment les informations massivement collectées sont utilisées.

24. Michel Serres ; *Petite Poucette*, p 66 et suiv ; Editions Le Pommier ; 2012

25. Jeremy Rifkins ; *Une nouvelle conscience pour un monde en crise ; vers une civilisation de l'empathie* ; et *La Troisième révolution industrielle* ; Editions françaises ; Les liens qui libèrent ; 2011

Julie Boumrar et Marjorie Bordes

Le rôle du facteur humain en gestion des crises



« La place de l'homme dans les systèmes complexes reste essentielle : il doit réaliser des manœuvres programmées et complexes, mais aussi superviser l'ensemble du système. Dans bien des cas, son travail dépasse le simple respect des procédures car leur seule application ne suffit pas pour obtenir la production ; d'ailleurs si c'était le cas, l'homme serait remplacé par des automatismes. Bien souvent, il doit vérifier la pertinence de la procédure au regard du contexte réel de la tâche et dans l'éventualité d'un écart, il doit changer de procédure, compléter les prescriptions, voire inventer de nouvelles solutions d'organisation pour parvenir au résultat, malgré les perturbations, tout en respectant les impératifs de sûreté ». (Leplat 1990)

« Situation nocive et perturbatrice de grande ampleur, soudaine, consommatrice de ressources et qui s'inscrit généralement en dehors des cadres opératoires et des schémas de références typiques des gestionnaires » (Reilly, 1993), la crise est un système complexe qui laisse – de fait – une place importante aux hommes qui la gèrent.

D'ailleurs, si elle se caractérise surtout au travers d'incidents qui sortent du cadre habituel, elle oblige les acteurs qui contribuent à sa gestion, à prendre en urgence des décisions stratégiques et à s'organiser. « Les enjeux apparaissent dès lors comme exorbitants, multiples, et pour la plupart ne se révèlent qu'au fil des temps » Combalbert (2005).

Partant de ce postulat, la notion de crise peut ainsi être envisagée comme un processus global, au cours duquel les causes et les conséquences s'entremêlent pour générer une situation instable et particulièrement difficile à

piloter. Compte tenu de ces éléments, les difficultés rencontrées perturbent les décideurs qui n'ont plus de cadre de référence sur lequel s'appuyer : la crise est un déferlement qui engendre un désengagement des structures et se transforme ainsi en dérèglement. Pour finir, elle prend son autonomie quand les difficultés deviennent des blocages absolus (Lagadec, 2005).

« La notion de crise peut ainsi être envisagée comme un processus global, au cours duquel les causes et les conséquences s'entremêlent pour générer une situation instable et particulièrement difficile à piloter. »

Ces définitions soulignent le rôle central des facteurs humains (1.) dans la gestion de crise, notamment du fait de l'incertitude des

réactions humaines (1.1.). L'interprétation que les individus se font de la crise et la représentation de celle-ci ont donc des conséquences sur la crise et sa gestion (1.2.).

Dès l'apparition de signaux faibles relatifs à l'avènement d'une situation dégradée ou d'une crise, un ou plusieurs éléments vont servir de support et de guide au début de la croissance de la structure d'organisation de la réponse. Ces éléments laisseront ensuite place à un processus d'agrégation qui s'inspirera des orientations de départ pour aller au-delà. Dans le même temps, des contraintes vont s'exercer sur les acteurs en charge de la gestion de la crise qui vont les conduire à participer à cette structure, à la faire évoluer et s'adapter au contexte auquel elle doit faire face.

Ces facteurs structurant l'organisation de la réponse sont susceptibles d'être la pression des événements, le développement de l'alerte et son relais via les réseaux sociaux, la motivation des acteurs ou encore la volonté de limiter les conséquences. Dans ce cadre, nous pouvons nous rendre compte aisément que si les plans d'actions sont incontournables, il n'en demeure pas moins que le facteur humain – si volatile puisse-t-il être – tient une place prépondérante.

Lorsqu'un système est confronté à une crise, un ensemble d'acteurs va prendre en charge la gestion de cette crise soit parce que c'est sa responsabilité (responsable d'une PME, Maire, Préfet...), soit parce qu'il se sent investi de ce rôle. En tout état de cause, chaque incident met donc en avant un organigramme de l'organisation de la réponse avec les sous-ensembles d'acteurs impliqués, leurs interrelations. Par conséquent, comme le souligne Bourrier (2000), le niveau de fiabilité d'un système organisé est dépendant de la capacité de ses acteurs à développer les trésors d'ingéniosité nécessaires à la réalisation d'ajustements informels de manière à corriger et amender, sans cesse, un ensemble de règles et de dispositifs structurellement incomplets. Cet ensemble de règles et de dispositifs permettant de diminuer les effets du facteur humain (2.) est notamment constitué par un socle de connaissances et de compétences

acquises par le biais de formations (2.1.) et également d'exercices et de retours d'expériences (2.2.).

« Le niveau de fiabilité d'un système organisé est dépendant de la capacité de ses acteurs à développer les trésors d'ingéniosité nécessaires à la réalisation d'ajustements informels de manière à corriger et amender, sans cesse, un ensemble de règles et de dispositifs structurellement incomplets. »

1. La place incontournable du facteur humain en gestion des crises

Lagadec (2005)¹ définit la crise comme « une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène... ». En effet, ce qui est souligné ici c'est surtout toute la dimension qui est accordée au décideur qui doit apprendre à agir dans un environnement de chaos, d'incertitude, d'évolutions incessantes, de hasard, de désordre et de frictions. En dépit d'une anticipation correcte, l'incapacité à prévoir la multiplicité des situations envisageables laisse une part importante au hasard. Le décideur « victorieux » sera celui qui limitera au mieux son emprise et sera capable de construire son efficacité malgré lui.

1.1. Définition

« Le « facteur humain » est l'expression par laquelle les spécialistes de la sécurité des personnes et de la sûreté des installations désignent le comportement des hommes au travail. Il est fréquemment invoqué dans l'analyse des catastrophes industrielles, des accidents du travail, et dans les procès ou les commissions d'enquête. On lui associe l'idée de faute. Paradoxalement, cette conception négative de l'intervention humaine repose sur une confiance sans faille dans la technique, et sur une méconnaissance des sciences humaines. » (Dejours, 2014). En effet, le facteur humain a une place

incontournable en cas de crise, notamment car l'homme est au cœur de celle-ci et du processus conduisant à sa gestion. Face au facteur humain, les outils en place ne suffisent plus pour limiter les effets de la crise.

« La sagesse recommande de n'avoir d'autre certitude que celle de l'incertitude. »

Lors de la gestion de crise, le décideur se trouve dans l'obligation d'agir dans un futur peu maîtrisé : à ce stade, aucun système de déterminisme rigide ne permet d'assurer sa réflexion. D'ailleurs, si « la sagesse recommande de n'avoir d'autre certitude que celle de l'incertitude » (Desportes², 2007), rien n'interdit d'en rechercher les causes parmi lesquelles en premier lieu le facteur humain. Comme l'écrit de Vendryès (...) « le fait élémentaire de l'histoire est l'autonomie philosophique et mentale de l'homme. ». Cette autonomie peut engendrer des crises et empirer certaines autres mais elle peut également en diminuer les effets.

En effet, la dimension morale du facteur humain influe directement sur l'adhésion des individus au projet politique ou opérationnel. Celle-ci se situe de fait au cœur du succès ou de l'échec de la gestion des crises avec son aspect difficilement quantifiable, son caractère fortement aléatoire, son imprévisibilité.

L'homme joue donc doublement un rôle dans la gestion de crise en tant qu'individu et au sein d'un groupe.

- La place de l'individu

Les hommes agissent comme des systèmes indépendants, notamment car la nature humaine est singulière, complexe et changeante. Elle n'est pas réductible à un modèle mathématique car si l'homme est influencé par le milieu extérieur, celui-ci ne le détermine pas.

Plongé au cœur de la gestion des crises qui est « violence » par essence, l'homme – avec ses forces et ses faiblesses, ses imperfections et déficiences, ses peurs et ses hésitations, ses passions et ses démons – s'affirme comme la première source d'imprévisibilité. Il existe des outils d'aide à la décision mais – quelques

soient leurs performances – l'homme lui-même demeure l'acteur final de la décision, le caractère subjectif de chacune d'entre elle s'avère ainsi irréductible. « La pluralité des choix et l'imperfection des facteurs discriminant rend l'action humaine aléatoire » (Desportes, 2007).

- La place du groupe

Chaque homme est source d'incertitude puisqu'il demeure fondamentalement libre, mais en situation de crise, les hommes sont rarement seuls ; au contraire, « portant déjà en eux-mêmes mille sources de divergences, c'est toujours en équipe, groupe, équipage, compagnie ou régiment qu'ils sont plongés dans l'action » (Desportes, 2007).

D'ailleurs, la constitution de ces entités qui – loin d'être construite de la simple juxtaposition de volontés individuelles, acquièrent leur propre personnalité, va impacter le processus de gestion de crise.

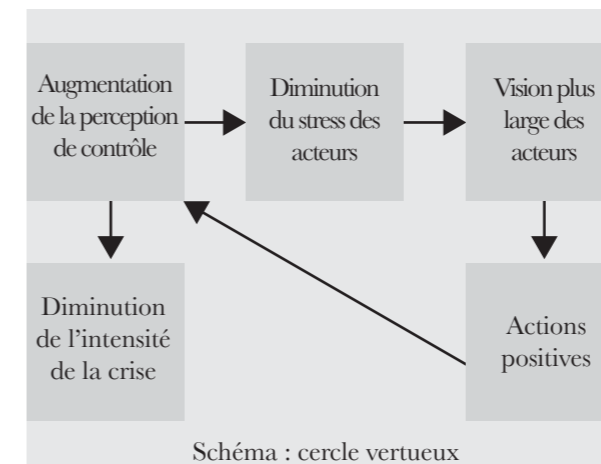
In fine, la composition de chacune de ces entités, de la personnalité de leurs chefs dépendront leurs réactions face à l'évolution de la gestion de la crise.

1.1. Impacts sur la gestion de crise

- La place de l'interprétation.

Pour certains auteurs tels que Weick (1988) et Laufer (1993), la crise ne peut être envisagée sans que l'on se pose la question de sa représentation en tant que construction sociale et matérielle, sujette à de multiples interprétations.

En effet, la perception et l'interprétation que se font les acteurs de la crise à laquelle ils doivent faire face, impactent sa gestion au travers d'effets de leviers engendrés par la psychologie de contrôle, les effets de l'action sur le niveau de tension... C'est le principe du cercle vertueux présenté ci-dessous. Quand la perception de contrôle de la situation augmente chez les acteurs chargés de la crise, le niveau de stress diminue. Cette diminution engendre une prise de recul des acteurs leur permettant d'avoir une vision plus large de la situation complexe et ainsi de mettre en place des actions positives du fait de la créativité engendrée. Ainsi, l'intensité de la crise diminue ou la perception diminue entraînant une augmentation de la perception de contrôle.



In fine, grâce aux représentations mentales que les individus se seront fabriqués au travers de ces processus de perception et d'interprétation, les groupes comme les individus, vont chercher à se constituer des procédures pour appréhender leur environnement.

- Le processus « d'enactment ».

La notion d'« enactment » correspond à la manière dont les individus, par leurs représentations mentales vont agir sur leur environnement. En effet, l'interprétation de la crise crée une situation d'expertise entraînant des actions de la part des acteurs, chaque action produisant des conséquences spécifiques sur la gestion de la crise.

La notion de « sensemaking » correspond au sens que les individus donnent à ce qu'ils font. Dans ce cadre, l'un des rôles de l'organisation est d'aider à donner du sens aux activités des individus. En ce sens, Weick (1988) s'intéresse à la manière qu'ont les êtres humains, à travers ce qu'ils font dans l'organisation, de donner du sens à leurs actions. En effet, les acteurs agiront de manière plus logique s'ils savent comment agir et un processus formalisé de gestion de crise pourrait avoir des effets positifs sur la crise.

« Un sens est attribué aux actions et influence ainsi l'interprétation des signaux émergents portés par les événements ou des personnages clés »

En situation de crise, les individus doivent agir rapidement et efficacement. S'il paraît difficile d'être logique en période de crise, un minimum de formalisation et de formation préalable est nécessaire comme nous le verrons par la suite car ils sont susceptibles d'aider les acteurs à matérialiser leurs pensées.

Dans le même temps, les individus vont traduire leurs pensées en action qui auront des conséquences sur l'événement et participeront donc à la détermination de la situation. C'est ce que traduit Magakian (2006), au travers de la notion de créativité qui est un processus de co-évolution des actions collectives entrelacées avec les interprétations des individus. La créativité est le produit de ces interventions entre le niveau individuel et la situation collective.

Cette notion est d'autant plus essentielle qu'un sens est attribué aux actions et influence ainsi l'interprétation des signaux émergents portés par les événements ou des personnages clés. Smircich et Stubbart³ constatent qu'à partir de ces interprétations, nous révisons notre vision de l'environnement et de l'organisation et pour Weick (*Ibid*), en partant de ces expériences passées, nous attribuons un lien plus ou moins strict avec la situation actuelle de ses limites sociales. Selon Gray et al. (*Ibid*), le processus de création ou de destruction des significations est constamment en action sous la forme d'une sélection de l'acte créatif entre les différents niveaux sociaux.

En définitive, le processus de gestion de la crise résulte donc d'un jugement porté à partir du cadre interprétatif d'un domaine d'activité et d'une confrontation entre les différents groupes d'interprétations.

- La place de l'aléa/l'incertitude :

Souvent des événements mineurs, des actions individuelles ponctuelles, exercent une influence imprévisible. C'est l'effet papillon de la théorie du chaos = il complique la tâche du décideur, qui même parfaitement résigné ne peut prévoir les effets des aléas.

Par exemple, la protection des lieux de culte à la suite des attentats de Charlie Hebdo et de l'Hyper Casher avec la mise en avant de lieux de cultes inconnus jusqu'à présent. Problématique de la prise de décision dont on ne connaît pas les effets = calcul du coût

politique.

- *Les attitudes spécifiques :*

Au-delà des différentes définitions que la crise est susceptible de prendre, il est essentiel d'aborder le contexte du déroulement de la crise (Lagadec, 2005). En effet, les crises sont porteuses d'actions (Thornburg, 1988 ; Lagadec, 1988) comme cela a été le cas lors de l'accident nucléaire de Three Mile Island, qui a motivé de nombreuses études sur les risques liés au nucléaire ou encore pour l'affaire des fûts de Seveso qui a entraîné la mise en place de la directive du même nom.

