



www.communication-sensible.com

LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE

2000 – 2005



5 ans,
Numéro spécial

et après ?

- Edito de Thierry Libaert.
- Paroles d'experts.
- Grippe aviaire : décryptage.
- Les chroniques.

* What next ?

L'ÉDITO

Thierry Libaert, Directeur scientifique de l'OIC

Vous l'avez constaté, ce numéro de votre newsletter est particulièrement conséquent. De nombreux spécialistes nous ont adressé des articles remarquables, ce qui nous donne l'occasion de vous offrir un numéro 10 qui commémore par la même occasion les 5 ans de notre forum.

L'actualité des crises à été particulièrement riche des derniers mois. Et le plus singulier est que nous avons nous mêmes connu notre crise en perdant notre ancien nom de domaine. Persuadé que, parce que tout était bénévole, le site était à l'abri des crises nous a enlevé le sens de l'élémentaire prudence. Voilà, le site spécialisé des cybercrises victime lui même d'une cybercrise ! Cela nous servira de leçon plus efficacement que le meilleur des manuels qui nous disait, depuis fort longtemps, que c'était parce que le sens du danger s'amenuisait que la crise était aux portes.

L'ouragan Katrina a vraisemblablement été la crise de l'année par ses enseignements. Bien que très largement anticipée, elle a semblé surprendre un grand nombre de décideurs et notamment chez les politiques américains. A l'inverse, les entreprises, par le sens de la réactivité et la culture de la performance ont su, pour la plupart d'entre elles, se montrer à la hauteur des attentes de la population. En terme de réputation, les entreprises bénéficieront certainement de leurs engagements dans cette crise qu'on hésite désormais à dénommer naturelle. Car Katrina est elle une crise naturelle ou une conséquence de l'effet de serre et du réchauffement climatique ? Cet ouragan n'est il pas le prélude à une vague de dérèglements conduisant à l'amplification de leur fréquence et surtout de leurs effets ? Si comme le rappelle Jean Pierre Dupuy il ne faut pas « suspecter des intentions et des actions humaines derrière tous les mots qui nous accablent » force est de penser que ce type de crise, à l'exemple de la canicule de 2003 pourrait s'accélérer et que des crises jugées exceptionnelles actuellement pourraient paraître banales dans quelques décennies.

La répétition des accidents d'avion cet été fut aussi caractéristique de certaines évolutions. Nous ne savons pas si cet été connu plus de crashes que les années précédentes mais médiatiquement une peur panique sembla se propager dans le ciel mondial et l'on vit les effets de la banalisation des téléphones vidéos où chaque passager devient acteur et reporter de sa propre crise. Le Tsunami avait là aussi mis en évidence par les images de la vague, cette évolution du pouvoir d'émettre qui fait de chacun un journaliste en puissance.

Quant à la grippe aviaire qui occupe une large part de ce numéro, elle est également révélatrice de plusieurs évolutions, notamment elle apparaît comme la première où l'ensemble des pouvoirs publics se positionne en alerte alors que leur attitude séculaire fut plutôt dans le sens de la rassurance et de la minimisation.

Pour l'avenir, nous tacherons à l'OIC de vous apporter toujours notre regard critique sur les crises pour mieux comprendre leur mécanisme d'émergence, leur résolution et ce en quoi elles nous questionnent sur de multiples enjeux. Déjà, pour la prochaine édition du trophée du meilleur mémoire étudiant, nous l'organiserons en partenariat avec l'Observatoire de la Réputation que dirige Jean Pierre Piotet car il nous semble que l'enjeu réputationnel des crises est un axe majeur de leur traitement.

N'oubliez pas que Communication-sensible.com se veut un forum d'échange et que nos pages vous sont ouvertes pour vos réactions à ce numéro ou tout article que vous souhaiteriez voir publier.

Bonne lecture.
Thierry Libaert.

Quelle orchestration pour les crises ?

Paroles d'experts.

Eric Pélisson, sous préfet. Alain Pajot, Atlantic-Intelligence, Directeur du Pôle Communication sensible. Nicolas Narcisse, Directeur des études et de la veille, TBWA\CORPORATE. Lugdivine Bout, Doctorante en 3ième année en sciences de gestion - CESMAP / CE-ROG. Didier Heiderich, Président de l'observatoire International des Crises. Marc-Edouard Brunelet, avocat et professionnel de la communication. Docteur Jean Michel Guillery, MGVM Consultants. Phénéllope Sémavoine. Diplômée de Sciences Po Paris et de l'école supérieure de relations internationales (ITAM) de Mexico. Stephen Bunard, journaliste et consultant.



Illustrations : œuvres de Yann Gourvennec

Le Magazine de la communication de crise et sensible – CCC Newsletter n°10 – Novembre 2005

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

Directeur de la publication
Didier Heiderich

Comité de rédaction :

.Thierry Libaert
.Christophe Roux-Dufort



La communication de crise des institutions

Par Eric Pélisson, sous préfet, ancien directeur de cabinet de préfet de région.

Un évènement imprévu se produit. Il menace les populations riveraines (quartier d'habitation, collège...). L'autorité doit communiquer pour informer la population de ce qui se passe, indiquer quelles sont les conduites à tenir et ce que font les secours.

La communication de crise n'est pas une communication sur un événement banal. Un accident même majeur s'il a été prévu, préparé, donne lieu à une communication préalable adaptée, dès les premiers signaux précurseurs de survenance. L'évènement est géré conformément à un plan testé à l'avance. Cela ne signifie pas que tout se passe comme prévu. Ni que la population vive forcément bien l'évènement. Mais on n'est pas à proprement parler dans une situation de crise.

Par exemple à Vimy en 2001 la découverte de bombes non explosées datant de la première guerre mondiale a justifié le déplacement préventif de plus de 10.000 habitants durant une semaine pour assurer la sécurité de la manipulation des explosifs aux fins de les déplacer vers une zone non urbanisée. La population concernée a été avertie, accompagnée et ses désagréments ont été pris en compte. L'évènement a donné lieu à une information nationale dédramatisée. On a vu à l'antenne des familles souriantes, coopératives et nullement inquiètes.

De la gestion de crise à la communication de crise

La communication de crise apparaît des lors qu'un élément au moins apparente la gestion de l'évènement majeur à une gestion de crise :

- soit l'évènement n'était pas prévisible (première tempête de décembre 1999), ou pas prévu (tsunami de décembre 2004 en Asie du sud-est).

- soit il n'existait pas de plan adapté pour y faire face (cyclone Katrina de l'été 2005 à la Nouvelle Orléans)

- soit la gestion de l'évènement a été débordée (l'hôpital peut être touché par une inondation ou un séisme...)

- soit la population n'a pas été préparée en amont, elle ne comprend pas ce qui se passe, elle ne coopère pas à la gestion de l'évènement (ex : tous les sinistrés appelant les pompiers en même temps)

- soit encore la communication est déstabilisée : elle n'est pas assez rapide, pas complète, pas adaptée. Ou bien les populations n'ont pas confiance en ce qu'on leur dit (exemple de la pollution du Rhin à Bâle en 1989 ou du nuage de Tchernobyl au dessus de la France en 1986)

Plusieurs de ces raisons peuvent se conjuguer pour conduire à une gestion de crise et à une communication de crise. Un évènement peut être très mal géré alors que la communication est remarquable. A l'inverse, une mauvaise communication entraîne une gestion de crise qui alimente en retour une gestion de crise.

Trois autorités peuvent communiquer sur un évènement grave :

- l'exploitant, lorsque l'évènement prend sa source dans une installation humaine (une usine par exemple) ;

- le maire, quand l'évènement se passe dans sa commune et surtout dès lors qu'il dépasse l'enceinte de l'usine (en restant sur l'exemple industriel) ;

- l'Etat, c'est-à-dire le préfet le plus souvent, le ministre voire le Président de la République plus rarement, quand l'évènement est d'ampleur, notamment quand il dépasse le

périmètre ou les capacités de la commune sinistrée.

La communication de l'exploitant...