En outre, en laissant des vides organisationnels dus aux routines qui ne peuvent plus avoir cours, la crise crée des conditions nouvelles et ouvre le champ à des potentialités de création et d'innovation plus grande. Elle modifie l'organisation et les schémas de pensée des acteurs et permet à l'organisation d'abandonner les connaissances devenues obsolètes et d'apprendre à créer de nouvelles connaissances. D'après E. Morin⁴, le bouleversement engendré par la crise entraîne une mobilisation des éléments de recomposition et de transformation du système en faillite. Cette mobilisation implique la création ou la valorisation de connaissances.

« Dans la crise, les différents secteurs avec, à la fois les acteurs qui les animent traditionnellement, et les normes qui les régissent de façon routinière, entrent en collusion et s'interpénètrent » (Cité par les agrégatifs de l'ENS Cachan, Sociologie Politique, Dobry, 1992). Pour cet auteur, la déssectorisation de l'espace social venant à l'appui de ce constat présente deux composantes : la réduction de l'autonomie qui peut correspondre à une source de divergence des acteurs en présence - s'ils perçoivent que leur autonomie est réduite au profit des autres acteurs, ils ne s'impliqueront pas dans le système interrelié ; le désenclavement des espaces de confrontation : « l'idée est alors que les enjeux de la crise sont eux-mêmes difficiles à définir et à maîtriser, et qu'il y a une compétition pour cette définition même ». Le concept de crise étant vague, il est possible que les acteurs en présence entrent dans une compétition pour cette définition, mais également s'agissant de l'identification et de l'évaluation des impacts de la crise.

Ainsi chaque acteur participant à la gestion de la crise a son propre caractère et chaque

groupe est constitué de personnalités très différentes. Ces différences génèrent au sein du groupe des interactions qui peuvent avoir des effets variables (positifs ou négatifs) sur la production ou les décisions attendues :

- $1+1 = 2$: pas de plus-value apportée par le collectif. Les forces individuelles s'additionnent ;
 - $1+1 = 3$: la force du groupe dans sa capacité à construire et à proposer des solutions innovantes. Forte capacité de résilience ;
 - $1+1 = 0$: le groupe produit moins collectivement qu'en additionnant la production de chaque individu qui le compose. Les individus ont donc une capacité limitée à traiter l'information et poursuivent des objectifs conflictuels. Forte défiance ? Rivalité exacerbée ? Peur de s'engager ?

Afin d'optimiser la relation entre l'ensemble des acteurs, le décideur doit tenir compte des caractères individuels, des tensions/rivalités existantes au sein du groupe et doit adapter sa posture en fonction des acteurs et de la situation. Son attitude doit générer une « proactivité » du groupe qui contribuera à développer la capacité de résilience de l'organisation. Toute la subtilité repose sur la recherche permanente d'équilibres entre les acteurs, leurs missions, leurs responsabilités et l'attention qui leur sera accordée.

2. Éléments permettant de diminuer les effets du facteur humain : la question de la professionnalisation des acteurs de la gestion des crises.

La professionnalisation des acteurs de la gestion des crises est un processus destiné à améliorer le niveau de réponse des acteurs face aux crises par la mise au point de méthodologies, de dispositifs et de procédures partagées entre acteurs ayant à travailler ensemble pour leurs résolutions.

Pour limiter les biais décisionnels liés aux facteurs humains dans la conduite de la gestion d'une crise, il est essentiel que la gestion de crise intègre notamment dans son cercle vertueux :

- une formation adaptée des personnes qui doivent avoir les compétences, l'expérience et une bonne connaissance des différents dispositifs existants pour y répondre (comme les plans gouvernementaux dans le cadre d'une réponse étatique par exemple) ;

- des entraînements et des exercices pour que des acteurs très différents apprennent à travailler ensemble en amont d'une crise potentielle.

2.1. L'importance des formations.

Les formations ont pour objet la qualification des personnes susceptibles de travailler à la résolution de la crise et ce, quel que soit les responsabilités qui leur reviennent le jour J. Cette qualification est le résultat d'un processus de transformation des expériences acquises en compétences permettant aux individus de transformer leurs comportements. D'ailleurs la crise elle-même peut provoquer un effacement brutal des frontières et des repères, qui laisse un vide permettant la création de connaissances. Les décisions prises lors des crises ne sont pas programmables ou assimilables à des routines existantes. Nos actions seront nouvelles dans leur contenu et/ou dans leur processus, elles pourront donc être assimilées à des apprentissages organisationnels.

En préalable à l'élaboration de référentiels de formations, il semble donc impératif de réaliser un référentiel de compétences nécessaires qui pourraient être recueillies à partir des situations professionnelles vécues ou possibles. A partir des situations envisagées, il est possible d'en déduire les capacités qui lui sont associées.

Au-delà, les formations à la gestion des crises doivent s'inscrire dans une logique plus générale de continuité et de cohérence :

- la continuité s'entend par une approche globale des différentes étapes de formation : la formation initiale, les formations d'adaptations nécessaires à la prise de poste et la formation continue. Il peut être utile pour l'ensemble des acteurs susceptibles d'être concernés que des stages d'accueil et/ou des prises de poste soient systématiquement associés à un module relatif à la gestion des crises relatives à l'emploi ou au secteur professionnel considéré ;

- au-delà d'une approche globale, l'unité des formations dispensées sera assurée par la rédaction d'une doctrine de gestion de crise cohérente, élaborée et maîtrisée par le secteur professionnel, l'entreprise, l'acteur concerné. Sa diffusion doit être réalisée de manière coordonnée au sein de toutes les structures de formations concernées et à tous les niveaux de l'organisation.

Enfin, en ce qui concerne la mise en pratique de la formation reçue, celle-ci recouvre la connaissance des outils de gestion de crise et leur utilisation mais également la préparation et la conduite d'exercices.

2.2. Exercices et retours d'expérience.

Les exercices permettent aux acteurs de la gestion des crises et à leurs équipes de prendre la mesure de l'organisation nécessaire en cas de situation de crise réelle c'est-à-dire s'approprier les procédures, maîtriser les outils et connaître les acteurs de la gestion des crises. En outre, cela permet aux individus n'ayant vécu aucune crise de se former et de prendre conscience des réalités de la crise. La participation active de l'ensemble de ces acteurs doit être systématisée dans l'organisation. In fine, cela permet d'améliorer les processus de prise de décisions, les communications et la coordination entre les acteurs.

Pour être efficient, les exercices doivent intégrer des scénarios crédibles et variés afin de confronter les organisations à l'inimaginable (Lagadec, 1997). Aux côtés de ces situations envisageables seront introduites de l'improvisation, de la flexibilité et de la créativité selon sept caractéristiques techniques (Mendonça, 2007) :

- mettre en évidence les zones d'ombre en permettant aux participants d'observer les processus de communication et de décisions des autres participants ;

- stopper et recommencer le processus afin de s'assurer que les directives sont comprises et assimilées ;

- répéter autant de fois que possible les simulations ;

- examiner les situations antérieures afin de réfléchir aux actions ayant pu être mises en place ;

- introduire des erreurs afin de contraindre le participant à développer des nouvelles heuristiques et routines ;

- augmenter les scénarios en intensité ;

- apprendre en répertoire de comportements.

Cette nouvelle expérience acquise via la pratique d'exercices se transformera par la

suite avec le temps et la prise de recul nécessaire en apprentissage.

En outre, la réalisation systématique de retours d'expérience sur les événements majeurs et sur les exercices menés est essentielle afin que les enseignements à tirer puissent être exploités à tous les niveaux. En cela, le retour d'expériences constitue un outil de management qui permet par l'analyse des faits, d'identifier les causes de dysfonctionnement et les modes de bons fonctionnements afin d'en tirer les leçons pour l'avenir. En outre, il est un processus composé de méthodes et de procédures pour apprendre des activités passées et capitaliser l'expérience par le partage des bonnes pratiques pour optimiser sur les plans humains, organisationnels et techniques le fonctionnement des organisations.

Pour se faire, une description précise de la dynamique de la crise doit être réalisée au travers de :

- l'identification des incidents, des signaux faibles et des facteurs aggravants (Cooke, 2003) ;
- la connaissance des décideurs et des hommes de terrain, les représentations individuelles et collectives de la crise en fonction de leurs référentiels et de leurs systèmes de représentation symbolique (Tremblay, 2007) ;
- la compréhension des dysfonctionnement de coordination (Therrier, 1995 ; Granot 1997 ; Smith 2000).

La mémoire de ces enseignements des crises réelles passées est susceptible d'ailleurs à terme d'être approfondis au travers de plusieurs pistes de travail relevant de la professionnalisation comme par exemple :

- la création de base de données donnant accès aux retours d'expériences des crises passées ;
- l'élaboration d'un vivier d'experts/gestionnaires de crises pouvant être sollicités à froid et/ou à chaud dans le cadre d'actions de professionnalisation axées autour de témoignages.

La crise doit être considérée comme un processus global qui dépasse un événement

ponctuel et est alimenté par un flot continu de faits. Sa gestion ne peut donc être que le résultat d'une dynamique décisionnelle portée par une organisation formalisée, flexible et résiliente.

Selon Combalbert (2005), « *L'ouverture d'esprit, la diversité des analyses, la capacité d'adaptation, la remise en question, l'aptitude à prendre des décisions sont des caractéristiques fondamentales d'une gestion efficiente* ». Si le facteur humain apparaît en filigrane dans les caractéristiques précitées c'est parce qu'un haut niveau de formation des acteurs, leurs connaissances des crises et des organisations et leur sensibilisation à la culture des risques et aux processus de gestion des crises sont autant d'éléments susceptibles de renforcer la résilience des acteurs pendant la crise et – de fait de diminuer la vulnérabilité de l'organisation à laquelle ils appartiennent⁵.

Julie Boumbar est Docteur ès Sciences de gestion,
Marjorie Bordes est Doctorante ès Sciences politiques

1. Lagadec, Séminaire de communication avancée SE 2005, Cas Mercedes, 2005.

2. V. Desportes, Décider dans l'incertitude, Economica, 2ème édition, 2007.

3. Smircich et Stubbart in Magakian (2006)

4. E. Morin in C. Roux-Dufort, La gestion de crise, DeBoeck Université, 2000.

5. Selon Cardonna (2003), la résilience est définie comme l'inverse de la vulnérabilité.

Carole Dautun et Brigitte Lacroix

Management de crise ou crise du management, et si notre regard changeait ?



Entreprises, agences, administrations d'État, collectivités territoriales, il n'existe plus aujourd'hui une seule structure qui n'ait posé une réflexion sur la crise et sa gestion. Parce que les conséquences d'une absence de gestion ou d'une prise en charge inadaptée sont très coûteuses en termes de pouvoir, d'image de marque et de pertes financières, les organisations publiques ou privées portent un regard beaucoup plus attentif à l'analyse de leurs risques et au processus de crise lui-même¹. Ces sujets sensibles sont peu à peu investis, bien qu'à des degrés divers, par les instances dirigeantes qui en confient en général l'étude et la prise en charge à des équipes spécialisées, mais se réservent le plus souvent le pilotage stratégique lorsque la crise survient, sans avoir toujours une connaissance approfondie des dispositifs retenus ou mis en place du fait de leurs autres fonctions.

« Le centralisme décisionnaire est une caractéristique de la société française à tous les niveaux. »

Ce paradoxe managérial n'est pas sans poser des questions de fond sur la mise en cohérence de la démarche de préparation et de

planification avec la gestion de la situation de crise proprement dite. Au cours des trente dernières années, les modèles développés, en France en particulier, ont considérablement évolué en termes de planification comme de prise de décision mais ils montrent aujourd'hui clairement leurs limites : obsolescence rapide de plans trop minutieux et trop contraignants, pilotage mal conçu, lent et parfois incertain, prise de pouvoir « sauvage » des médias voire des citoyens, autant d'éléments nouveaux qui devraient nous amener à modifier notre regard sur le management de crise, à dépasser les stéréotypes rodés par l'habitude pour s'ouvrir à des modes de fonctionnement souples, collaboratifs et responsabilisant. Une vraie révolution dans notre pays, en général peu enclin à abandonner le modèle dominant d'un pouvoir hiérarchisé dont les instances et personnels dirigeants sont convaincus par des années de pratique du bien-fondé, voire même parfois de la primauté que cette pratique peut représenter sur d'autres formes d'organisation. L'opportunité de développer des points forts d'une gestion de crise efficace, tels que la créativité, la solidarité et la coopération au sein des équipes, s'offrirait pourtant à nos instances dirigeantes.

Une approche managériale française traditionnelle

Le centralisme décisionnaire est une caractéristique de la société française à tous les niveaux, aussi bien dans le secteur public que dans les entreprises, entre lesquels les décideurs font d'ailleurs de fréquents allers-retours. Caractérisé par une prise de décision individuelle, solitaire, parfois autocratique, hautement valorisée et très hiérarchisée, ce management inscrit dans une « culture de l'élitisme », offre peu de place à la recherche du consensus et à une approche collective et partagée de la décision, issue d'un travail d'équipe ouvert et décentré. Ce modèle très anciennement implanté, repose sur la personnalité et les compétences de ses décideurs et a montré son efficacité dans des périodes de plein-emploi et de ressources humaines et matérielles abondantes. La gestion de tels décideurs est cependant soumise aisément aux critiques et les fragilisent. Même si l'analyse fait apparaître des défaillances techniques ou matérielles observables, le jugement portera toujours directement ou indirectement sur l'homme, car il est vrai que les défauts observés reviennent souvent sur des erreurs de jugement ou d'évaluation, des comportements inadaptés et bien sûr une communication absente, insuffisante ou mal orientée. Placé au sommet de la pyramide, le décideur reste souvent bien seul et démuni devant la difficulté.

« Cette organisation place chacun dans une position précise et cadrée avec peu de réel dialogue au sein de la communauté de travail. »

Ce management traditionnel repose également sur l'existence de structures de « pilotage » très standardisées telles que les COMEX ou CODIR² : groupes restreints de cadres supérieurs choisis qui détiennent les compétences et le pouvoir et sont censés exprimer les besoins et déterminer les capacités de toute(s) la(les) structure(s) dans leur champ d'action. Ces structures collégiales occupent dans le management de la structure des positions très variables qui dépendent fortement de

leurs capacités à investir l'espace de pouvoir qui leur est offert et de l'usage que souhaite le décideur en fonction des situations, de sa propre sensibilité et/ou de la culture de la structure. Elles constituent alors, soit des forces d'expertise et d'appui soit de simples chambres d'enregistrement.