Dans la réalité, il arrive souvent que ces trois autorités communiquent en même temps, et rarement de concert. L'une des sources de la crise peut provenir de là. De manière générale, les populations n'ont pas confiance dans la communication des industriels, ce que confirmait une étude conduite par le ministère de l'environnement en 1991, qui recherchait le meilleur vecteur de communication sur les risques. Par exemple, au début des années 1990, le directeur du CEA de Saclay avait laissé en liberté, dans la zone grillagée non aedificandi autour du site nucléaire, des daims que son frère directeur de zoo lui avait donnés pour entretenir le gazon et parce que ces animaux étaient en surpopulation dans le zoo. La population locale a toujours voulu y voir des expériences sur la réaction animale aux radiations.

En période de crise, l'exploitant risque d'être en difficulté, s'il n'a pas communiqué à froid sur les risques et si la relation avec la population n'est pas basée sur la confiance, ce qui, rappelons-le, n'est pas le cœur de son métier ! Aujourd'hui, les exploitants industriels classés Seveso, poussés par la réglementation qui les y oblige, ont développé leur communication, et pour ce faire embauché des chargés de communication, développé des plans de comm, organisé un tourisme industriel par des journées portes ouvertes, parfois même financé des actions pédagogiques sur le thème du risque dans les classes environnantes. Aussi la communication de crise de l'exploitant est-elle de plus en plus professionnelle.

... du maire...

L'autorité publique ne doit cependant pas reprendre à son compte les informations données par l'exploitant. Bien, plus, le maire, par exemple, a bien du mal à accéder à l'information. Parce que la situation est évolutive (on parle de cinétique rapide), parce que les informations sont contradictoires, qu'il est encore trop souvent court-circuité par les sapeurs-pompiers et la police / gendarmerie au profit du pré-

fet dès que celui-ci prend la main, que les informations remontent mais ne redescendent pas... Aussi le maire doit-il, comme l'exploitant et le préfet, recouper en permanence les informations, les traiter pour en faire du renseignement utile à la gestion de la crise, et surtout citer ses sources sans les reprendre à son compte quand il communique.

... et du préfet.

Pour ce qui concerne l'Etat, c'est le directeur de cabinet (sous préfet) du préfet de département qui a en charge la communication de crise, assisté par cela d'un chargé de la communication à la préfecture, souvent fonctionnaire de catégorie A, quelquefois même journaliste de formation. Le directeur de cabinet propose au préfet de prendre l'initiative de communiquer, sans attendre que les journalistes téléphonent.

Dans la réalité, les témoins direct de la catastrophe appellent les journalistes, et quelquefois ce sont les secours eux-mêmes qui les préviennent (certains medias donnent une prime aux scoops), ce qui fait que la dépêche de l'agence France presse (AFP) tombe sur les téléspectateurs des medias très rapidement après l'accident (souvent 10 à 15 minutes). Le ministre de l'intérieur a donc demandé en 2005 que les préfetures diffusent le plus tôt possible un premier communiqué décrivant le fonctionnement général de la cellule de crise et le plan qui a été adopté (plan ORSEC, plan rouge...). Ces communiqués types, rédigés à l'avance, peuvent être très rapidement diffusés. Quant aux plans, le plan ORSEC est un annuaire des matériels et des compétences disponibles, on le déclenche en cas de crise grave pour pouvoir notamment réquisitionner beaucoup de matériel. Le plan rouge pour sa part est destiné à faire face à de nombreuses victimes.

Les médias ont des attentes différentes

Le directeur de cabinet du préfet dispose en matière de communication de plusieurs outils : le communiqué de presse (texte écrit et faxé aux rédactions), la réponse téléphonique aux questions (interview), le point presse (réunion de tous les journalistes dans une salle avec distribution d'un dos-

sier de presse, exposé et questions- réponses). Il s'adresse à des médias qui ont des attentes différentes : la télévision a besoin d'images, elle aime donc se déplacer sur le terrain et apprécie des témoignages, comme ceux des hommes en uniforme - sapeurs pompiers, gendarmes, secouristes... La radio a besoin de son, elle fait parfois du direct, elle cherche un contact privilégiés avec des gens qui ont des infos (surtout pas de langues de bois !); enfin la presse régionale ne publiera que le lendemain, elle a plus de temps mais doit veiller à l'heure de bouclage du journal (si elle le rate l'article ne sera pas publié car le surlendemain il aura sûrement perdu son actualité).

Il faut aussi distinguer :

-les médias locaux, avec lesquels les relations souvent de longue date ont été nouées, un climat de confiance s'est instauré, même si les interlocuteurs ne sont pas des spécialistes de la crise ;

-et les médias nationaux qui ne se déplacent que pour les gros événements et parfois cherchent un « responsable ». Ces derniers se font parfois très vite une idée de ce qui se passe, et s'ils se trompent cela peut contribuer à la crise.

Souvent l'information générale est donnée par les médias nationaux, qui renvoient vers les médias locaux (la radio locale, par exemple) la diffusion de messages intéressant plus spécifiquement les habitants concernés.

Un assaut de questions classiques

Sitôt passé la phase réflexe du premier communiqué, le directeur de cabinet du préfet va devoir s'adresser aux journalistes, en général dans l'heure qui suit, alors qu'il n'a pas tous les éléments en sa possession. Les questions les plus fréquentes qui lui sont posées sont les suivantes :

- Que s'est-il passé ? Il y a souvent une enquête de justice et on ne le saura précisément que bien plus tard. On n'a que des informations parcellaires.

- Combien y a-t-il de victimes ? Ce n'est pas toujours facile à savoir. Pensez à un accident d'avion ou au cyclone Katrina. Je pense aussi, excusez-moi pour l'horreur, à un accident de car où le médecin légiste

cherchait à reconstituer les corps à partir de morceaux. Les avait on tous retrouvés ? En plus, un bilan peut être évolutif. Votre source peut s'être trompée (exemple : tunnel sous le mont blanc où l'autorité a maladroitement repris à son compte un bilan provisoire qui était faux...).

- Que faites-vous ? Cette question est la plus facile. On peut parler d'une part de la cellule de crise (contact avec les familles, avec les hôpitaux, avec les consulats étrangers s'il y a des victimes étrangers...), d'autre part, des troupes engagées sur le terrain et de ce qu'elles font (nombre de policiers et de médecins, missions assignées...).

- Y a-t-il encore des risques ? Difficile à apprécier ! Je pense à un camion TMD en feu dans le brouillard, on ne sait pas ce qu'il transporte... je pense à une crue océanique, l'eau continue de monter...

- Quand estimez vous que ce sera terminé (ou sous contrôle) ? Question difficile également. Un feu de forêt peut très vite repartir si le vent se lève, une marée noire est plus importante que prévue, le dépotage d'un wagon accidenté présente des risques imprévus...

- Qui est responsable ? La question qui tue ! D'abord on cherche à savoir ce qui s'est passé, puis pourquoi cela s'est passé, et enfin, par la faute de qui. La judiciarisation de notre société n'est pas étrangère à cette préoccupation. De plus en plus, des maires et des préfets sont attaqués en justice. La question de la responsabilité est incontournable, mais elle a également sa place dans la communication de crise et on cherche à la repousser à plus tard. D'abord l'action ! Après, le bilan.

Ne pas avoir peur de communiquer

Pendant longtemps, les autorités ont été frileuses à communiquer sur la crise. On avait peut-être peur de l'effet de cette communication sur les comportements (on se souvient de l'émission de radio d'Orson Wells, « les martiens débarquent à New York », qui avait provoqué une panique généralisée). Je suis persuadé que c'est un tort. Seul un partenariat de confiance avec les journalistes peut permettre justement que la communication ne devienne pas une crise. Pour ma part j'ai toujours très bien travaillé avec les médias et n'ai jamais eu à m'en plaindre. Lors de la tempête de

décembre 1999, je les ai même fait entrer dans la cellule de crise et leur ai dit : voyez, on est débordé, on fait ce qu'on peut, on a aussi besoin de vous ». J'en profite pour donner un coup de chapeau au travail de France bleue Limousin qui a durant les 28 jours de l'après crise joué un vrai rôle de service public en diffusant des messages aux populations, mais aussi des messages des familles vers leurs proches (il n'y avait ni électricité, ni téléphone !). Tous ceux qui avaient pu se procurer des piles pour leur radio m'ont dit tout le soutien qu'ils avaient trouvé là.

La population, cible de la communication de crise

Vis-à-vis de la population elle-même, l'autorité publique ne sait pas bien faire. Il y a tout d'abord les blessés eux-mêmes. Ils veulent savoir, ce qui est naturel, ce que sont devenus leurs proches également impliqués dans la catastrophe, qu'on prévienne leur famille... Mais le poste médical avancé (PMA) sur le site de l'accident effectue un tri en fonction de l'urgence, ce qui fait que le blessé non transportable est opéré sur place, l'extrême urgence transportable évacuée par hélicoptère, les premières urgences en VSAB avec ou sans le SMUR, enfin les blessés légers ou non urgents transportés plus tard. Or les blessés sont répartis dans les différents hôpitaux selon la nature de leurs blessures et en fonction des lits disponibles. Par ailleurs, les impliqués non blessés sont regroupés à l'écart avant d'être évacués et pris en charge, tandis que les personnes décédées risquent d'être identifiées avec difficulté et bien du temps !

De ce fait, les responsables disposent d'une information complète communicable souvent tardive. Les pouvoirs publics ont développé depuis plusieurs années des secours psychologiques, mais qui ne remplacent pas une information individualisée. La prise en compte de la réceptivité de l'information par le public fait partie de la communication de crise : il m'est arrivé par exemple de devoir annoncer à une classe d'élèves de collège traumatisés tombés dans une rivière le décès de leur moniteur.

De la même façon, les impliqués non blessés sur place et les familles à distance, par-

fois à l'étranger ou étrangères elles-mêmes et ne parlant pas le français (j'ai eu ainsi à gérer deux accidents majeurs de cars transportant des néerlandophones), exigent bien évidemment des informations individualisées que les cellules infos familles (numéros gratuits) n'ont pas dans les premières heures : on se souvient des disparus français du tsunami, dont la recherche a pu durer des semaines (et qu'on n'a pas tous retrouvés).

On cherche à ne pas communiquer certaines nouvelles par téléphone, ainsi les services de police et gendarmerie se déplacent au domicile des familles pour annoncer les nouvelles les plus pénibles, mais il est arrivé que des proches apprennent un décès par la télévision.

Les consignes de sécurité

Lors d'un accident industriel ou de certaines catastrophes naturelles ayant un périmètre déterminé (inondations par exemple), les pouvoirs publics ont besoin de diffuser des consignes de sécurité à la population locale. Cela peut être fait par la radio, mais aussi pour atteindre tout le monde par mégaphone à partir de véhicules protégés. Le message consiste le plus souvent à diffuser des consignes simples telles que : « restez chez vous, ne prenez pas vos voitures, ne téléphonez pas, écoutez la radio. » Ce qu'on veut éviter, par exemple, outre les standards téléphoniques saturés, c'est que les parents, paniqués, n'aillent chercher leurs enfants à l'école, aggravant ainsi les risques d'accident de la route, de perturbation des secours, ou d'exposition au risque contre lequel on lutte précisément.

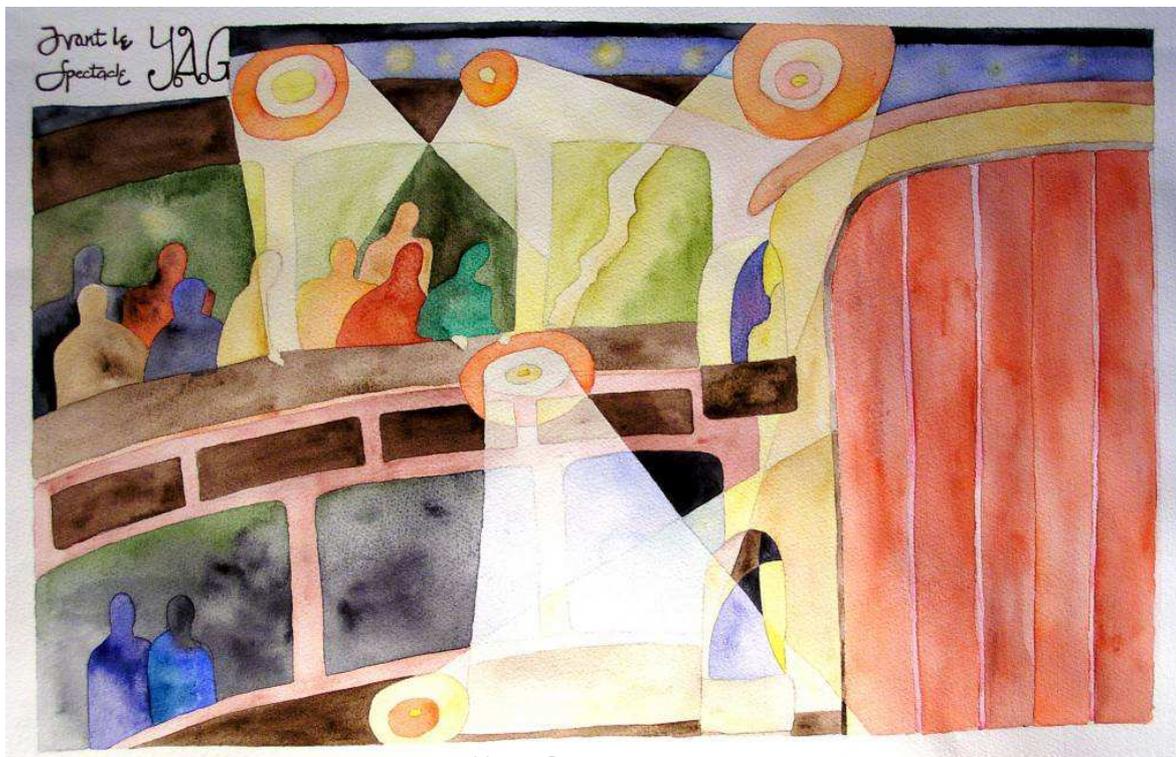
L'Etat cherche actuellement à mettre en place un dispositif qui permette de joindre par téléphone, ou mieux, par SMS, les habitants d'un secteur concerné, pour diffuser un message spécifié. Les nouvelles technologies permettent ce type de communication. Par exemple, quand le pape Jean-Paul II est décédé, les autorités romaines ont diffusé par ce biais des consignes aux deux millions de pèlerins qui affluaient vers Rome pour l'enterrement et risquaient d'emboliser la capitale italienne.

Et, pour finir, le grand public

Le grand public également veut être informé, et là les pouvoirs publics ont besoin des médias. Au sein du grand public, signalons les associations de victimes, les amis plus ou moins lointains (élèves d'une même école ou collège qu'il faut prendre en compte, comme lors de l'épidémie de méningite à Metz en 2003, membres d'un même village, d'une ville voire d'une île, comme après l'accident d'avion de cet été impliquant de nombreux Martiniquais) : ces groupes sont concernés, particulièrement sensibles. Comme les familles, ils peuvent avoir besoin de s'exprimer, mettent parfois en cause (et cela peut être à juste titre) l'action des pouvoirs publics.

Au total, la communication de crise est une pierre angulaire de la gestion de crise. Désormais le public n'admet plus de ne pas savoir ce qui se passe, et nous le lui devons.

Eric Pélisson.



Yann Gourvennec

www.communication-sensible.com

A CONTRE COURANT

Comment ne pas communiquer en situation sensible ?

Par Alain Pajot, Atlantic-Intelligence, Directeur du Pôle Communication sensible

En communication de crise, dans de nombreux cas le consultant aide l'entreprise à franchir la barrière toujours difficile de la communication et de la « transparence ».

Après deux ans passés dans un cabinet d'intelligence économique, j'ai vécu avec intensité de nombreuses situations où l'entreprise a du ou voulu ne pas communiquer. Parfois, le secret absolu étant impossible, retarder ou atténuer l'impact étaient les seules issues.

Comment gérer ces situations délicates ?

« Pas de commentaire ou adressez-vous à... »

Si l'on écoute les journalistes, voilà bien La Formule reine de la communication des entreprises lors de situations sensibles. Même si le journaliste mentionne dans son papier, que l'entreprise contactée s'est refusée à tout commentaire, il faut constater que les conséquences ne sont pas toujours graves. Une astuce pour protéger l'entreprise et ses marques est d'avoir prévu un porte parole entraîné de l'interprofession qui diffusera un message global qui protégera la réputation de l'entreprise et de ses produits.