Enfin le troisième pilier du management repose sur la culture et le mode d'organisation des activités de la structure, qui restent aujourd'hui largement conçus sur une cascade de niveaux hiérarchiques, une faible concertation avec les personnels, un partage millimétrique des champs de compétences et des tâches qui en découlent et sur l'imposition par le manager à son « service » des décisions retenues, grâce à son pouvoir de persuasion ou au poids de son autorité. La démarche de projet est une composante de cette organisation du travail prévue et inscrite dans les principes de gestion. Pourtant, même lorsqu'elle est présentée sous cette forme, l'organisation repose en très grande part sur l'investissement et la prépondérance du « chef » du projet par rapport à une commande de l'échelon supérieur plus que sur la co-construction collective d'une décision qui engagerait l'équipe toute entière. Cette organisation place chacun dans une position précise et cadrée avec peu de réel dialogue au sein de la communauté de travail. Surtout, en fonction des personnalités, elle génère une forme de démotivation et de déresponsabilisation ou au contraire exacerbe l'esprit de compétition, réactions qui freinent dans tous les cas la création d'un esprit d'équipe et à un niveau plus large d'un esprit « d'entreprise » ou de service public.

Management de crise

Il serait illusoire de penser que, lorsqu'ils réfléchissent ou agissent au cours du processus de crise quelle qu'en soit la phase (prévention, préparation, gestion et RETEX), le politique ou le décideur puissent adopter des attitudes managériales différentes de celles qu'ils pratiquent au quotidien et qui leur ont été inculquées dès leur formation (Écoles de commerce ou institut de management, École

Nationale d'Administration ou École Polytechnique) et/ou au cours de leur carrière par l'exemple de leurs pairs. Préfet, directeur de structure ou chef d'entreprise sont les piliers « gestionnaires » reconnus et officiels de la crise chacun dans son domaine et concentrent l'intégralité des pouvoirs et des responsabilités. Ils s'appuient pour exercer ce pouvoir sur deux outils « clefs » de la gestion de crise : un/des plan(s) et une équipe de crise.

Dans le domaine de la crise, les maîtres-mots affichés sont concertation préalable, écoute et dialogue ouvert et permanent avec tous les acteurs, services et opérateurs concernés et surtout recherche d'une large adhésion des participants à la démarche et/ou aux productions. Mais dans la réalité de la crise, les choses peuvent être assez différentes.

« L'élaboration de doctrines très cadrées ou de normes, présente un véritable intérêt pour poser un corpus commun de concepts et règles de conduite, ou de fonctionnement applicables que chacun comprend et décline. »

Ce travail partenarial est à la base de la démarche de planification, dont les mérites ne sont plus à vanter, et sur laquelle l'accord unanime est qu'elle importe plus que le produit fini : « *Les plans ne sont rien, la planification est tout* », disait le Général Eisenhower. Les plans constituent des outils opérationnels, modélisation de systèmes techniques et relationnels complexes, ils en permettent une meilleure compréhension et déclinent les procédures retenues.

Cependant, lorsque leurs ambitions deviennent plus « opératives³ » et surtout stratégiques, ils ne sont plus ou rarement utilisés et deviennent parfois un frein au développement de réflexions ou de propositions « atypiques » et une contrainte à l'adaptation des actions. De plus, leur élaboration est encore souvent décidée par des niveaux supérieurs et imposée aux structures « par le haut », avec de fortes

contraintes de réalisation, alors même qu'ils sont chronophages pour les rédacteurs et demandent une permanente relecture coûteuse en moyens humains.

L'élaboration de doctrines très cadrées ou de normes, présente un véritable intérêt pour poser un corpus commun de concepts et règles de conduite, ou de fonctionnement applicables que chacun comprend et décline. Le plan ORSEC, dispositif générique et intersectoriel, constitue ainsi un bon exemple de la déclinaison très performante dans un cadre législatif, normé et reconnu, de dispositions tactiques et opérationnelles d'organisation de moyens. De même, les normes ISO se préoccupent de ces sujets avec la norme ISO TC 22322 dite « Sécurité sociétale, gestion des urgences et mises en garde de la population ». Au-delà du côté indispensable de ce cadre normatif pour structurer les évolutions et se comprendre, il demeure un outil pour construire les réflexions et ne doit pas être « enfermant ».

Pilier essentiel pour analyser et maîtriser le processus de crise, la démarche de planification devrait résulter de l'implantation préalable d'une culture de crise solide, qui mobilise dans la structure tous les échelons à des degrés divers et sur des temps variables, et produise une co-construction efficace des savoirs et des compétences. Mais la plupart des plans sont imaginés loin du terrain et rédigés en relative déconnexion avec cette idée. Les décideurs, et ce au plus haut niveau, attendent le produit fini, le document de 50 ou 100 pages dont la rédaction est assurée par le « responsable désigné » (étiqueté sûreté, sécurité, PCA, gestion de crise...), document concret et rassurant qui détaillera précisément les tâches de chacun et constituera la preuve irréfutable de l'engagement de la structure dans la voie de la crise. La démarche de planification structure ainsi l'étape de préparation et le(s) plan(s) sont censés construire ou améliorer les capacités de résilience.

A cette étape de préparation succède ou se superpose la survenue d'un épisode crisogène et sa prise en charge, qui nécessite d'assurer la continuité de fonctionnement par des mécanis-

mes de réponse adaptés et aux besoins originaux. La validation et la responsabilité des choix stratégiques reposent plus que jamais sur une unique personne, le décideur, en application des règles de management habituelles : préfet pour l'Etat, directeur ou président pour une entreprise. Il va alors choisir (ou non) de s'appuyer sur une équipe de crise restreinte matérialisée dans la cellule de crise, qui constituera une aide à la décision. Nous avons pu constater au cours de nombreux exercices réalisés sur notre plateau de formation, ou en tant qu'observateurs de multiples cellules de crise réelles, que le fonctionnement de telles cellules diverge considérablement en fonction de leur composition et en particulier de la personnalité et des compétences du pilote (qui peut au final ne pas être lui-même le décideur)⁴. Là encore, ce sont les facteurs « humains » qui jouent un rôle déterminant, largement autant que les compétences techniques ou professionnelles. La décision reste encore très souvent prise par le responsable en fonction de sa propre analyse⁵ ou de son vécu et ne procède que rarement d'une construction collective, tant parce que le décideur n'en a pas la méthode ou l'habitude que parce que les membres de la cellule de crise en ignorent les possibilités et les limites. En matière d'analyse d'une situation de crise comme d'anticipation, le management collectif en est encore à ses débuts⁶⁷ !!

« Mais la plupart des plans sont imaginés loin du terrain et rédigés en relative déconnexion avec cette idée. »

Crise du management ? vers une autre approche

Faudrait-il conclure de ces réflexions que les outils actuels d'analyse et de gestion du processus de crise sont dépassés voire inutiles ? Ce serait sans doute dommage car ces outils résultent d'une longue et patiente démarche sur les vingt dernières années qui a amené progressivement, au-delà des professionnels de la crise, la société toute entière à investir ce champ. Ainsi, les revendications de la population en général ou des employés dans une entreprise

sont grandissantes de participer plus activement aux décisions et aux projets qui les concernent.

Les plans ORSEC ou VIGIPIRATE, le plan « Pandémie grippale », ont un sens pour nos concitoyens, le Plan de Continuité d'Activité (PCA) devient plus familier pour les employés d'une entreprise ou d'une collectivité et participent ainsi à la culture de crise. Mais les usagers n'en connaissent pas les grandes orientations, à peine les objectifs et pas du tout les contenus. Même chez les acteurs amenés à les décliner, seuls quelques initiés sont susceptibles de décoder l'ensemble des documents et de proposer des actions en cohérence avec les dispositifs retenus dans les plans.

La transformation du monde du travail jointe à l'engagement irréversible vers l'ère du numérique et des réseaux d'information conduisent aujourd'hui à envisager un nouveau managérial accordant une place centrale aux « femmes et aux hommes » et basé sur les valeurs de confiance, de solidarité, de partage et d'engagement, valorisées en tant qu'outils mêmes d'une performance réelle et durable pour la structure. Une approche différente consisterait à replacer là encore « l'humain » : professionnels de terrain, citoyens, usagers, employés au cœur des réflexions et d'en faire des acteurs à part entière des propositions comme des actions. Un changement de focale pour développer des modèles de pensée plus ouverts et moins « monocanal », qui génèrent des alternatives décisionnelles multiples et évolutives. La rédaction par exemple de trames d'exercice fait toujours apparaître les mêmes schémas de scénario : le plus probable, le plus complexe ou le plus grave et, au final, seuls un ou deux seront explorés et portés au décideur, les réflexions sur d'autres alternatives étant occultées. Une attitude plus compréhensive et plus participative de chacun dans sa position pourrait aussi modifier le comportement des médias. Aujourd'hui certaines décisions sont prises au regard des seules réactions médiatiques possibles ou probables et non en fonction des réalités de la crise. Une démarche collective plus responsable et engagée rendrait

les acteurs, la population comme les décideurs un peu moins sensibles aux sirènes médiatiques.

« De nombreuses caractéristiques des « startup » devraient se retrouver aussi dans les équipes de crise : petite taille, personnel dynamique et créatif, innovation et absence de routines installées, forte coopération, hiérarchie par compétences et non par pouvoir. »

Un modèle intéressant à explorer nous est offert par les « startup », ces jeunes entreprises qui bousculent les codes habituels du travail en favorisant la motivation de leurs employés. De nombreuses caractéristiques de ces structures devraient se retrouver aussi dans les équipes de crise : petite taille, personnel dynamique et créatif, innovation et absence de routines installées, forte coopération, hiérarchie par compétences et non par pouvoir.... Mais aussi des caractéristiques d'organisation spatiale type *open space* ou avec une délocalisation des personnes qui détermine un espace physique et virtuel de partage et de collaboration et d'organisation fonctionnelle qui amène les équipes à réfléchir en permanence en mode projet, à constituer des plates formes d'informations partagées collaboratives et constructives et à développer une approche collective des contraintes, difficultés et impondérables mais aussi aux moments cruciaux de solutions et d'innovations. Les décisions sont ici, dès le départ, conçues pour être partagées, pour que chacun à son niveau l'élabore, la comprenne et la décline mais aussi en soit pleinement responsable et l'assume collectivement.

L'idée que seule une équipe spécialisée, surformée, surentraînée et donc « performante » garantira la meilleure approche, une planification rigoureuse et surtout un appui optimal à la gestion, est très répandue en écho au concept de « task force » posé par P. Lagadec dès 1995. Précurseur en son temps, ce concept doit s'adapter à des organisations plus mouvantes,

en restructuration permanente et touchées par des restrictions en moyens humains, matériels et financiers, mais aussi aux évolutions managériales évoquées précédemment. À cette idée pourrait se substituer celle de la diffusion d'une culture de crise large avec une véritable sensibilisation d'un nombre très important de personnes (au-delà, mais dans la logique de l'apprentissage aux gestes de premier secours ou aux consignes de sécurité en cas d'incendie) et une formation à la crise pour une proportion importante de personnes volontaires ou assurant des fonctions de management intermédiaire. La définition dans la structure de personnes susceptibles de développer cette culture et formées de manière plus poussée au management de crise assurerait de disposer aux moments cruciaux d'un pool de personnes susceptibles de comprendre la situation et d'adhérer aux consignes ou actions mises en place.

« Les équipes de crise pourraient alors faire place à des « espaces de crise » à géométrie variable selon les phases du processus de crise où se partagent de manière construite, intégrative et évolutive les informations utiles. »

Les équipes de crise pourraient alors faire place à des « espaces de crise » à géométrie variable selon les phases du processus de crise où se partagent de manière construite, intégrative et évolutive les informations utiles. Groupe projet revisité pour la préparation, cellule de crise ouverte pour la gestion d'une situation de crise, la participation pourrait s'ouvrir à des contributeurs diversifiés avec des acteurs de proximité apportant des informations immédiates et fiables et des acteurs plus éloignés physiquement ou émotionnellement apportant des capacités réflexives et analytiques. Le pilotage de tels espaces devrait permettre de privilégier un management de compétences qui structure une vraie hiérarchie collective souple, ouverte et imaginative, ce qui est rarement le souhait des managers actuels de crise !!

Une telle évolution doit s'envisager sur la base des réalités existantes de manière progressive et en permettant aux systèmes d'évoluer à partir de leurs fonctionnements actuels. Misons sur l'intelligence collective et les capacités de nos structures tant humaines que techniques à évoluer, pour peu qu'on leur en donne l'impulsion et l'envie. Cette évolution nécessiterait bien sûr des changements et des adaptations et conduit à formuler des remarques dans trois domaines : les ressources humaines, les contraintes techniques et les aspects juridiques et éthiques.

En termes de ressources humaines, il serait utopique d'envisager que sous cette forme renouvelée, l'équipe (re)deviendrait la solution miracle en matière de gestion de crise. Il n'en est rien bien sûr et les écueils et difficultés de la « dynamique de groupe » ne disparaîtront pas. Le travail collectif et collaboratif reste soumis à des facteurs humains puissants mais on peut espérer que ce modèle de management renforcerait les facteurs positifs comme le sentiment d'appartenance, d'utilité, de défense de valeurs, de solidarité, de créativité alors que les facteurs négatifs comme le stress, la compétition et la prééminence des leaderships seraient amoindris.

Les difficultés techniques portent essentiellement sur la fiabilité et la sécurité des données partagées. Support du travail collectif, leur indisponibilité, les difficultés d'accès ou leur « piratage » seraient très lourds de conséquences. Le problème est celui plus général des supports, réseaux et données informatiques qui nous sont aujourd'hui indispensables dans de nombreux domaines et dont on peut craindre en crise qu'ils ne soient perturbés. Il semble raisonnable donc de conserver dans cet « espace de crise » le double aspect d'un **espace physique et virtuel** de partage et de collaboration.