Le secret des fusions acquisitions

Le domaine le plus évident pour décrire une période de non communication indispensable est celui des fusions acquisitions. En effet, dans les phases préliminaires, l'entreprise ne veut et ne peut légalement communiquer sous peine de délit d'initié et de spéculation incontrôlée. Dans ces opérations d'envergure, les conseils en communication, les agences de publicité et parfois les dircoms sont prévenus à la

dernière minute et se retrouvent enfermés en conclave dans des bureaux. Les grands patrons des deux entreprises concernées organisent alors des réunions avec un niveau de confidentialité et de sécurisation qui dépasse la fiction : protection des systèmes d'information, utilisation de portables cryptés, rendez-vous dans des lieux ultra discrets, « dépoussiérage » des salles de réunions pour éviter tous les micros, etc. Et durant ce temps, journalistes, analystes et cadres de l'entreprise appellent une direction de la communication, plus ou moins informée, qui se borne au traditionnel « nous ne commentons pas les rumeurs du marché ».

Durant cette phase initiale, la réussite repose donc sur une maîtrise totale de toutes les actions et de toutes les paroles de la direction générale car à ce stade tout est message et sujet à interprétation. Les acteurs du monde de la communication doivent aujourd'hui savoir intégrer ces pratiques pour ne pas être le maillon faible qui aura généré la fuite de l'information hautement sensible.

Communiquer durant le mois d'août : une stratégie perdante.

Parfois, la non communication est impossible compte tenu de l'importance du dossier et du nombre d'acteurs concernés, la mission consiste alors à minimiser l'intensité de cette communication.

Cet été nous a offert un parfait exemple de l'importance du choix de la période de communication. Les difficultés du marché

de la chaussure de luxe français ont entraîné une actualité sociale autour du 15 Août. Ce creux médiatique par excellence, où les journalistes les plus agressifs se bercent sous les cocotiers, a offert, une surexposition médiatique évidente à ces dépôts de bilan. Méfions-nous donc, lorsque c'est possible, de cette période d'accalmie médiatique apparente ou des pigistes rêvent en un été de se hisser au niveau des plus grands.

Comment retarder le moment de la « vraie » communication ?

Sur ce même sujet, on peut noter, la veille du Comité Central d'Entreprise qui devrait annoncer un dépôt de bilan, les fuites orchestrées par les syndicats qui poussent les médias à contacter l'entreprise. On peut gagner du temps avec une réponse légale en évoquant le délit d'entrave et annoncer un point presse ou un communiqué après ces réunions obligatoires.

Comment parler sans dire ?

Dans un autre registre celui des catastrophes, alors que les sauveteurs sont en train de retirer les victimes des décombres, la société, la justice et surtout les médias veulent immédiatement tout savoir, tout comprendre. « Que s'est il passé ? Qu'allez-vous faire ? Combien cela va t'il vous coûter ? Quels sont les noms des victimes ? Alors que vos experts n'ont pu s'approcher de la zone encore sécurisée, vous ne savez rien. Ainsi dans une crise récente, suite à un accident de construction ayant fait des victimes, nous avons tenté le communiqué de presse paradoxal qui expliquait que nous n'avions pas d'information à ce stade. Ce communiqué avait immédiatement fait cesser les appels des journalistes. Attention, ce n'est pas une recette universelle, car il n'y en a pas. Chaque cas est unique et, dans ce cas, le sérieux de l'entreprise rendait ce communiqué crédible.

Complexifier sa communication pour la rendre indigeste

D'autres méthodes sont possibles pour réduire sa communication : par exemple, si vous mettez un scientifique respecté mais parfaitement hermétique comme porte parole, une partie de la presse s'éloignera devant ce jargon indiffusable.

Le journaliste est pressé : éloignons nous de lui.

Le facteur distance peut être utilisé si le lieu de la crise s'y prête. Un point presse peut être éloigné à deux heures de route de tout grand moyen de communication. Ainsi, pour des raisons de temps, l'ennemi du journaliste et d'argent, l'ennemi de son directeur, certains renonceront à envoyer une équipe et se contenteront d'une reprise de l'information de la presse régionale ou de l'AFP, médias qu'il faudra particulièrement accompagner.

Supprimer le service presse !

Voilà qui va faire bondir certains de mes confrères. Il y a des années, étant chez Bull, entreprise en grande difficulté, le nouveau PDG a cassé la direction de la communication. Les journalistes n'avaient plus de contacts, ni de relais. J'ai constaté qu'en quelques mois le volume rédactionnel avait diminué de manière sensible. L'entreprise devra alors savoir gérer le retour aux bénéficiaires.

Pour les champions !

Pour terminer, l'art suprême de la communication sensible : savoir stopper la plume d'un journaliste « ami », à qui l'on aura promis, au minimum, un autre scoop sur un autre thème.

Mais dans ce domaine, les trahisons sont fréquentes et la prudence de mise.

Alain Pajot

Atlantic-Intelligence

Directeur du Pôle Communication sensible

apajot@atlantic-intelligence.fr



Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible

www.communication-sensible.com

TENDANCE

« L'issues management », pour faire face au tribunal de l'opinion

Par Nicolas Narcisse, Directeur des études et de la veille, TBWA \ CORPORATE

Victimes de bulles médiatiques, de rumeurs plus ou moins persistantes, les entreprises sont confrontées en permanence au tribunal de l'opinion. Comprendre ces mises en cause publiques, chercher à y faire face, oblige à s'intéresser aux « parties prenantes » ou mieux, à anticiper leurs mouvements.

L'entreprise dans la ligne de mire

Relais naturel du discours de ces parties prenantes, les médias organisent l'exposition publique des entreprises. Mécaniquement, ils déclenchent parfois de véritables mouvements d'opinion et font entrer l'entreprise dans une zone de turbulence : c'est la tant redoutée crise médiatique.

Le mouvement d'opinion est une sanction. C'est une sanction qui se porte sur l'image et la réputation de l'entreprise. Cette sanction, rendue au nom du tribunal de l'opinion publique, peut être terrible. Nombre de marques et d'entreprises en ont été pour leur frais. Plus encore que les déboires d'Enron, la disparition d'Andersen nous montre que la justice de l'opinion peut être sans appel.

Ethique, justice sociale, environnement, développement durable, sécurité sanitaire ou alimentaire... l'entreprise devient un « catalyseur unique » des nouvelles exigences de la société. Au-delà des débats idéologiques, il est un fait : adulée ou vilipendée, l'entreprise est devenue un acteur central de l'espace public et ce rôle n'est pas sans risque médiatique.

La dérégulation des institutions politiques, religieuses et syndicales a renforcé cette pression de l'opinion (et de ses multiples représentants) sur une entreprise devenue valeur refuge. Dès lors comment peut-on réduire les risques d'opinion ? Mieux encore, comment faire de ces nouveaux enjeux, une opportunité pour l'entreprise ?

Faire face au risque d'opinion

L'inflation des informations conjuguée à la multiplication des minorités revendiquant un droit à la parole, et à la vitesse exponentielle de circulation de leurs propos, fait peser un risque véritable sur le « capital image » des entreprises. Mais un risque n'est pas un danger absolu, et si l'opinion est dotée d'un pouvoir, ce pouvoir n'est pas non plus une fatalité qui s'abat sur l'entreprise.

Depuis que la crise est devenue « banale » dans l'espace médiatique, le risque d'opinion s'est progressivement transformé en une contrainte par nature, un aléa « normal » de la vie de l'entreprise. Mais, cet aléa, s'il ne peut se prévoir, peut se rendre prédictible. Il est possible en effet de s'y préparer et mieux encore de maîtriser son avènement.