Le troisième point concerne les responsabilités juridiques et éthiques. Dans nos sociétés où la judiciarisation prend une place de plus en plus grande et où les valeurs peuvent être contestées, la responsabilité partagée n'est pas la bienvenue, ni pour les « victimes » ni pour les autorités qui préfèrent un « coupable » identi-

fié, bouc émissaire visible et fusible sacrificable. Toutes les règles de droit tant en matière pénale, que civile ou administrative privilégient actuellement la recherche d'une responsabilité individuelle. Ce poids de responsabilités actuellement détenu par le gestionnaire unique de la crise (préfet, directeur d'établissement ou d'entreprise) s'accompagne également de la détention d'un pouvoir exclusif inhérent à la charge, qui la valorise et que son détenteur ne souhaite pas forcément partager. Cependant, cette responsabilité est lourde de conséquences en particulier juridiques et le décideur pourrait être favorable à mieux la partager. Une attribution des responsabilités mieux répartie et plus collégiale, qui toucherait de nouveaux acteurs, peut d'un autre côté effrayer certains qui ont l'habitude de s'en décharger sur le décideur. Un accompagnement juridique doit être sur ce point réfléchi par une redéfinition de la responsabilité.

« Toutes les règles de droit tant en matière pénale, que civile ou administrative privilégient actuellement la recherche d'une responsabilité individuelle. »

Enfin, qui dit nouvelles responsabilités dit également reconnaissance professionnelle, qui peut certes s'exprimer en termes de carrière et de salaires, mais qui, surtout dans le contexte économique actuel, pourrait adopter la forme d'une valorisation en favorisant le développement professionnel par la reconnaissance des missions et l'accompagnement par des formations.

Le contexte des crises, la meilleure connaissance des processus qui les sous-tendent et le regard nouveau porté sur elles par nos sociétés se conjuguent à des transformations profondes des modes de fonctionnement de nos institutions politiques administratives et de nos entreprises⁸. En matière de crise, des exigences citoyennes se font jour en France mais aussi dans de nombreux pays peu enclins à s'intéresser à ce type de préoccupations, pour réclamer une information, une participation

aux décisions et une implication dans les actions. Le temps est peut-être venu de revoir à la lecture de ces enjeux nos idées sur le management de crise et, sans rayer d'un trait de plume les principes et dispositifs actuels, de proposer l'adoption d'une démarche plus participative qui mette l'intelligence collective à la première place.

C. Dautun Chef de département, B. Lacroix Chargée de mission Santé et sécurité sanitaire, Département « Risques et crises » Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice
Cet article résulte du travail collaboratif de l'ensemble des membres du département « Risques et crises » de l'INHESJ.

1. Rapport OCDE : Les futurs chocs mondiaux Éditions OCDE 2011

2. Commission exécutive ou comité de direction

3. Les termes sont utilisées ici en rapport avec les niveaux militaires : niveau stratégique de dialogue entre responsables de haut niveau sur les aspects de politique à définir, opératif d'organisation globale (planification ou conduite) en réponse aux objectifs fixés par le niveau stratégique, tactique pour la déclinaison en actions de terrain.

4. DAUTUN C., LACROIX B., Du bon usage des cellules de crise, Lettre d'information sur les risques et crises, INHESJ, n°37, décembre 2012, p.10-17.

5. MOREL Christian, Les décisions absurdes, Gallimard 2003

6. DAUTUN C., LACROIX B, Placer l'humain au cœur des crises, Lettre d'information sur les risques et crises INHESJ, n°38, mars 2013, p.10-19.

7. DAUTUN C., LACROIX B, Crise et décision : plongée au cœur des cellules de crise, Cahiers de la Sécurité N°24 juin 2013

8. PORTAL Thierry, ROUX-DUFORT Christian. Prévenir les crises Armand Collin, 2013

Thierry Libaert

Le nouveau paysage de la crise



La communication de crise a traversé plusieurs étapes. Née dans le domaine des sciences de gestion et s'appliquant prioritairement aux installations dites à risques, elle s'est ensuite développée sous une approche plus fortement communicationnelle à partir de la deuxième moitié des années 1980 et son extension notamment sectorielle. Aidée par une offre professionnalisée de consultants en communication, la perception que tout organisme, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, pouvait connaître une crise, se répandait. La troisième phase est plus récente et peut être datée autour de la période 2007-2010, elle correspond tout à la fois à l'effet d'incertitude propre à la naissance des crises alors que le domaine était plutôt dans une croyance technique, managériale et processuelle, et à la généralisation des réseaux sociaux qui interpellent les modes classiques de communication de crise. La crise et sa perception ont évolué, toutefois si les phénomènes de crise continuent à s'amplifier, il sera nécessaire de renouveler nos réponses traditionnelles afin de pouvoir les affronter.

I - Une communication de crise qui se banalise

Tous les facteurs semblent en place pour l'accélération des crises, du moins dans leur représentation. Trois sphères se télescopent :

La sphère institutionnelle, qui comprend les médias, les associations et les salariés.

Les médias, puisqu'ils sont toujours plus nombreux, plus libres et plus concurrentiels. La crise représente médiatiquement une opportunité positive en raison de son attractivité, c'est dans les périodes de crise que la consommation médiatique est la plus importante.

Les associations puisqu'elles sont désormais parfaitement structurées pour créer des crises

ou pour en accroître le retentissement. Structuration communicationnelle mais aussi juridique et pour les plus importantes d'entre elles, avec une organisation à l'échelle internationale. Une ONG comme Greenpeace s'affiche clairement comme un déclencheur de crise dont Nestlé ou l'industrie nucléaire ont pu mesurer les effets d'un professionnalisme parfaitement maîtrisé.

Les salariés deviennent des déclencheurs de crise par les révélations qu'ils peuvent rendre publiques. En raison de la distanciation qui s'est opérée entre les entreprises et les salariés, de la montée progressive d'une protection du salarié déclencheur d'alerte, et de la facilité offerte par le web pour rendre anonymes ces

révélations, les crises révélées par l'interne devraient continuer à croître.

La sphère technico-économique.

Celle-ci se compose des éléments relatifs à la technicisation croissante de nos sociétés, au rôle du web et à la métrologie.

La technicisation était l'un des points focaux de l'analyse d'Ulrich Bech¹ et de Patrick Lagadec²

A mesure que croît le progrès technique, croissent aussi les risques de fragilité. Centrales nucléaires, raffineries, incinérateurs, circuits bancaires, à chaque fois les paramètres se complexifient, ce qui augmente parallèlement les risques de rupture.

« Les activités économiques, sociales, politiques étant désormais étroitement réglementées, il suffit d'une infraction non intentionnelle pour que, prenant naissance dans la constatation d'une infraction ou d'un délit, la révélation puisse devenir crise. »

Le rôle d'Internet, et, notamment avec la généralisation des réseaux sociaux, n'est plus à démontrer. Internet est un lieu de création de crise, d'abord techniquement par les fraudes et le hacking, ensuite par les potentialités de désinformation qui existent. C'est aussi et surtout une formidable caisse de résonance pour les crises.

Les progrès de la métrologie permettent désormais de mesurer les plus faibles doses. Il suffit de diagnostiquer quelque microparticule d'un produit étranger dans un bien de consommation pour que l'affaire devienne crise. Le risque d'intrusion de corps étrangers, notamment dans l'alimentation, était beaucoup plus important il y a un demi-siècle, mais la possibilité purement technique de le diagnostiquer a renforcé leur potentialité de devenir crisogène.

La dernière sphère est juridique.

Elle se compose de l'accroissement des

réglementations, du pouvoir du juge et des avocats.

Les activités économiques, sociales, politiques étant désormais étroitement réglementées, il suffit d'une infraction non intentionnelle pour que, prenant naissance dans la constatation d'une infraction ou d'un délit, la révélation puisse devenir crise. Le droit de l'environnement est ainsi un secteur qui s'est fortement complexifié. Certes la crise aurait pu naître en l'absence de réglementation, mais le constat de l'infraction lui confère davantage de tangibilité.

L'extension du pouvoir du juge est une autre composante de cette sphère. Les juges ont accédé à davantage de pouvoir dont une des traductions est la possibilité de mettre en cause les plus hauts niveaux du management en entreprise. Le fait pour une entreprise de retrouver son principal dirigeant mis en examen, voire derrière les barreaux est un nouveau vecteur de crise.

Quant aux avocats, ils possèdent un rôle croissant de déclencheur et d'amplificateur de crise. Par les procès dont ils peuvent être à l'initiative, par leur parole publique qui transfère la résonance du tribunal civil ou pénal au tribunal de l'opinion, par le constat que la crise représente également un marché et un lieu de profit, ceux-ci sont devenus un nouveau facteur dans l'émergence des crises. La tendance commerciale anglo-saxonne dans le métier d'avocat infuse lentement, mais semble-t-il inexorablement, en Europe.

Par ailleurs, l'ensemble de ces éléments s'entrechoquent sur un fond de méfiance de l'opinion publique envers les entreprises et les pouvoirs publics, dans un contexte de compétitivité accrue, d'accélération du temps et de la mondialisation qui favorisent les pratiques frauduleuses comme celle constatée début 2013 à propos du remplacement de viande de bœuf par de la viande de cheval.

Parallèlement à cette généralisation spatiale, la temporalité de la crise évolue dans le même

sens. La durée de la crise est de plus en plus longue. Celle-ci prend ses racines toujours plus loin dans le passé et les révélations sur des pratiques d'entreprises remontant à plusieurs décennies se multiplient, mais en outre, en raison de la judiciarisation de la crise, celle-ci se prolonge également plus loin dans le futur. Des travaux des commissions et enquêtes aux procès en première instance, en appel ou en cassation, les crises resteront dans l'actualité durant une période prolongée.

« Les activités économiques, sociales, politiques étant désormais étroitement réglementées, il suffit d'une infraction non intentionnelle pour que, prenant naissance dans la constatation d'une infraction ou d'un délit, la révélation puisse devenir crise. »

Bien que plus nombreuses et plus longues, les crises n'en restent pas moins un phénomène gravissime.

Des entreprises, pourtant solidement implantées comme Arthur Andersen au début du 21^{ème} siècle, n'ont pas survécu à la chute de leur capital réputationnel. Dans l'hypothèse où elles le peuvent, le changement de dénomination devient une opportunité, à l'exemple de Townsend Thoresen, du Crédit Lyonnais et plus récemment de Spanghero. A défaut, elles risquent de subir les conséquences réputationnelles durant de longues années à l'exemple du groupe Total qui, depuis le naufrage de l'Erika en 1999 est resté durant les quinze années qui suivirent, l'entreprise la moins aimée des français.

II – Malgré ce paysage critique, les réponses communicationnelles restent embryonnaires.

Il y a lieu d'abord de reconnaître les limites même de la communication dans le traitement des crises et de ne pas considérer qu'une seule communication permettrait de les surmonter toutes. D'abord certaines crises ont une importance telle (Tchernobyl, Bhopal, ...) que la communication ne peut à elle seule

permettre d'en réduire l'impact. Ensuite, parce que le lien avec la gestion de crise ne doit jamais être perdu de vue et que certaines situations de crise furent résolues sans recours, du moins directement, à des procédures de communication.

De même, il est nécessaire de concevoir qu'il n'existe pas de déterminant organisationnel. Certaines entreprises réputées pour avoir parfaitement bien piloté leur communication de crise ont pu se retrouver dans une situation inverse où les actions de communication n'induisaient pas les effets espérés. Il pouvait y avoir les mêmes lieux, les mêmes personnes, les mêmes procédures, mais les résultats étaient contradictoires sans qu'il soit possible, du moins à court terme, d'en expliquer les motifs.

Sur plusieurs points majeurs, il est délicat d'avoir une posture tranchée, à l'exemple de la tonalité nécessaire dans la communication de crise. Entre la vision technicienne plaidant pour une communication factuelle, précise, basée sur des éléments vérifiables et si possible quantifiables, et l'école symboliste prônant une communication plus émotionnelle, affective, visuelle, les réponses ne sont pas toujours convaincantes.

« Plus important, les principes de base de la communication de crise, pourtant considérés comme des fondamentaux, peinent à établir leur efficacité. »

Plus important, les principes de base de la communication de crise, pourtant considérés comme des fondamentaux, peinent à établir leur efficacité. Il en est ainsi pour le choix du porte-parole. Là où les manuels indiquaient la nécessité d'un choix de porte-parole en fonction de la probabilité de rebondissement, dans l'objectif de ne pas exposer le président de l'entreprise, la réalité des situations restreint toute possibilité de calcul de ce type.

Il est également conseillé de désigner un porte-parole unique afin de garantir la cohérence des discours. Ici également,

l'ampleur des demandes de prise de parole tant interne qu'externe, rend illusoire une communication qui ne serait portée que par un individu.

La présence sur le terrain apparaît comme un incontournable de toute communication de crise. Ici également, c'est sans tenir compte d'un contexte de crise rendant toute présence de l'organisation en cause suspecte de récupération. Un dirigeant d'entreprise accueilli par des propos hostiles, voire par quelques forces de sécurité, aurait un effet immédiatement négatif.

Ensuite, il est recommandé la plus extrême réactivité dans la délivrance des informations. Ne pas communiquer rapidement serait apparaître suspect de dissimulation. La réalité est toutefois plus complexe et au sein d'entreprise en crise, les connaissances des causes et conséquences sont dérisoires. Il arrive souvent que les entreprises apprennent leur crise par les médias sociaux. Communiquer sur des faits, en l'absence de toute connaissance, apparaît un exercice délicat.

Les médias sociaux apparaissent le nouvel eldorado de la communication et il semble même qu'en dehors du 2.0, il ne saurait y avoir de sortie de crise. Si la réalité de l'apport des réseaux sociaux à la communication de crise ne peut être contestée, il reste à éviter de confondre crise et bad buzz et à bien percevoir que l'audience des médias traditionnels reste incomparablement supérieure à celle des réseaux sociaux.

Enfin, alors que le maître mot de la communication de crise est « Assumer », il convient d'observer que la réalité des rapports de pouvoir au sein des entreprises réduit singulièrement le choix de cette stratégie, il est souvent délicat au sein d'une cellule de crise de conseiller à leur président d'aller seul porter le poids médiatique de la responsabilité, si possible en s'excusant.

Si les principes de communication peuvent être discutés, c'est également le principe même de

la communication qui peut être questionné.

D'abord, dans certaines circonstances, la stratégie du silence peut être un choix raisonnable. On comprend que les agences de consulting prohibent totalement cette hypothèse puisque cela réduirait totalement leurs possibilités d'interaction. Toutefois, en fonction de paramètres comme l'origine de la crise ou l'agenda médiatique, le silence peut être une stratégie possible.