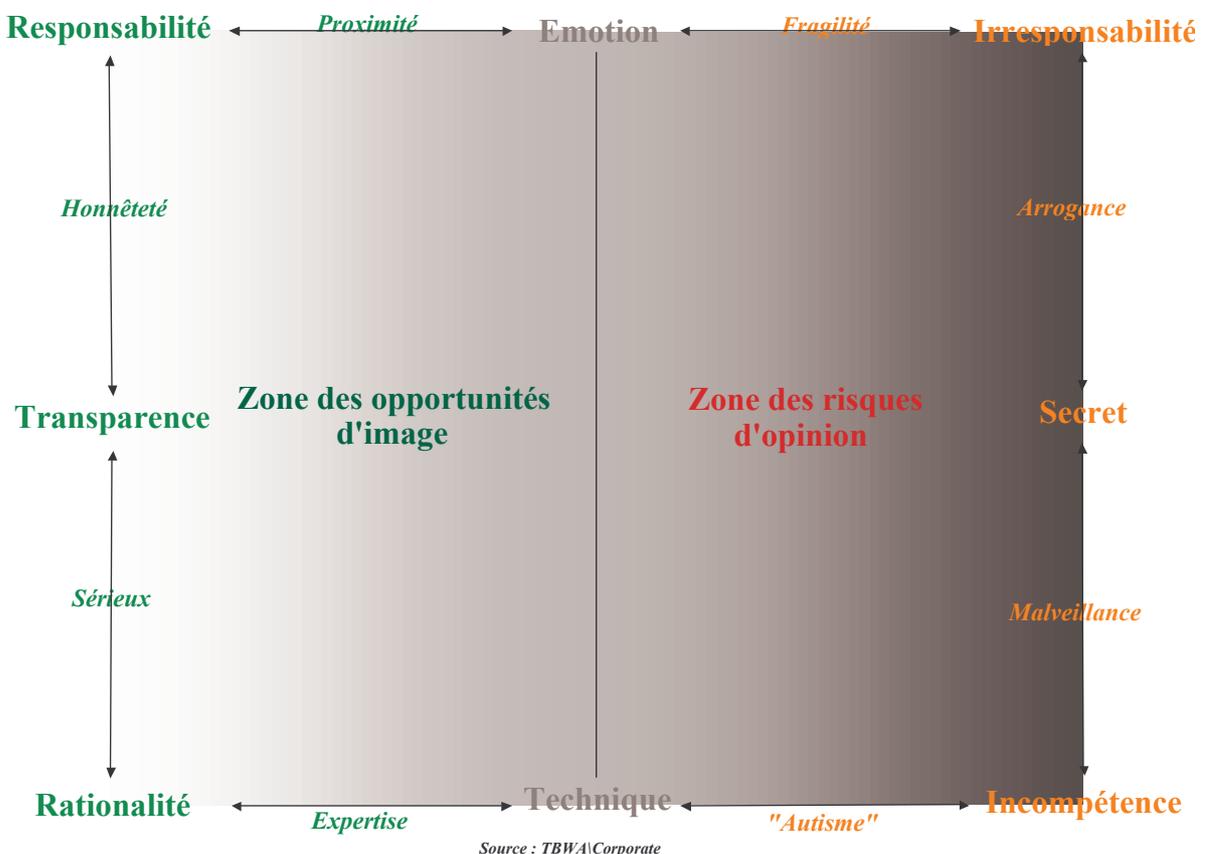
Et, c'est bien souvent à leurs dépens que les entreprises ont appris à gérer ces risques d'opinion, certaines -encore trop rares- parviennent à en faire des opportunités d'image. Comme le risque technologique ou comme le risque financier, le risque d'opinion en appelle à des process, des réflexes et des savoir-faire spécifiques.

Outils d'analyse, de pilotage et de veille des risques d'opinion

Les bulles médiatiques, si anxiogènes soient-elles ne se réduisent donc pas à des fatalités implacables imposées par la machine médiatique. Elles sont modélisables car les phénomènes sociaux qui les engendrent sont compréhensibles. La recherche en sciences sociales permet d'élaborer des outils efficaces d'anticipation, de décryptage et de gestion des situations de communication sensible.

Ces outils de diagnostic et d'analyse des mouvements d'opinion permettent de modéliser la position des différents acteurs qui « font l'opinion » autour d'un thème sensible pour l'entreprise. On peut alors dessiner le territoire qu'occupe « l'entreprise dans un univers de valeurs chères à ces parties prenantes et constituer un instrument simple de pilotage de la communication.

De façon très schématique en l'occurrence, il s'agit ici de situer la position de l'entreprise entre les « risques d'opinion » et les attentes de ses publics.



Pour l'entreprise soumise à la critique, la gestion des sensibilités d'opinion –l'issues management- consiste à trouver les moyens de migrer dans la « zone favorable », celle où elle répond aux attentes de ses publics.

Elle fait alors de cette situation sensible, une opportunité d'image. À l'inverse, si elle subit les critiques et qu'elle perd le contrôle du risque, elle s'installe -parfois durablement- dans le domaine des risques. Sa légitimité et sa crédibilité se dégradent auprès de leurs publics et à pour conséquence de pénaliser l'actif immatériel que représente son image.

« L'issues management » ou la culture du risque d'opinion

Nourri par les progrès des sciences sociales « l'issues management » est désormais un savoir-faire qui complète et renforce les méthodes traditionnelles de communication de crise. Cette nouvelle « discipline » rendue nécessaire par le morcellement de l'espace public, la multiplication des parties prenantes et l'explosion des griefs qu'elle implique, se perfectionne et se professionnalise chaque jour. Elle repose désormais sur des batteries d'outils de lecture des enjeux de communication, des instruments qui permettent d'identifier et de cartographier les acteurs qui font et surtout vont « faire l'opinion ». « L'issues management » permet à l'entreprise d'avoir un temps d'avance sur ses risques d'opinion et donc de les tenir à distance.

Dotées de techniques conjuguant veille, études, enquêtes et analyses sociologiques, les entreprises doivent développer cette nouvelle acuité aux phénomènes d'opinion qui les entourent et dont elles sont désormais, elles en priorité, l'objet. Les méthodes propres à « l'issues management » installent des capteurs qui rendent audibles et compréhensibles les sensibilités sociales latentes et les attentes de ces « parties prenantes », lesquelles sont aussi des procureurs potentiels du tribunal de l'opinion.

Grâce à ces instruments d'analyse, les entreprises disposent aujourd'hui des moyens d'anticiper et de comprendre les tendances sociales en mutation permanente. C'est en intégrant naturellement ces techniques nouvelles de management de l'opinion que l'entreprise réalisera que celle-ci n'est pas qu'un tribunal et qu'elle peut, quand on sait l'écouter, devenir son meilleur partenaire dans l'espace public. C'est aujourd'hui une exigence.

Nicolas Narcisse, Directeur des études et de la veille, TBWA\CORPORATE

Nicolas.narcisse@tbwa-corporate.com

www.tbwa-corporate.com

Livre

Didier Heiderich

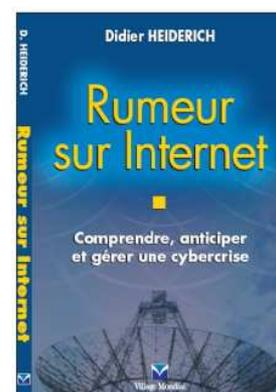
RUMEUR SUR INTERNET

COMPRENDRE, ANTICIPER ET GERER UNE CYBERCRISE

180 pages – 26 € - ISBN : 2-7440-6088-7

"Voici un ouvrage qui passionnera aussi bien les entreprises que les associations, et jusqu'aux responsables politiques..."

LesEchos - Les Echos



De la gestion de crise à la résilience organisationnelle...

Par Lugdivine Bout, Doctorante en 3^{ième} année en sciences de gestion - CESMAP / CEROG

Une crise peut être vue comme une opportunité d'apprentissage, non dans le but de réduire la probabilité d'occurrence de l'événement désastreux mais dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'événement survenu. L'intérêt de cet article n'est pas de mettre en place des processus d'évitement de la crise mais au contraire de travailler post-crise et d'en tirer les enseignements qui en découlent par une nouvelle approche. Une nouvelle approche qui consisterait à porter un regard différent sur la crise, à devenir acteur de la crise et un acteur « actif » de la crise. C'est pour cela que nous nous sommes intéressés au principe de résilience qui est intimement lié à la crise elle-même.