« Il en est de même pour le rôle de la communication digitale en période de crise. Celle-ci paraît avoir révolutionné la manière de gérer les crises et une bonne utilisation des réseaux sociaux semble unanimement recommandée. Pourtant, les médias traditionnels restent largement dominants. »

Il en est de même pour le rôle de la communication digitale en période de crise. Celle-ci paraît avoir révolutionné la manière de gérer les crises et une bonne utilisation des réseaux sociaux semble unanimement recommandée. Pourtant, les médias traditionnels restent largement dominants. L'enquête European Communication Monitor 2013³ réalisée auprès des responsables de communication européens indique par exemple qu'ils sont plus de 75 % à recourir aux relations presse en période de crise contre seulement 38 % pour les réseaux sociaux.

Il convient également de relever que la meilleure communication de crise est souvent celle qui est opérée via des alliés. La crédibilité de la parole de l'entreprise en crise est souvent réduite et il est préférable d'organiser une stratégie d'alliance plutôt que de se focaliser sur sa seule argumentation.

Enfin, la montée en puissance du rôle de l'actionnaire dans la gouvernance des entreprises a fait évoluer leur communication, et notamment en période de crise. Le choix d'une communication institutionnelle de crise

s'efface devant l'impératif d'une relation directe, ciblée sur le public financier. Entre une image publique qui se dégraderait et la perspective d'une chute du cours de bourse, peu d'entreprises hésiteraient.

Absence de certitude générale, remise en cause des fondamentaux, questionnement sur les principes mêmes de la communication, la communication de crise doit faire preuve d'humilité, d'autant que la mécanique d'émergence des crises reste obscure.

Sur ce point, le débat porte sur :

Le partage des responsabilités à l'occasion d'une crise et notamment sur le rôle des médias dans la tonalité générale de la crise.

La considération des facteurs d'intensité. Pourquoi un événement devient crise, alors qu'un autre, dont l'impact peut être plus important, ne sera guère considéré. Il y a ici un débat Identité / Identification qui se déroule. Est-ce l'identité de l'organisation qui est en cause ou est-ce la capacité identificatoire qui intervient comme déterminant majeur ?

« Plus important, les principes de base de la communication de crise, pourtant considérés comme des fondamentaux, peinent à établir leur efficacité. »

Le caractère processuel de la crise. Nées avec les calculs probabilistes d'analyse du risque au sein de la Rand Corporation, les études sur la communication de crise ont fortement bénéficié des travaux venant d'autres disciplines comme les mathématiques, la physique, la météorologie. Les travaux relatifs à la théorie des catastrophes, à l'effet papillon, aux fractales ont réduit la vision déterministe d'une crise comme résultante de dysfonctionnements qu'il conviendrait de corriger par une surveillance des signaux faibles, et ce alors même, comme le rappelle Claude Gilbert « Pourquoi s'intéresser aux signaux faibles alors que les signaux forts ne sont pas entendus ?⁴ »

Bien entendu, il ne s'agit pas renier le travail effectué jusqu'à ce jour. Il reste la base indispensable de toute préparation à la crise. Mais dorénavant, il ne suffit plus. Les crises ont changé de nature, désormais mutantes et protéiformes, elles obligent à repenser des dispositifs basés sur une organisation (la cellule de crise) et quelques outils (l'exercice de crise et le média training). Reposant davantage sur des notions encore nébuleuses de culture d'entreprise, de préparation au risque, d'intégration des ruptures, de capacité d'improvisation, la communication de crise doit adapter ses principes au nouveau contexte dans lequel elle évolue.

Thierry Libaert

1. Ulrich Bech : *La société du risque*, Aubier, 2001

2. Patrick Lagadec, *La civilisation du risque*, Seuil, 1981

3. European Communication Monitor 2013, juin 2013. Etude réalisée auprès de 2710 communicants répartis en 43 pays.

4. Thierry Portal et Christophe Roux-Dufort, *Prévenir les crises*, Armand Colin, 2013, page 10.

Alexia Léperon

Les nouveaux enjeux de la communication de crise du gouvernement face au terrorisme

(Article rédigé avant le 13 décembre 2015, ndlr)



Le début de l'année 2015 a été touché par la multiplication d'attentats ou de tentatives d'attentats contre la France perpétrés par des islamistes terroristes. La menace n'est pas nouvelle. Le 11 septembre 2001 a marqué l'entrée du monde dans un climat de peur et de suspicion. Mais c'est la multiplication de ce type de crises qui est nouvelle. Cette menace s'est concrétisée et accélérée en 2015 et ce dès le 7 janvier. Avec cette accélération le gouvernement va devoir faire face dans les prochaines années à des crises d'un genre nouveau, avec en son cœur le sentiment de peur. Le climat qu'elle a instauré en France donne l'obligation au gouvernement de mettre en place une communication de crise adaptée.

La communication du gouvernement face aux actes terroristes : rapidité, solidarité, fermeté

La communication qu'a adoptée le gouvernement en réponse aux attentats terroristes de 2015 repose sur trois piliers¹ : la rapidité de la communication, la fermeté, et la mobilisation des citoyens.

D'abord il faut que la communication de crise du gouvernement soit extrêmement rapide et quasi instantanée. Face à la rapidité à laquelle les citoyens sont informés d'un acte terroriste, via les chaînes d'info ou les réseaux sociaux, le gouvernement doit engager une réaction immédiate. C'est ce qu'a fait François Hollande en se rendant directement sur les lieux de l'attentat de Charlie Hebdo. Après

l'attentat en Isère, François Hollande a précipité son retour de Bruxelles afin d'organiser un conseil de crise extraordinaire.

« Le deuxième axe de la communication du gouvernement : la nécessité de fermeté face à l'action des terroristes. »

Lorsqu'il prend la parole de Bruxelles il ajoute : « Il y a une émotion, mais l'émotion ne peut pas être la seule réponse. Il faut de l'action² ». Et c'est là le deuxième axe de la communication du gouvernement : la nécessité de fermeté face à l'action des terroristes. Pour agir, le gouvernement s'est empressé de faire

adopter la loi sur le renseignement, et en amont, tente d'agir à la source contre la tentation du djihad.

Enfin c'est sur la nécessité de rassemblement que la communication est axée. Le rassemblement avec les victimes et face à la douleur, et le rassemblement pour refuser la pression terroriste et ne pas tomber dans la division qui pourrait naître. Toujours après l'attentat en Isère, Manuel Valls affirmait : « La France est une nation forte et solidaire. Elle ne cèdera jamais à la peur³. »

La peur, objet de la communication des terroristes

Ces derniers mois, face à la multiplication des actes et des menaces, la communication s'est intensifiée pour devenir quasiment omniprésente. À ce stade on peut se demander si cette communication massive ne dessert pas l'objectif premier qui est de maintenir la population dans un état de calme et d'éviter la panique.

« La communication des djihadistes est basée sur le choc, l'image, la scénarisation, l'attentat lui-même est un moyen de communication. »

Car c'est précisément la panique que recherchent les terroristes. Leur communication est omniprésente, notamment sur les réseaux sociaux. Si pour appâter de futurs djihadistes ils vont miroiter une vie idéale en Syrie et montrent des images de guerre censées faire naître un désir d'aventure chez les candidats au Djihad, la stratégie de communication envers l'ennemi diffère. Elle est basée sur la peur et le choc. L'attentat lui-même est un moyen de communication. D'une part la communication des djihadistes est basée sur le choc, l'image, la scénarisation. C'est le choc d'une décapitation, le choc de l'image de jeunes filles se faisant sauter en plein marché, ou encore le choc d'une attaque envers un journal symbole de la liberté d'expression. Au-delà du choc c'est la médiation de la violence qui instaure un climat de terreur. La vidéo de l'otage français Hervé

Goudel, dont la décapitation est filmée et diffusée massivement sur les réseaux sociaux en est l'illustration.

Mais ce qui diffère avec les terroristes « traditionnels », c'est l'absence de motif de revendication. Pas de revendication territoriale, ni politique. Les djihadistes se battent contre « l'ennemi » occidental mais il est impossible pour les pays visés de répondre à une quelconque revendication ou négociation.

Une nouvelle manière de communiquer face aux crises : moins communiquer

Et c'est là ce qui va rendre la communication de crise du gouvernement très difficile à gérer dans les prochaines années. Il est impossible de justifier les actes des terroristes rationnellement, et dans le même temps il ne faut pas céder à la peur.

« Il est vrai qu'adopter cette posture d'une communication réduite en temps de crise pose la question de la liberté d'information et de la transparence. »

Dès lors la communication de crise face au terrorisme va dans quelques années atteindre un paradoxe. Le fait même de communiquer fait le jeu des terroristes et contribue au climat de peur voulu par les terroristes. Le 14 juillet, François Hollande profite de son interview télévisée pour annoncer que les services de renseignement déjouaient des attentats constamment : « Je n'ose pas dire tous les jours, mais toutes les semaines, nous arrêtons, nous empêchons, nous prévenons des actes terroristes. Je n'ai pas ici, à faire des conférences de presse, pour en informer les Français⁴. » Le lendemain à Marseille, il révèle même que les services de police venaient tout juste de déjouer un attentat. Bernard Cazeneuve avance sa conférence de presse de 24 heures, pour annoncer que quatre personnes avaient été interpellées par les agents de la DGSJ. Ils préparaient un acte terroriste contre des installations militaires françaises. La communication

gouvernementale s'en trouve bouleversée, et certains dénoncent même une impression de précipitation qui se retourne contre la volonté d'instantanéité venant du gouvernement. La droite dénonce même une « volonté d'appropriation politique » (Frédéric Péchnard, bras droit de Sarkozy, sur Europe1). Avant cela, le seul projet d'attentat déjoué dévoilé était celui de Sid Ahmed Ghlam contre deux églises à Villejuif. Selon le gouvernement, il était nécessaire de communiquer sur les projets d'attentats le 14 juillet car ils visaient un site militaire et impliquaient des mineurs. Le gouvernement se base donc sur l'idée qu'on ne peut pas cacher la vérité.

Or en communiquant massivement et si rapidement sur les projets d'attentats le gouvernement fait ce qu'attendent les terroristes et participe à l'instauration d'une atmosphère de peur, de menace, et de suspicion. En communiquant trop sur le terrorisme n'est-on pas en train de démultiplier l'impact de leur acte ?

Si le gouvernement a jusqu'à présent souhaité la transparence la plus totale, cette transparence est dommageable dans la lutte contre le terrorisme. Dès lors le gouvernement va devoir faire face à de nouveaux enjeux dans sa communication de crise.

Pour répondre à la nécessité de ne pas s'enfermer dans la peur, peut-être faut-il finalement moins communiquer. Une communication de crise avec moins de communication, en somme. Avant tout si le mouvement de multiplication des actes terroristes qui s'est amorcé en 2015 continue dans les années à venir, un tri dans les informations va être nécessaire. Il va falloir pour le gouvernement réussir à hiérarchiser les événements, et pour ne pas rentrer dans le jeu des terroristes, trier ce qui est plus ou moins important. Ainsi on peut s'interroger sur l'opportunité de communiquer sur les divers attentats déjoués.

Dès lors il est vrai qu'adopter cette posture d'une communication réduite en temps de

crise pose la question de la liberté d'information et de la transparence. Elle implique une moindre transparence au profit de la défense de l'idéal républicain. Mais dans une société appelée à connaître de plus en plus d'actes terroristes il faudra pour le gouvernement trouver le bon équilibre entre diffusion de l'information et la lutte contre les terroristes.

En résumé la communication de crise du gouvernement va être amenée à évoluer dans les années à venir face à la montée en puissance des terroristes. Pour une communication plus efficace, le gouvernement va devoir passer d'une communication instantanée à une communication plus rationnelle, plus réfléchie, et plus sélective de l'information. Il sera nécessaire d'instaurer une communication de la rationalité face à la peur et l'émotion recherchée par les terroristes.

Alexia Léperon

1. <http://www.lefigaro.fr/politique/le-scan/decryptages/2015/06/26/25003-20150626ARTFIG00304-attentat-la-communication-politique-ne-doit-pas-amplifier-l-effet-de-terreur.php>

2. <http://www.lefigaro.fr/politique/le-scan/citations/2015/06/26/25002-20150626ARTFIG00152-attentat-en-isere-l-opposition-presse-le-gouvernement-de-reagir.php>

3. <http://www.lefigaro.fr/politique/le-scan/citations/2015/06/26/25002-20150626ARTFIG00152-attentat-en-isere-l-opposition-presse-le-gouvernement-de-reagir.php>

4. <http://www.lefigaro.fr/politique/2015/07/16/01002-20150716ARTFIG00241-attentat-dejoue-la-communication-precipitee-du-gouvernement.php>

Romain Mielcarek

Face à la crise, la communication militaire devra partir en quête de plus d'horizontalité



17 juillet 2020. A Balard, au ministère de la Défense, une équipe s'est réunie en urgence. Plusieurs opérationnels sont là pour faire la liaison avec l'équipe de communication de l'Etat-major des armées (EMA) et celle du ministre. Tout le monde est sur les dents : plusieurs soldats ont été tués dans une embuscade dans les montagnes du nord du Mali. Alors qu'ils participaient à une patrouille, dans une zone à priori relativement calme, ils ont été pris sous un feu particulièrement violent. Des soucis de disponibilité des moyens ont empêché l'arrivée rapide de renforts. Les combats ont duré plusieurs heures, entre l'explosion d'un kamikaze au début de l'engagement, jusqu'au repli des combattants avec l'arrivée de deux compagnies de réserve. Au moins deux soldats, à cours de munitions et blessés, ont probablement été achevés à coups de couteau. Une rumeur d'égorgeement commence à circuler, initiée par le site d'information russe Sputnik. Sur Twitter, une personne se présentant comme un soldat a déclaré que plusieurs de ses collègues ont vu un employé malien de leur base militaire passer plusieurs coups de fil au départ de la patrouille. Plusieurs éditorialistes ont déjà commencé à évoquer, dans différents médias, l'enlèvement

de l'armée française au Sahel, présente officiellement dans la région depuis maintenant six ans sans que l'on comprenne bien pourquoi. Personne n'en a fait état pour l'instant, mais il est fort probable qu'un soldat ait été tué dans la panique par un camarade. Le ministre de la Défense attend un plan de communication dans l'heure, afin de faire face à la crise.

La mécanique étant parfaitement huilée, les participants à cette réunion proposeront les solutions suivantes :

- Le ministre de la Défense donnera une conférence de presse, retransmise en direct sur Internet à travers le monde, afin de spécifier le contexte et les faits. Insistant sur le besoin de faire preuve de patience, le temps de réunir des éléments concrets et surtout vérifiés, il rappellera l'importance de cette mission menée contre le terrorisme, au service de la sécurité de la France et du soutien des pays amis de la région. Il communiquera ensuite en temps réel, en toute transparence.
- A l'Etat-major des armées, une équipe préparera un argumentaire complet sur les

différents sujets évoqués ou non. En liaison avec leurs officiers présents sur le théâtre d'opérations, ils anticiperont les différents points. Ceux évoqués par la presse : exécution à l'arme blanche, contexte des combats, polémique politique. Ceux qui ne le sont pas encore : conséquences sur la mission, moral des soldats survivants, relève des morts, tir fratricide.

- L'argumentaire sera mis en ligne sur l'Intranet, au profit des officiers de communication des différents organismes qui pourraient être impliqués.

- Un argumentaire avec des idées clefs (éléments de langage), sera mis à disposition de tout le personnel de l'institution sur l'Intranet.

- Une équipe de spécialistes des opérations militaires d'influence préparera deux réponses. La première, adressée aux médias d'influence concurrents (Sputnik en l'occurrence), sera chargée de contrer les discours négatifs sur la mission de l'armée française. Elle se chargera également de combattre les rumeurs. La seconde, adressée à l'opinion publique française, profitera d'un logiciel récemment adopté qui permet à tous les comptes amis de multiplier à l'infini les messages de l'armée, afin de défendre la mission et de rendre hommage aux disparus.

- Un officier sera nommé chef de mission pour préparer l'invitation de plusieurs influenceurs, journalistes et blogueurs, qui seront conviés à accompagner le ministre et à suivre les militaires français en opération dans les jours qui viennent.

Uzbin, cas d'école de la non-communication de crise...

Les plus au fait des affaires militaires trouveront peut-être dans cette réflexion fictionnaire, des analogies avec l'embuscade d'Uzbin. Le 18 août 2008, dix soldats français étaient tués en Afghanistan. Un combat laborieux, de plusieurs heures, qui voit s'accumuler les problématiques : manques matériels, déficiences organisationnelles et

opératives, absence de soutien aérien, exécution d'un soldat français à l'arme blanche, sous-estimation de la menace... Plusieurs éléments avaient alors filtré dans la presse. Certains seront vérifiés. D'autres resteront de simples rumeurs¹. La communication fût particulièrement calamiteuse. Incapable de réagir en temps réelle, elle sera totalement dépassée par la situation. Au fiasco opérationnel, sur le terrain, s'ajoute un fiasco communicationnel.

« La communication fût particulièrement calamiteuse. Incapable de réagir en temps réelle, elle sera totalement dépassée par la situation. Au fiasco opérationnel, sur le terrain, s'ajoute un fiasco communicationnel. »

Le 21 août, on peut lire dans Le Monde le témoignage d'un blessé : « Nous n'avons plus de munitions pour nous défendre avec d'autres armes que nos Famas ». Le même journal s'interroge le 27 août : « La France est-elle "en guerre" en Afghanistan ? » Le 4 septembre, le journal Libération note que « les talibans sont bien à l'offensive contre la France et ils ont compris que la guerre se gagnait aussi sur le terrain de la communication », dans un article titré « après l'embuscade militaire, l'embuscade médiatique ».

Le ton est le même dans l'ensemble de la presse française. Cette embuscade marque une rupture franche dans le traitement médiatique du conflit en Afghanistan. Jusqu'en 2007, le sujet est relativement peu suivi. La décision du président Nicolas Sarkozy d'envoyer des renforts cette année-là fait émerger un débat équilibré sur la légitimité de cette décision. A partir d'Uzbin, plusieurs polémiques émergent : faut-il se retirer, quelles sont les motivations de l'intervention, les soldats sont-ils correctement fermés et équipés, la hiérarchie fait-elle les bons choix, la stratégie de l'Otan est-elle efficace... Dans ces échanges, les militaires sont largement absents. La discussion est monopolisée par les politiques, dans un bras de

fer qui relève plus de la politique intérieure que de l'analyse géostratégique.

... et déclencheur d'une accélération des réformes

Au début des années 2000, l'armée française, en pleine professionnalisation, prend conscience du besoin d'évoluer sur le plan de la communication. A travers son « schéma directeur pluriannuel de la communication de la Défense pour la période 2000-2002 », l'institution cherche à en finir avec son image de « Grande Muette² ». Le document propose d'« améliorer le "style" de la communication, à en garantir la "cohérence" et la "clarté", tant et si bien que les énonciateurs militaires se trouvent aujourd'hui confrontés au paradoxe d'une liberté d'expression tout à la fois promue, valorisée, et enserrée dans un réseau étroit de contraintes et de normes³ ». Un « paradoxe » sur lequel s'est notamment penchée Claire Oger, afin de comprendre l'articulation entre communication, devoir de réserve, besoin et droit légitime de s'exprimer.

« La vitesse de circulation de l'information, suite à l'embuscade, les dépasse. Ils pensent pouvoir prendre le temps de préparer une stratégie et une réponse adaptée, en temps et en heure. Il est déjà trop tard. »

Toujours est-il qu'en 2008, au moment d'Uzbin, la plupart des chefs militaires restent peu au fait des enjeux liés à la communication. Il s'agit en général d'une corvée dont ils se désintéressent. La vitesse de circulation de l'information, suite à l'embuscade, les dépasse. Ils pensent pouvoir prendre le temps de préparer une stratégie et une réponse adaptée, en temps et en heure. Il est déjà trop tard. « Ce qui posera problème est la nature même du traitement de cette information. Dramatisée, relayée uniquement sous l'angle de l'émotion et du fait divers, l'événement a été traité au-delà de ce que l'ennemi escomptait⁴ », se souvient l'ancien patron de la communication de l'armée de terre, le général Benoît Royal. Impossible, pourtant, d'adapter les médias et leurs attentes à celles de l'institution.

Le fiasco permet de faire passer des doctrines d'influence plus pro-actives. Dès 2009, se met en place une nouvelle organisation des outils liés à la communication, sur le théâtre d'opération afghan. Elle sera officialisée dans un document publié en 2012, « L'Influence en appui aux engagements opérationnels⁶ ». La communication devient l'un des quatre grands axes de l'influence, de même que les opérations militaires d'influence (appelées aussi opérations psychologiques / il faut bien distinguer stratégie militaire d'influence, à savoir l'ensemble, d'opérations militaires d'influence, l'une des composantes), les actions civilo-militaires et les actions indirectes (opérations d'influences menées par les forces spéciales).

Réactivité et permanence du discours, une communication d'aujourd'hui

Sur d'autres crises, par la suite, notamment lors des attaques « green on blue » (soldats français tués par des soldats afghans, probables insurgés infiltrés) ou lors d'attentats majeurs, l'institution se montre plus réactive. Des communiqués, même minimalistes, sont publiés très en amont. Le porte-parole de l'État-major des armées se montre toujours disponible pour répéter le peu d'informations à disposition et réclamer de la patience. Une logique s'instaure : les informations, ce sont les militaires qui les ont, pas les autres. Et le résultat est là : la communication militaire est de plus en plus systématiquement citée, sur tous les dossiers concernant l'Afghanistan⁷.

« L'armée française s'est en cela inspirée largement de ce que font les Américains ou les Britanniques. »

Ainsi, une bonne partie des points suggérés dans le cas prospectif proposé en ouverture de ce papier sont déjà d'actualité. L'armée française s'est en cela inspirée largement de ce que font les Américains ou les Britanniques. La communication est un exercice coordonné dont les tâches sont réparties. Tout ce qui relève du territoire national (entraînement et préparation des forces) relève des Sirpa, les

Services d'information et de relations publiques des armées. Le ministre de la Défense dispose d'un communicant propre. Le théâtre d'opérations, lui, est géré par l'état-major des armées. La Dicod, la Délégation à l'information et à la communication de la Défense, assure le lien. En cas de crise, ces différents services vont mobiliser leurs ressources de manière coordonnée pour relayer un message cohérent, chacun à son niveau. La Dicod et les Sirpa expliquent pourquoi et comment les forces sont calibrées et entraînées comme il se doit. L'état-major des armées décrit les faits dans lesquels s'est déroulée l'action. Le ministre répète pourquoi la mission donnée par le politique au militaire fait sens. On retrouve ici les trois registres rhétoriques d'Aristote : le genre épideictique (le beau – l'armée est une institution qui fonctionne bien), le genre juridique (le juste – les faits, le déroulement des événements, dans un cadre spécifique et contrôlé) et le genre délibératif (le bien – la mission est motivée par des valeurs morales, humanitaires et au profit de l'intérêt national)⁸.

Horizontalité et communication en réseaux, demain

Si l'armée française a su correctement moderniser son outil de communication depuis l'embuscade d'Uzbin, elle est encore loin, aujourd'hui, d'être en pointe dans ce domaine. Les journalistes restent globalement frustrés de l'approche très verticale de la communication. S'il est devenu facile d'avoir une réponse de l'institution, il reste complexe d'accéder à ceux qui l'animent. La parole des simples soldats reste très contrôlée. Tant et si bien que lorsqu'elle est récoltée, souvent hors du champ de vision de la communication, elle est présentée comme un acte de rébellion. Le résultat est alors souvent négatif. Le soldat qui s'exprime est celui qui en a gros sur la conscience. « Dans cette guerre d'influence, force est de constater que pour beaucoup de journalistes, les mots d'un caporal valent ceux d'un général », note d'ailleurs le général Royal. « Dès lors, la parole d'un soldat obtient une crédibilité certes excessive, mais qu'il convient d'exploiter. Pour ce faire, il s'agit d'éduquer autant que possible l'expression médiatique à

tous les échelons de la hiérarchie. » Il faudrait dans ce domaine s'inspirer de ce que font les Américains ou les Israéliens. Leurs communicants s'appliquent à mettre en relation les journalistes avec les soldats qui pourraient avoir des choses à dire. Ils ne contrôlent par la parole mais donnent les outils aux militaires pour exprimer leur pensée, souvent très favorable à l'institution... Puisqu'ils en font partie !

« Dans cette guerre d'influence, force est de constater que pour beaucoup de journalistes, les mots d'un caporal valent ceux d'un général. »

Dans ce domaine, beaucoup d'efforts restent à fournir. La communication française met ainsi souvent un temps relativement long pour proposer des mises en contacts, sans transmettre les coordonnées de leurs interlocuteurs aux journalistes. A l'inverse, les communicants britanniques ou américains ne sont même plus joignables par mail : le seul lien se fait par un numéro de téléphone direct, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept. Ces derniers mettent en copie des échanges numériques à la fois les journalistes et leurs futurs interlocuteurs, en toute transparence.

Dans la crise, la principale qualité d'une organisation pour bien communiquer est une forte capacité de résilience. Or le principal moteur de cette résilience reste la mobilisation de tous les maillons de la chaîne, y compris le plus modeste des soldats. Les Israéliens ont commencé à mettre ce genre de logiques en œuvre, notamment en optimisant l'utilisation naturelle des réseaux sociaux par une jeune génération de soldats très connectés, lors de différentes opérations sur le territoire de Gaza. Plus efficaces qu'un communiqué de presse, ce sont des dizaines de milliers de témoignages qui ont ainsi pu rassurer les familles et l'opinion publique nationale tout en noyant les avis contradictoires dans la masse⁹.

L'une des pistes de progression reste une meilleure coordination entre les différentes

spécialités. En particulier en ce qui concerne la relation entre communication et opérations militaires d'influence : les deux peinent encore souvent à dialoguer alors qu'ils participent à la même logique¹⁰. Comme nous l'avons vu dans les suggestions faites pour notre cas d'étude, les opérations militaires d'influence seront de plus en plus systématiquement mobilisées en situation de crise pour répondre aux rumeurs intéressées d'acteur d'influence adverse. Ces médias publics de pays concurrents (Russie¹¹, Iran, parfois Etats-Unis) mélangent souvent information et propagande. Leur impact sur l'opinion publique, en particulier dans le cas des médias russes, ne pourra plus être négligé.

« En matière de communication d'influence, les djihadistes de l'Etat islamique ont parfaitement compris cette logique. »

Enfin, une exploitation technique des réseaux de communication, notamment via les réseaux sociaux, deviendra probablement incontournable. On le voit déjà dans certains drames, comme l'exploration des cartes satellitaires océaniques pour retrouver des traces du MH-370¹² ou encore la recherche de l'aventurier craché Steve Fossett¹³ : mobiliser des dizaines de milliers d'Internaute permet de démultiplier la puissance de travail. En matière de communication d'influence, les djihadistes de l'Etat islamique ont parfaitement compris cette logique. Ils ont ainsi développé une application, Dawn¹⁴, qui permet aux sympathisants de mettre leurs comptes Twitter à disposition pour répercuter automatiquement et à un rythme aléatoire les messages de la propagande djihadiste. L'armée américaine poursuit une réflexion similaire et a passé plusieurs appels d'offres, sur lesquels nous avons peu de détails, pour cette fois fabriquer des milliers d'avatars chargés de répercuter des messages d'influences.

La communication française reste largement empreinte d'une volonté d'action démocratique, humaniste et transparente dans la mesure du possible (les seules limites fixées restant le secret des opérations et des moyens

de renseignement). De ce fait, elle doit continuer de chercher les bons outils. Plutôt que des astuces techniques, c'est à travers une mobilisation de la communauté qu'elle doit chercher à investir. Le suivi des réseaux sociaux et la bonne image¹⁵ de l'institution lui offrent un vrai potentiel dans ce domaine. Un potentiel qu'il faut très certainement chercher à exploiter avant que la crise ne survienne.