En effet, la crise est la condition sine qua none à la mise en place du processus de résilience. Cependant, si ce n'est pas parce qu'il y a eu crise que l'individu va être résilient.

La résilience dont le principe réside dans la capacité à sortir plus fort d'un traumatisme pourrait permettre la mise en évidence de la capacité intrinsèque des organisations à retrouver leur état d'équilibre, soit leur état initial soit un nouvel équilibre, pour fonctionner après un désastre.

A l'origine, la résilience est la faculté d'un matériau à se montrer à la fois élastique et résistant à un choc.

Boris Cyrulnick, neurologue et éthologue, décrit la résilience comme la capacité qu'ont certains individus blessés dans leur enfance, à devenir plus fort dans leur vie future. Le chercheur canadien Gilles Paquet s'est intéressé au phénomène au niveau macroéconomique et le définit comme « la faculté à retomber sur ses pieds, à garder le cap, à assurer la capacité d'un organisme ou d'une société et le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent ».

Selon Pierre d'Huy, consultant pour le cabinet de conseil en innovation Experts : « la résilience est la capacité, non pas à résister d'un seul bloc comme vents et marées mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont totalement imprévisibles, puissent être supportés par l'entreprise, et parfois même par la renforcer. »

Le concept de résilience a trouvé rapidement ses adeptes dans le champ social, économique, comportemental...mais son analyse sur le plan organisationnel reste à faire. D'après la littérature, la question concernant la situation de la résilience en tant que processus ou capacité reste ouverte. La résilience peut apparaître comme un concept à part entière, complexe à analyser car il se situe à la croisée de plusieurs paramètres où convergent différentes variables. Mais la résilience peut être considérée comme un processus évolutif où interagissent des conditions internes et externes à l'organisation.

Il est à noter que la notion de résilience empruntée aux sciences sociales (psychologie) a, à ce jour, été uniquement mesurée à l'échelle individuelle et jamais à l'échelle organisationnelle. La résilience ne concerne pas seulement l'individu mais peut-être appliquée à un groupe voire à une organisation. Manciaux, Vanistendael, Lecomte et Cyrulnick (2001) propose une définition transversale « La résilience est la capacité d'une personne ou d'un

groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'évènements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères ». Cette contribution visera à explorer les relations entre les organisations et une éventuelle présence de résilience produite suite à une situation extrême. L'objectif de ce travail est d'analyser aussi en quoi la résilience pourrait être un véritable outil décisionnel en terme de gestion de crise.

La recherche sur la résilience permettrait de mettre en évidence l'importance majeure du fonctionnement cognitif d'adaptation ou de mésadaptation d'une organisation. Il faut noter que la résilience des organisations passe par une pratique systématique de l'évaluation et par une transparence de la gestion de crise.

Existe-t'il oui ou non une résilience organisationnelle ? C'est la question fondamentale posée. La recherche en sciences de gestion, en particulier avec les auteurs Weick, K et Roberts, K apporte déjà quelques éléments de réponse. Pour eux, la résilience peut se retrouver dans les organisations hautement fiables comme les porte-avions nucléaires ou les services de secours (pompiers). Pour Weick, K, Pour Weick, la résilience s'entendrait comme la construction d'un système d'actions organisées et sur le maintien de ce système face aux situations. Il analyse à la fois des « petits » systèmes (incendie de Mann Gulch) comme des « organisations hautement fiables ». Les organisations hautement fiables sont des organisations qui sont capables de réviser ses propres routines à chaque fois qu'elles se trouvent confrontées à des événements nouveaux et insurmontables. L'organisation fiable sait développer des procédures formelles et informelles et un fonctionnement capable de détecter et d'anticiper les erreurs potentielles.

Analyser et identifier les facteurs de résilience dans les organisations hautement fiables permettraient à terme d'identifier un modèle de construction de ce processus transférable à d'autres. Processus qui, bien entendu, permettra de tirer un enseignement de chaque crise. L'objet de ma thèse se situe là. L'organisation choisie est le système ferroviaire français et britannique.

Bout Lugdivine,

ATER à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale

Aix en Provence.

Doctorante en 3ième année en sciences de gestion

CESMAP / CEROG

Titre de la thèse : " la résilience des organisations en situations extrêmes".

LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE PUBLICATIONS



Dernières publications :

. **La faute à l'éléphant ? Ou la crise comme refus du changement**, *Pierre Fayard, Directeur du Cendotec, Cité Universitaire de Sao Paulo, Brésil.*

. **Le livre, nouveau facteur de crise**, *Thierry Libaert.*

. **« Comment en est-on arrivé là ? ». Du terrain de crise à la catastrophe**, *Christophe Roux-Dufort, professeur EM Lyon*

. **Les crises organisationnelles : fièvre ou choléra ?**, *Sanjy Ramboatiana, Cabinet Ramboatiana et Christophe Roux-Dufort.*

A retrouver sur www.communication-sensible.com

OPINION

Le principe de Peter et la stratégie du coucou

Par Didier Heiderich, Président de l'observatoire International des Crises.

« L'erreur ne devient pas vérité parce qu'elle se propage et se multiplie ; la vérité ne devient pas erreur parce que nul ne la voit. » Gandhi, la jeune Inde.

Notre monde rend un hommage brutal et simultané aux théories de Peter sur l'incompétence et à la stratégie du coucou qui – rappelons-le – consiste à élire domicile dans le nid d'un autre. Malheureusement, cette coïncidence semble devenir la norme, pèse sur la réalité et le quotidien et se permet de compromettre l'avenir.

En 2005, nous pouvons constater la progression géométrique du nombre d'objets médiatiques déposés dans des niches sémantiques. Couvés à l'abri de chapelles, leur éclosion emprunte à la réalité le sens commun, donne lieu à débat et trouve pour support de preuve l'image télévisée et le « JT ». Nous voyons ainsi éclore et croître, tranquillement installés dans le nid de véritables questions, de multiples moulins à vent sémantiques : insécurité, récession, modèle social, transparence, communautarisme, écologie, responsabilité sociale, énergies renouvelables, biodiversité, gouvernance, pacte social, commerce équitable, risques de pandémie, croissance, identité, mondialisation, etc.

Bien entendu, il nous faut compléter cette liste par les indéboulonnables « principe de précaution » et « développement durable » (soutenable, en anglais). Ajoutons à ceux-ci les amalgames douteux : les grèves dé-

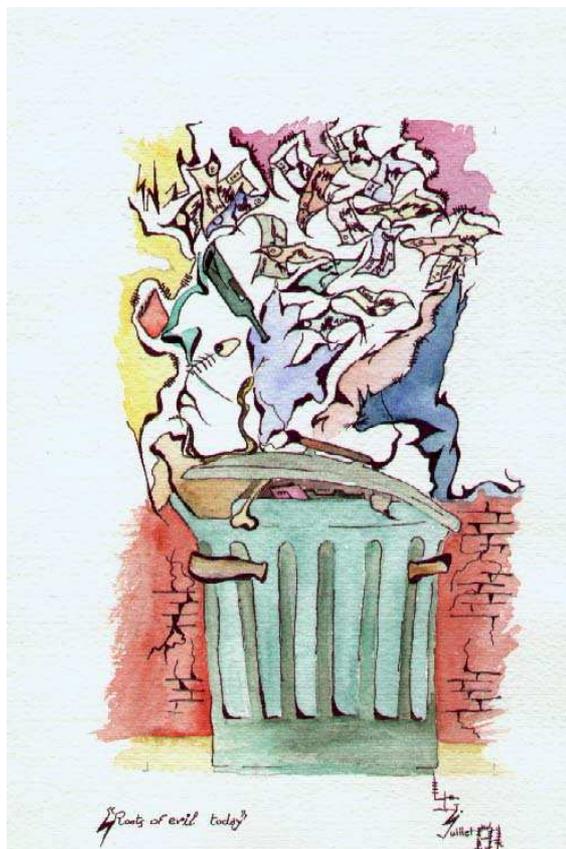


Illustration : « Roots of Evil Today », Yann Gourvennec

noncées comme des prises d'otages, l'entreprise qui se déclare citoyenne, l'économie qualifiée de violente, le social qui serait d'un autre âge, la brutale expulsion de mal logés expliquée comme un acte destiné à les protéger (syndrome de la New Orleans ?), les médicaments qualifiés de « confort », le vocable « terrorisme culturel », l'artifice de « l'actionnariat responsable ».