Romain Mielcarek est Journaliste indépendant, spécialiste des questions de défense et de relations internationales (RFI, DSI, La Vie, Slate, TTU...) Doctorant en sociologie à l'Université de Strasbourg : « L'influence de la communication militaire française sur le récit médiatique de la guerre en Afghanistan ». Son blog: www.guerres-influences.com

1. MERCHET Jean-Dominique. "Mourir pour l'Afghanistan". Editions Jacob-Duvernet. 2010. 200p.
2. L'expression désignait à l'origine l'armée française car entre 1872 et 1945 les militaires n'avaient pas le droit de voter. Elle est cependant restée pour qualifier un contrôle très coercitif de l'expression. Son sens a tout de même largement évolué puisqu'aujourd'hui encore, malgré des progrès considérables, on n'hésite pas à continuer d'appeler les armées française par ce terme.
3. OGER Claire. "Communication et contrôle de la parole : de la clôture à la mise en scène de l'institution militaire". In. Quaderni Vol.52. Automne 2003. Pages 77 à 92.
4. ROYAL Benoît. "La guerre pour l'opinion publique". Economica. 2012. 112p.
5. JANKOWSKY Barbara. "War Narratives in a World of Global Information Age : France and the War in Afghanistan". In. Paris Papers Vol. 8. Institut de Recherche Stratégique de l'Ecole Militaire. 2013.
6. Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations. "L'influence en appui aux engagements opérationnels". CIA-3.10(A). 2012.
7. Tendances illustrées par les premiers résultats des travaux menés par l'auteur dans le cadre de la préparation de sa thèse, "L'influence de la communication militaire française sur le récit médiatique de la guerre en Afghanistan", entamée en 2012 sous la direction de Philippe Breton au Collège Doctoral Européen de l'Université de Strasbourg.
8. ARISTOTE. « La Rhétorique ». Collection Pocket Agora, numéro 291. Pocket : Paris. 2007.
9. MIELCAREK Romain. "Israël : guerre et communication 2.0". Défense et Sécurité Internationale numéro 93. Juin 2013.
10. MIELCAREK Romain. "L'armée française se remet progressivement à l'action psychologique". Défense et Sécurité Internationale Hors-Série numéro 41 "Pénétrer le cerveau adverse". Avril 2015.
11. MIELCAREK Romain. "Russie: militaires, diplomates et médias unis dans la stratégie d'influence". Défense et Sécurité Internationale numéro 111. Février 2015.
12. COGNE Gaël. "Comment des milliers d'Internaute traquent le Boeing disparu de la Malaysia Airlines". Francetvinfo.fr. 19 mars 2014.
13. POUYAT Alice. "Les Internaute à la recherche de Steve Fossett". L'Express. 11 septembre 2007.
14. BERGER J.M. "How ISIS games Twitter". The Atlantic. 16 juin 2014.
15. Voir les différentes éditions du baromètre de la confiance politique réalisé par le Cevipof. Février 2015, l'armée est créditée de 83% de confiance et arrive ainsi deuxième dans l'opinion française, derrière les PME et devant les hôpitaux.

En 2020, tous en « crise » ?



Au commencement de l'histoire des relations publiques, Ivy Lee s'employait à rétablir l'image de John Rockefeller, ternie par le massacre de Ludlow. Ce n'était pas que ce dernier cherchait à être aimé, mais plutôt que cette mauvaise réputation commençait à menacer ses activités économiques. Cette notion de pouvoir assurer la continuation d'activité se retrouve dans des théories clés de la gestion de crise comme la résilience (Stucliffe & Vogus, 2003) ou la social license to operate. (Thomson & Boutilier, 2011) Les crises étaient alors des événements qui menaçaient l'aspect opérationnel d'une organisation comme des grèves, des catastrophes naturelles, des mouvements de contestation, des changements normatifs, des actions judiciaires, etc. Ces dernières années, marquées par l'arrivée des réseaux sociaux, les crises impactent les gens de manière globale (Malone & Coombs, 2009), sans frontière temporelle ou géographique. (Hugues et al., 2008)

De plus, alors que les organisations ont besoin d'informations claires et vérifiées pour communiquer sur la crise, les réseaux sociaux et les chaînes d'information continue peuvent se permettre de commenter les événements minute par minutes. (Weiner, 2006)

Chaque individu étant devenu une source d'information potentielle facilement identifiable par les journalistes (Lariscy & al, 2009), le monopole de l'information n'est plus uniquement dans les mains des organisations. Avec l'essor des réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter, un nouveau type de « crise » est également né : le bad buzz, le penchant « maléfique » du buzz, à savoir une manifestation négative et massive à l'encontre d'une organisation sur les réseaux sociaux. Ces pseudo crises n'ont pourtant jamais remis en cause la capacité d'une organisation à pouvoir agir. Tout au plus, nous pouvons citer la crise Kryptonite en 2004 dont l'entreprise a fait faillite après qu'un internaute ait posté une

vidéo où son produit, un cadenas pour vélo, pouvait s'ouvrir d'un simple bic.

« Une manifestation négative et massive à l'encontre d'une organisation sur les réseaux sociaux. »

Toutefois, en étudiant ces phénomènes de plus en plus récurrents (104 cas en 2014 rien que pour la scène médiatique française (Vanderbiest, 2015)), on peut faire le constat qu'il sera de plus en plus difficile pour les organisations de ne pas vivre une crise dans les prochaines années tant le nombre de risques est en constante augmentation.

Une augmentation des risques potentiels Des employés sous surveillance.

De fait, nous vivons à une époque où tout peut être filmé ou photographié. Nous avons ainsi pu suivre en direct un assaut du GIGN dans

une supérette de Paris lors des attentats du 7 janvier 2015 ; lorsqu'un hélicoptère de l'émission « Dropped » de TF1 se crashe en Argentine, nous disposons presque immédiatement de la vidéo montrant le drame. Ce changement a fait que les employés des organisations sont devenus des facteurs importants de crise. Les premiers cas ont commencé en 2007 avec un employé de Comcast aux États-Unis qui s'est fait filmer par un client endormi sur le canapé de celui-ci alors qu'il devait installer le câble dans son appartement. Parfois, ce sont même les employés eux-mêmes qui se filment et diffusent une vidéo problématique comme ces deux employés de Domino Pizza en 2009 qui se sont filmés en train de mettre des crottes de nez dans la composition des pizzas.

Le fait est qu'avec l'arrivée des Smartphones chacun est devenu une caméra potentielle. Avec l'essor de ces nouvelles technologiques, on observe de nouveaux réflexes. Ainsi, en août 2014, une cliente de l'enseigne Mac Donald reçoit son hamburger. Elle l'ouvre et découvre une croix gammée tracée sur le pain de celui-ci. Alors qu'auparavant son premier réflexe aurait été de vouloir parler au chef du restaurant, elle s'empresse de photographier le forfait et de le diffuser, alertant la presse qui ne manquera pas de consacrer de nombreux articles à propos de l'incident. S'il était auparavant encore possible de contester la version des faits, les organisations ont désormais affaire à une preuve matérielle irréfutable. Seule solution : courber l'échine et laisser passer la tempête d'agitation.

Sponsoring et égéries

Par ailleurs, toute action de sponsoring et d'utilisation d'égérie est désormais un lien indélébile entre l'égérie/le sponsor et l'organisation. Des crises peuvent dès lors surgir de cette alliance par contamination. L'ONG Oxfam a ainsi été accusée de promouvoir « l'exploitation des travailleurs palestiniens » après que son égérie, Scarlett Johansson ait servi dans une publicité Soda Stream, multinationale accusée de profiter de la situation de pauvreté des colonies palestiniennes.

Même constat pour la marque Weight Watcher dont l'égérie, Mauranne, a insulté le physique d'une internaute qui se plaignait que la publicité de la marque utilisant la voix de la chanteuse passait trop souvent à son goût.

Lors de l'affaire du Swissleaks, Gad Elmaleh est impliqué, mais sur Twitter, c'est LCL qui est sans cesse mentionnée en raison d'une publicité de la banque mettant en scène le comédien. Le constat est pareil pour les opérations de sponsoring. Coca-Cola ou McDonald l'ont expérimenté durant les Jeux Olympiques de Sotchi où les deux marques ont été vilipendées par les communautés LGTB du fait de l'étroitesse d'esprit de l'hôte, la Russie, en matière de droits pour les homosexuels.

Récemment, ce sont les sponsors de la FIFA qui ont été la cible des internautes durant le Fifagate. Les organisations ont donc désormais de nouveaux risques en associant leur image à une célébrité.

De la difficulté croissante de communiquer

Il devient également de plus en plus difficile pour les organisations de communiquer. Chaque communication qui sort de la norme est vivement pointée du doigt, un comble quand on sait que le but de la publicité est justement d'être original. L'art de jouer sur les clichés et stéréotypes, même avec dérision est également devenu pratiquement impossible comme l'a expérimenté le jambon d'Aoste avec les végétariens, ou Renault Benelux et Numéricable avec les féministes.

« En plus de cet impératif de prise en compte du contexte et de l'actualité, les campagnes publicitaires offrent de plus en plus des « fenêtres de tir » dans lesquels certains opposants s'engouffrent. »

Les communications des organisations s'insèrent de plus en plus dans un contexte et une actualité, ce qui peut parfois mener à des situations loufoques comme British Airlines qui via une affiche publicitaire nous invitait « à découvrir l'océan indien » avec un visuel de fond marin au moment même où l'on recherche l'avion de la Malaysia Airlines dans ledit océan.

Autre hasard, le community manager de Celeb Boutique s'est réjoui de la présence de Aurora en trending topic sur Twitter, et ce alors qu'il

était à cette place pour la tuerie d'Aurora qui fit 12 morts. Celui-ci pensait que l'on parlait de sa robe Aurora que Kim Kardashian avait portée récemment.

Encore plus loufoque, la série Sleepy Hollow a lancé une campagne « jour sans tête » en 2014 pour faire la promotion du DVD de la dernière saison alors qu'un otage américain venait d'être décapité le même jour par l'État islamique.

En plus de cet impératif de prise en compte du contexte et de l'actualité, les campagnes publicitaires offrent de plus en plus des « fenêtres de tir » dans lesquels certains opposants s'engouffrent. N'importe quelle campagne à base de hashtag peut ainsi être « hijackée » comme la campagne du gouvernement français #StopDjihadisme qui a été prise d'assaut par des membres de l'État islamique.

La marque Doritos a vu son célèbre concours de publicité pour le Superbowl détourné par l'association Sum Of Us, profitant ainsi de la visibilité offerte par Pepsico, propriétaire de la marque. La situation peut être particulièrement handicapante, jusqu'à rendre impossible toute communication comme lorsque l'ONG Baraka City s'est en pris à l'émission de M6 Pékin Express parce que celle-ci organisait son jeu en Birmanie, pays qui massacre l'éthnie musulmane des rohingyas. La chaîne de télévision n'a jamais voulu tendre la main à l'ONG qui s'est mise à « spammer » le hashtag de l'émission et chaque post Facebook, rendant impossible de suivre toute communication autour de l'émission. Cette impossibilité de communiquer peut faire penser à toutes ces tentatives d'établissement de « dialogue » lancées sur les réseaux sociaux par des organisations à mauvaise réputation comme New York Police Department, Ryanair, JP Morgan ou British Gas.

Très récemment, c'était Nicolas Sarkozy qui faisait parler de lui, car de nombreux internautes avaient pris le contrôle de #NSDIRECT, séance de question-réponse avec l'ancien président sur le réseau social Twitter. On assiste donc de plus en plus à un nouvel enjeu qui est non seulement d'avoir l'autorisation d'agir, mais aussi d'avoir l'autorisation de communiquer.

La construction sociale des crises

L'exigence des publics envers les organisations atteint des niveaux totalement inatteignables tant l'attention portée sur le détail atteint son paroxysme. À cette attention du détail s'associe également une construction sociale de la crise. Car un des enseignements que l'on peut tirer des crises récentes est que l'information ne sort généralement plus en premier lieu des médias ou de l'organisation qui la subit. Là où ces derniers ont des impératifs de retranscription d'information et de faits, ce n'est pas le cas du public qui ne manque pas de faire retranscrire son ressenti ou son émotion à la sortie de l'information. Il est donc rare que l'information arrive de manière « neutre ». Cela mène à une construction sociale de la crise par l'entremise de la narration qui en est faite par le lanceur d'alerte de celle-ci.

Prenons le cas de JC Penney que l'on a accusé d'avoir modélisé sa cafetière selon l'image d'Hitler. Lorsque l'histoire survient, l'image de la cafetière est mise en parallèle avec une image d'Hitler :



La façon dont sort l'histoire fait effectivement penser que cette cafetière fait l'éloge du nazisme et la preuve matérielle est irréfutable. Cependant, je me suis livré à une petite expérience en diffusant la photographie neutre de la cafetière à des audiences de respectivement 8, 12 36, 54, ±60, ± 120, et ±300 personnes en demandant s'il y voyait le moindre souci. Seules quelques personnes dans les plus grosses audiences ont su identifier le problème alors que les petites audiences sont restées totalement muettes. Il suffit donc d'une seule personne qui donne la clé de lecture pour que tous décryptent l'événement sous le prisme de la clé de lecture.

De manière générale, on assiste à un point Godwin de l'espace publique où les chasseurs

de nazis sont plus qu'actifs. Ainsi, Ariel a pu changer l'ensemble de ses packagings en Allemagne, car les packagings avaient la coïncidence de porter le chiffre 18 (chiffre de la concentration) et 88 (nombre de lavages par boîte). Or ces deux chiffres sont bien connus des jeunesses hitlériennes puisqu'elles les utilisent pour évoquer Adolf Hitler (A=1, H=8) ou Heil Hitler (H= 8).

En 2014, La marque Lays a subi les foudres d'un journaliste belge, car elle venait de lancer des chips en forme d'étoile juive qui porte la mention « au four ».



© Lays

En un an, Urban Outfitter, Delhaize et Zara ont été accusés de vendre des vêtements de prisonnier juif. Si le cas de Delhaize respecte les lignes noires verticales, les cas d'Urban Outfitter et Zara posent question puisque nous avons affaire à des lignes horizontales, d'une couleur différente que le noir, et que l'on cherche vaguement à faire passer le triangle et l'étoile pour des signes que l'on retrouvait à l'époque.



© Zara

De même, lorsque Fanta a voulu célébrer ses 75 ans et qu'elle déclarait « faire revenir le bon vieux temps avec le Fanta Classic », on rappelle à Fanta qu'il s'agissait de temps obscurs en raison de la Seconde Guerre mondiale.

Mais l'attention portée sur le détail du packaging ou du produit ne se retrouve pas que pour

en faire la relation avec le nazisme. Par exemple, Kookai avait utilisé pour une affiche publicitaire, portant la headline « l'enfer, c'est moi », un visuel de cœur qui représente en réalité « le sacré cœur de Jésus » (un cœur accompagné d'épines) qui symbolise l'amour de Jésus. Ce détail non remarqué par le graphiste de la marque n'a pas échappé aux communautés catholiques qui se sont empressées de manifester leur mécontentement.