Après cela, il est difficile de croire que la communication sensible n'existe pas. Les Don Quichotte modernes possèdent cette faculté de se jouer de la complexité du monde par la formule, de nous exhorter au courage et au sacrifice, de nous ordonner de combattre les moulins à vent dont ils sont souvent les bâtisseurs. Cette stratégie de l'illusion et de la peur est destinée à appeler au combat. Chaque moulin à vent est pris d'assaut par le corps social sous l'œil bienveillant de leurs bâtisseurs. Cette gouvernance par la peur a pour unique

objet de nous soustraire à la réalité, de focaliser l'opinion sur des objets médiatiques, de nous appeler au réalisme doctrinaire, de peser sur la norme, de consolider les pouvoirs et les contre-pouvoirs existants.

L'individualisation de la faute permet ainsi de protéger la structure et les formats : éviction d'un cadre dirigeant (J2M) ou encore la recherche de responsabilité chez les pilotes lors d'un crash de canadien en sont des exemples. Il est plus aisé de trouver un bouc émissaire que de remettre en cause la structure. Plus dangereux – le passé nous l'a enseigné- ce sont de plus en plus les groupes, secteurs et communautés qui sont frappés d'anathème et livrés en pâture à l'opinion. Qui n'a jamais entendu parler de PDG irresponsables, de médecins complaisants, d'agriculteurs pollueurs, de jeunes sauvages, de sans papiers délinquants, d'employés démotivés, de fonctionnaires paresseux, de chômeurs profiteurs, de politiciens pourris, d'homosexuels claniques, de féministes dépassés, de soixante-huitards attardés, et de curés pédophiles,...

Ceux qui dénoncent le communautarisme l'entretiennent par ces dénonciations sectaires. « Nous vous débarrasserons de cette racaille » : les récents hurlements d'un Nicolas Sarkozy en déshérence, contraint de se dépasser à chaque sortie médiatique, est l'illustration même de la perte de contrôle de la société de la communication.

La perception du monde est faussée par le tourbillon des mots qui l'entoure. La gestion de crise en est affectée, l'avenir confié aux tribuns sommés d'agir, parfois face à des faux problèmes, parfois après de réelles catastrophes comme récemment lors du cyclone Katrina. Face aux moulins à vent, nombre de dispositions de saupoudrage et d'urgence – dans les entreprises comme dans les services des états – confinent à une indigence managériale qui ressuscite Peter au-delà des croyances les plus abouties. Nombre de budgets de l'Etat et des régions sont ainsi engloutis par des études obsolètes avant même leur lancement car elles sont avant tout destinées à justifier l'existence de services ou d'organismes, délaissant l'action concrète : les catastrophes sont priées d'attendre l'allocation d'un budget, l'ordre d'une autorité ou l'œil

de la caméra.

Ce n'est pas toujours le cas. Hors des schémas de l'urgence, nombre de spécialistes tentent de poser les questions et de trouver des solutions qui s'appuient sur des fondamentaux. Même si ceux-ci ne sont pas médiatisés – le formatage médiatique convient peu aux débats de fond – certaines voix se font cependant entendre.

Des spécialistes de la communication, souvent patrons d'agences conséquentes, dénoncent de plus en plus régulièrement des pratiques en décalage avec la déontologie et l'état de l'Art. Mais en filigrane de ces mouvements d'humeur nous observons un appel à la raison : nous ne pouvons pas tout demander à la communication, otage des attentes et incuries d'une société dogmatique en quête de sens. Faudra-t-il envoyer les communicants au bûcher ? Oui, s'inquiètent certains, lorsqu'ils pactisent avec le dogme, lorsqu'ils participent à grand renfort de mots et d'images à la léthargie ambiante, permettent aux coucous d'investir les nids médiatiques. Personne ne leur pardonnera leur désobéissance aux principes de Peter : la communication s'est fortement professionnalisée les 10 dernières années, tant pis pour elle.

L'expertise participe également au mouvement du « perception management ». Notre société se glorifie de ses experts qui aujourd'hui affirment, preuves à l'appui (syndrome Donald Rumsfeld ?), que lors de la tragédie de Tchernobyl « seules 4 000 personnes seraient décédées des suites de cet accident nucléaire. » Les « seuls » ainsi nommés ne pourront se révolter, les autres non plus. Coïncidence ? Ce rapport tombe en pleine crise énergétique mondiale et la volonté de plusieurs pays de relancer les programmes nucléaires. Dans cette ligne, les experts de l'OCDE nous mettent régulièrement en garde, nous promettant un avenir incertain si nous refusons de suivre leurs conseils. Ainsi les pro-OGM nous avertissent durement – comme si le monde les avait attendus - que les pays qui refusent la libéralisation des cultures transgéniques seront rapidement frappés d'obsolescence, que ce refus du jusqu'aboutisme technolibéral nuit à la santé de nos enfants, pèse sur l'avenir énergétique de la planète et compromet la biodiversité *. Nous sommes

dans une société de la confrontation : peur contre peur. Du côté des contestataires, de nombreuses compétences s'expriment. Patrick Pelou, médecin urgentiste en France nous rappelle que la gestion « petit comptable » des hôpitaux rejette les indigents à la périphérie de la santé, Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie, combat le totalitarisme financier. En Allemagne, nombre d'économistes demande pourquoi le travail des allemands rémunère les retraités américains via les fonds de pension. Aux USA les gestionnaires des crises préviennent depuis longtemps que le transfert des budgets vers l'antiterrorisme ouvre des brèches dans les barrages. En France, les faucheurs d'OGM, quitte à être embastillés dans des prisons surpeuplées, demandent l'ouverture d'un débat et la transparence sur le sujet.

Mais il y a pire que ces agitateurs : ceux qui refusent la guerre « peurs contre peurs » sont voués aux gémonies. Car, comme le dogme l'affirme, penser différemment est intolérable, seul le réalisme compte, plus que la réalité. Sortir des bassins d'attraction médiatiques semble impossible, irréel. Ainsi émettre d'autres idées que celles de la peur est aujourd'hui impossible, voir interdit par le corps social. Cas d'école. Imaginez rencontrer une personne qui annoncerait que notre productivité dépasse de loin

celle de nombre de contrés, que nos ouvriers sont qualifiés et travailleurs, que nos chômeurs cherchent du travail, que nos fonctionnaires sont dévoués, que notre police est respectueuse des libertés civiles, que nos enfants sont lettrés, que nos chercheurs sont efficaces, que nos politiciens sont honnêtes, que les chefs d'entreprises sont responsables, que notre nourriture est plus saine, que notre air est plus pur, que nos quartiers plus sûrs : au mieux, il passerait pour un candide irréaliste au pire pour un fou. Mais l'inverse si souvent proclamé est-il pour autant moins délirant ?

Rappelez-vous le principe de Peter : ceux qui sont dans l'erreur pensent fermement avoir raison et accusent les autres d'incompétence. Ceux qui savent doutent. Laissons à ceux qui gouvernent tout comme à chacun d'entre nous le droit de douter et de quitter les niches sémantiques pour s'attaquer véritablement aux multiples problèmes qui demandent des solutions plus complexes que de pointer un doigt accusateur sur l'autre.

D.H.