Les sommets de l'absurde

Ces exemples, qui tiennent parfois plus de l'absurde qu'autre chose, ne sont que les débuts d'une tendance qui prend de plus en plus de l'importance. Il arrive désormais que l'on reproche tout et n'importe quoi aux organisations sous prétexte qu'elles sont puissantes et qu'elles se doivent d'être omniscientes. Par exemple, la marque de lingerie Ann Summers a été convenue pour le simple fait qu'elle ait lancé une gamme de lingerie nommée « Isis », du nom de la déesse grecque, mais homonyme à Daesch.

Lorsque Apple a lancé une nouvelle gamme d'émojis, des roux ont lancé une pétition contre la marque à la pomme, car il n'y avait pas d'émojis représentant les cheveux roux. Le magazine Newsweek a été alpagué par les féministes en raison d'une une sexiste, qui voulait justement dénoncer le sexisme de la Silicon Valley. L'enseigne de grande distribution Monoprix a été accusée de racisme, car sur ses paquets de chocolats Fairtrade, ils affichaient des paysans noirs. Et puis il existe les campagnes où il semble que quoiqu'il arrive la marque aurait vécu un « bad buzz ». Par exemple, Nutella lançait une campagne où l'on pouvait inscrire ce que l'on voulait sur ses étiquettes. Des internautes ont reproché à la marque que l'on ne pouvait pas écrire les mots « bites », « couilles », « huile de palme » ou « connard ». Qu'auraient dit ces mêmes internautes si la marque avait autorisé toutes ces dérives ? Sans doute la même chose : « bad buzz » !

L'importance des fondamentaux

Des employés aux produits en passant par les communications, tout peut être source de risques, et il y a fort à penser que la situation évoluera de plus en plus vers une montée de cas loufoques d'ici 2020. Le problème de tous ces cas exposés ci-dessus, c'est que l'organisation

abandonne petit à petit tous ses droits, jusqu'à celui de déclarer que l'on est en crise.

De plus en plus, la crise n'est plus déclarée et définie par les organisations, mais par ceux qui les démarrent. Difficile de ne pas y voir une dérive des réseaux sociaux, tant ceux-ci sont omniprésents dans la majorité des crises citées. Déjà en 2013, Thierry Libaert faisait le constat que tout devenait crise¹, mettait en garde sur le fait que « l'arbre du bad buzz 2.0 ne doit pas cacher la forêt des crises. », et rappelait que « la crise est un événement exceptionnel d'une gravité extrême pouvant menacer durablement une organisation, les commentaires, pour virulents qu'ils puissent être sur les réseaux sociaux, ne présentent pas automatiquement le même degré de gravité. ».

« Thierry Libaert faisait le constat que tout devenait crise, mettait en garde sur le fait que « l'arbre du bad buzz 2.0 ne doit pas cacher la forêt des crises. » »

Ce rappel à la définition même de crise que Thierry Libaert définissait comme « la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise » (Thierry Libaert, 2013) me semble indispensable.

Car sans faire une revue complète des définitions du mot crise, il suffit de prendre deux autres définitions communément citées en recherche scientifique telle que celle de Rosenthal pour qui, une crise est « une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui – en situation de forte pression et haute incertitude – nécessite la prise de décisions cruciales » (Rosenthal, 1986) ou Patrick Laguadec pour qui une crise est « une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène ; projetées aussi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire "en direct", avec l'assurance de faire la "une" des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur longue période. » (Laguadec, 1984) pour se rendre compte que les cas exposés sont loin de correspondre à ce qu'on entendait alors par le mot crise. Seule la dernière caractéristique de la définition de Laguadec semble correspondre. Par exemple, l'affaire de l'étoile jaune a fait l'objet de 148

articles francophones et 389 internationaux tandis que l'affaire Urban Outfitters comptabilise quant à elle 138 articles internationaux. (Source : Google Actualité)

« Le 20 mai 2014, le Canard Enchaîné sort l'information que la SNCF a commandé 2000 rames afin de moderniser sa flotte. Seulement, ces trains seraient trop larges pour 1400 quais. » »

L'écho médiatique de ce genre d'événement est donc conséquent, et pour la raison que les médias se servent de plus en plus des réseaux sociaux comme sources d'information.

Jusqu'alors les médias ne pouvaient que difficilement voir les actualités qui intéressaient leur électeurat. L'arrivée des réseaux sociaux a permis de combler cette lacune, bouleversant les règles de ligne éditoriale. Tout sujet faisant du bruit sur ceux-ci est désormais considéré comme une information pertinente, et on ne compte plus les articles qui font le compte-rendu d'un événement par l'angle des réseaux sociaux. Parfois, ce choix d'angle de la presse va jusqu'à perturber la lecture même des événements. Ainsi, la SNCF a vécu en 2014 une crise qu'elle n'aurait jamais du vivre. Le 20 mai 2014, le Canard Enchaîné sort l'information que la SNCF a commandé 2000 rames afin de moderniser sa flotte. Seulement, ces trains seraient trop larges pour 1400 quais. Très vite, le loufoque de la situation fait réagir les internautes tweetant plus de 45 000 tweets. (Source : Reputatiolab) Les réactions politiques vont alors s'enchaîner ?

Pour Alain Rousset, président socialiste de l'Association des régions de France, les régions refusent de verser un seul centime sur cette réparation. Frédéric Cuvilier, ministre du Transport, annonce vouloir une enquête interne. Ségolène Royal veut que les responsables « paient » dans cette affaire tandis que Valérie Rabault estime que Guillaume Pepy « doit démissionner ». Pour le premier secrétaire du Parti socialiste Jean-Christophe Cambadélis : « c'est proprement hallucinant. Je pense que la responsabilité des dirigeants est engagée ». Les articles sur le sujet sous l'angle de Twitter pleuvent et les médias ne recherchent plus

l'information : ils la commentent ou relaient des commentaires. En réalité, il n'y a aucune erreur sur les commandes. En effet, la situation était connue et validée depuis janvier 2014². La taupe du Canard Enchaîné ne serait autre qu'Alain Rousset, président de l'Association des Régions de France, qui ne voulait pas payer la part due aux régions³.

Une semaine plus tard, Frédéric Cuvillier déclare : « il n'y a pas eu d'erreur dans les commandes⁴ ». Et pour cause, il fallait de toute façon effectuer ces travaux pour rendre les endroits accessibles aux personnes à mobilité réduite et les prochaines normes européennes auraient également contraint aux aménagements des quais

On le voit donc, si en dehors du cas Kryptonite, il n'existe aucun retour d'une quelconque baisse de chiffre d'affaires (les cas des faux bad buzz orchestrés par Carambar, Stablio et Protein World ont même augmenté celui-ci de respectivement 20 % et 27 % pour ces deux premiers, tandis que Protein World a réalisé 2 millions de livres de recettes en plus pour 30 000 nouveaux clients), le bruit peut obscurcir le traitement médiatique et mener à des réactions politiques et des demandes de démission des dirigeants de l'organisation. Tout cela mène à une complexification de la crise comme Christophe Piednoël qui a géré pour RFF la crise le pointera plus tard dans une conférence organisée par Communication & Entreprise : « *c'est beaucoup plus compliqué parce qu'il n'y a pas de sujet* », « *ça paraît tellement énorme qu'il n'y a plus d'importance pour voir si cela est faux ou vrai* » et ce alors que « cela a été suivi en Chine, aux États-Unis » alors que « *la SNCF est une entreprise qui vend des services au niveau international et ne manquera pas de se faire railler par ses concurrents qui ne manquera pas de mettre les bonnes revues de presse dans le bon dossier d'appel d'offres*⁵ ».

« C'est beaucoup plus compliqué parce qu'il n'y a pas de sujet »

Cependant, les vibrations virtuelles autour d'une organisation ne doivent pas toujours être prises comme pertinentes par les organisations, car il est utopique de vouloir satisfaire tout le monde. Prenons une annonce de licenciement

de personnel, si cette information est négative aux yeux des employés, celle-ci est positive auprès des investisseurs. C'est sensiblement ce qui s'est passé pour la marque Garnier en août 2015. Des militaires de l'armée israélienne se sont prises en photographie avec des produits de la marque offerts par une association de soutien américaine. La photographie a été très bien perçue par les Israéliens, tandis qu'elle le fut beaucoup moins auprès de la population palestinienne.

« Il est donc nécessaire de reprendre le contrôle de ce qui est crise et de ce qui ne l'est pas »

Les organisations qui tenteront quand même l'exercice d'équilibre (sans être toutefois immunisées aux crises éventuelles) prennent le risque de perdre une grande partie de leur substance, car à force de vouloir contenter tout le monde, elles n'auront plus aucune identité propre.

Il est donc nécessaire de reprendre le contrôle de ce qui est crise et de ce qui ne l'est pas sans toutefois se déconnecter de son environnement et se voiler la face en niant un statut de crise pourtant évident. Ainsi deux exemples récents illustrent l'erreur à ne pas commettre. Le premier est celui de Belgocontrol, l'organisme de contrôle du trafic aérien belge, qui a connu une panne d'électricité qui a cloué tous les avions au sol durant de nombreuses heures. Le porte-parole déclara au journal Le Soir⁶ : « *la panne d'électricité est survenue lors d'un test sur les générateurs de secours. Le fait que cela se produise à ce moment-là montre que nous entretenons très bien les systèmes* ». La négation de la crise à l'œuvre crée une situation paradoxale où le porte-parole de Belgocontrol voudrait nous expliquer que ce qui cause la crise prouve que tout était fait pour justement éviter celle-ci. Personne n'est pourtant dupe.

Le deuxième exemple est celui du porte-parole de la FIFA qui lors de la divulgation de l'affaire de corruption du Fifagate déclara : « vous n'allez pas me croire, mais c'est un bon jour pour la FIFA ». Même constat, difficile de lever l'incrédulité des publics (Heiderich & Maroun, 2014) lorsque tout le monde sauf vous pense

que vous n'êtes pas en situation de crise.

La crise devient donc petit à petit à ce point complexe qu'en plus de la gérer, il faudrait désormais également déterminer si elle existe bel et bien.

Prédictions pour 2020

Sur base de ces constats, nous pouvons émettre quelques projections pour l'avenir :

1. Une augmentation des risques de contamination communicationnelle avec :

- Une multiplication de cas où l'employé d'une organisation jouera les premiers rôles. On le voyait déjà avec « les lanceurs d'alerte », ou avec l'essor des smartphones, mais il y a fort à parier que les crises provenant d'un employé isolé contaminant l'organisation dans son ensemble se feront de plus en plus fréquentes, particulièrement quand les actes de l'employé paraîtront représentatifs du fonctionnement de l'organisation entière.

- Tout acte de sponsoring auprès d'une église/d'un événement/autres pourront se retourner contre l'organisation qui la souscrit dans le cas où ces derniers subiraient une crise.

2. Une difficulté accrue à communiquer.

L'enjeu pour les organisations ne sera plus uniquement de pouvoir opérer, mais également d'avoir le droit de communiquer. Non seulement certaines organisations n'auront plus le droit social de communiquer, mais il y aura également la tentation pour certaines organisations de franchir certaines frontières légales et sociales pour parvenir à communiquer dans un monde d'infobésité et d'érosion des audiences.

3. Une multiplication des parties prenantes qui occasionne l'impossibilité pour les organisations de satisfaire chacune d'entre elles sous peine d'être vidée de toute substance.

4. Une augmentation croissante des soubresauts provenant des réseaux sociaux dans la mesure où il devient de plus en plus facile de créer du bruit susceptible d'alerter les médias sur une problématique particulière.

5. Une difficulté croissante à déterminer ce qui est ou n'est pas « crise », qui naîtra de l'ensemble des prévisions précédentes. Celles-ci vont créer un sentiment que l'organisation est perpétuellement en crise, transformant une situation de crise en situation de normalité qui risquerait de pénaliser l'organisation si elle ne prend pas compte des bons signaux lui permettant de corriger son fonctionnement.

Dans un tel climat, les organisations devront donc réfléchir sur leur identité et agir en fonction, sans quoi, en 2020, nous serons tous en « crise ».

Nicolas Vanderbiest, doctorant, Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication des Organisations, Université Catholique de Louvain.

1. <http://www.communication-sensible.com/articles/article269.php>
2. <http://www.slate.fr/france/87379/ter-trop-larges-quais>
3. <http://www.arresturimages.net/brevets/2014-05-21/Le-train-n-entrera-pas-en-gare-id17458>
4. <http://www.lagazettedescommunes.com/235795/frederic-cuvillier-defend-la-sncf-et-rff-sur-les-ter-trop-larges/>
5. <https://www.youtube.com/watch?v=x7N0NPqiq8I>
6. <http://www.lesoir.be/889996/article/actualite/belgique/2015-05-27/panne-chez-belgocontrol-systeme-relais-n-pas-fonctionne-selon-un-expert>

Bibliographie

- Heiderich, D., Maroun, N. (2014), Les relations publiques de crise. Une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise.
- Hughes, A., Palen, L., Sutton, J., Liu, S., & Vieweg, S. (2008). "Site-seeing" in disaster: An examination of on-line social convergence. In Conference Proceedings of the 5th International ISCRAM Conference, Washington, DC.
- Lagadec, P. (1984), Le risque technologique et les situations de crise, Annales des Mines, août.
- Lariscy, R. W., Avery, E. J., Sweetser, K. D., & Howes, P. (2009). An examination of the role of online social media in journalists » source mix. Public relations review, 35(3), 314-316.
- Libaert, T. (2015). La communication de crise-4ème édition. Dunod.
- Malone, P. C., & Coombs, W. T. (2009). Introduction to Special Issue on Crisis Communication. Journal of Public Relations Research, 21(2), 121-122
- Rosenthal, U. (1986), Crisis Decision Making in The Netherlands, Netherlands Journal of Sociology, 22, p. 103-129.
- Stuclic, K. M. et Vogus, T. (2003), « Organizing for Resilience », dans K.S. Cameron, J.E. Dutton et Robert, E. Quinn, (Eds), Positive Organizational Scholarship : Foundations for a new discipline, 94-110.
- Thomson, I., & Boutilier, R. (2011). The social license to operate. SME mining engineering handbook, 1779-1796.
- Vanderbiest, N. (2015). Mémoires des crises 2.0 : 2014.
- Weiner, B. (2006). Crisis communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion. Ivey Business Journal, 1-6.

Le Magazine de la communication de crise
et sensible, ce sont depuis **15** ans :
83 auteurs, **312** articles de référence et
23 numéros.

En **2015**, vous avez été plus de
630 000 visiteurs, à consulter plus de
1 700 000 pages et à télécharger plus de
120 000 documents numériques (PDF)



www.communication-sensible.com