* Arguments trouvés dans la communication pro-ogm.
Voir : <http://www.ogm.org/>

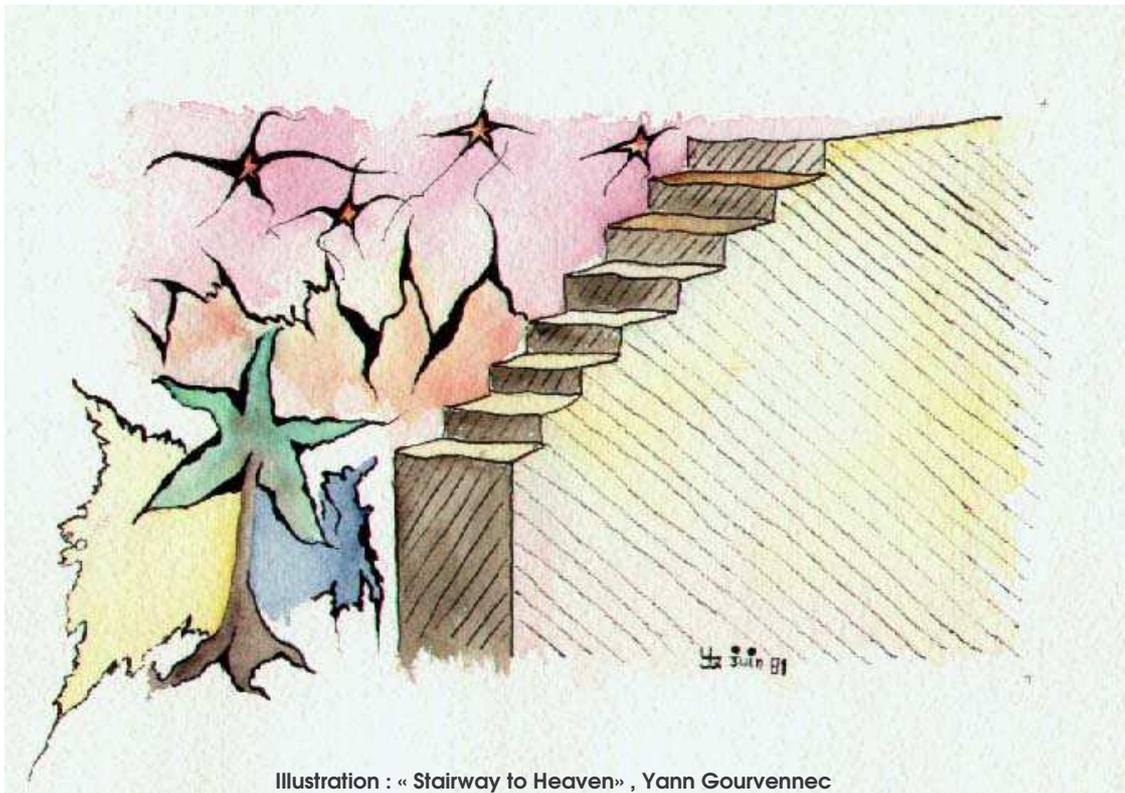


Illustration : « Stairway to Heaven », Yann Gourvennec

ETAT D'URGENCE (1)

Grippe aviaire. Quand l'anticipation des pouvoirs publics devient un objet de communication politique

Par Marc-Edouard Brunelet, avocat et professionnel de la communication

Pays de la « vieille Europe » dont l'histoire est jalonnée d'évènements ayant souvent conduit au trouble et à la confusion, la France est coutumière de la gestion de crise appuyée sur une organisation étatique forte. Cependant, et nonobstant la capacité d'information et de mobilisation des moyens d'intervention dont dispose l'Etat, il convient de constater que la multiplication des crises et des menaces a souvent donné une impression d'imprévision et de fragilité des réponses apportées aux crises.

En effet, à l'occasion des crises survenues ces dernières années (tempête de décembre 1999, inondations fin 2002 et fin 2003, enneigement en janvier 2003 bloquant l'autoroute A10 et l'aéroport de Roissy, feux de forêts gigantesques pendant l'été 2003 et canicule), les pouvoirs publics ont été fortement sollicités et exposés. La perception du grand public et des relais d'opinions s'en trouve plus exacerbée. Chacun attend plus de transparence et une réassurance quant à la prise en charge de la crise par l'Etat, au travers de ses représentants. A l'occasion d'une crise exceptionnelle, comme celle de la canicule de 2003, il nous a été permis d'observer la défiance du citoyen qui constate assez invariablement que la gouvernance « est aux abonnés absents ». Il est vrai que la posture des pouvoirs publics face à la crise a souvent consisté à accepter les évènements comme faits accomplis sur lesquels ils n'avaient aucune véritable capacité de prévention. Ce n'est que très récemment que les pouvoirs publics, et notamment l'institution gouvernementale, ont



véritablement pris conscience des enjeux liés à la gestion de crise, mais aussi et surtout à la communication y afférente.

Forts des leçons tirées de la crise de la canicule, il semblerait que nos dirigeants soient fermement résolus à ne plus faire preuve d'un fatalisme parfois déroutant. La politique actuelle d'anticipation et de prévention face à la menace d'une pandémie mondiale de grippe aviaire en est d'ailleurs la parfaite illustration. Jamais les pouvoirs publics n'ont autant communiqué sur une menace potentielle. Le chef de l'Etat en personne, profitant de la présence du directeur de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) à Paris, a annoncé le 31 août dernier la mobilisation générale des pouvoirs publics contre ce fléau. Cette communication a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses critiques. Certains médias ont même évoqué une volonté évidente de dramatisation de la part de nos gouvernants. Pourtant, la menace d'une telle pandémie ne relève pas d'une improvisation. Depuis plusieurs mois en effet, de nombreux services gouvernementaux travaillent sur l'émergence possible d'une crise sanitaire sans précédent. Ainsi, un plan gouvernemental de lutte contre une pandémie grippale a été adopté en octobre 2004. Conformément à la demande de l'OMS, ce plan établit les différentes modalités de préparation et d'intervention des pouvoirs publics face à une pandémie du virus H5N1. Afin de tester la mise en œuvre du plan, le Service d'information du gouvernement (SIG) et le Secrétariat général de la défense nationale (SGDN) ont conjointement organisé un exercice de simulation. Celui-ci a consisté à entraîner les différents décideurs publics à gérer une crise sanitaire majeure, et à prendre les décisions de prévention et de protection des populations et du territoire. En outre, le ministre de la Santé, Xavier Bertrand, n'a de cesse de rappeler toutes les mesures d'anticipation et de prévention prises par le gouvernement pour protéger les français face à un tel cataclysme. Indiscutablement, la France semble se préparer et nos dirigeants s'attachent particulièrement à nous le faire savoir. Trop selon certains médias. Ainsi, le 30 août 2005, le journal *Le Monde* publiait un article reprochant au pouvoir exécutif de tenir un discours « au ton quelque peu catastrophiste »¹. D'autres journaux n'ont d'ailleurs pas hésité à dénoncer l'application d'un principe de « sur précaution ».

Au travers de cette communication exceptionnelle relative aux mesures d'anticipation, nous percevons un renversement inédit des rapports de force habituels opposant le temps médiatique et le temps politique. Généralement, l'actualité, telle que la sélectionne les médias, impose à nos dirigeants leurs grands thèmes de communication. En effet, dans la majorité des cas, les journalistes restent maîtres du temps et des messages retransmis au public. Ils imposent au politique un diktat de l'immédiat qui le déstabilise en le poussant à répondre trop vite. Dans le cas présent, la stratégie de communication gouvernementale, essentiellement basée sur la transparence et l'anticipation, n'a pas laissé aux rumeurs et aux fantasmes le temps de se développer. Ce besoin de transparence a d'ailleurs été largement mis en évidence dans le cadre de l'exercice de simulation commandé par le cabinet du premier ministre.

Parce qu'elle consiste à rassurer le citoyen et incidemment, à capitaliser la confiance de celui-ci en amont de la crise, la communication du pouvoir exécutif traduit un enjeu politique. En effet, le gouvernement est conscient que la qualité de son image auprès du public sera un paramètre déterminant de la gestion de crise. Ainsi, la stratégie de communication relative aux mesures d'anticipation et de prévention procède de cette volonté de construire une image positive auprès de l'opinion publique. Il ne fait aucun doute qu'en cas de crise avérée, quel que soit le niveau de préparation des pouvoirs publics, le doute s'installera dans l'opinion, les messages politiques tendront à devenir inopérants et les interprétations malaisées. Selon Bernard Lamizet, c'est sans doute cela qui nous fait nous rendre compte de la crise : le langage n'y a plus de sens, nous ne pouvons plus nous servir de notre rationalité et de notre système symbolique². Le capital image du pouvoir exécutif sera nécessairement entamé par cette période d'incertitude que traverseront les citoyens.

Certains doutent très certainement de la légitimité d'une telle communication, laquelle peut être suspectée de ne servir que la promotion de l'équipe gouvernementale en place. Ce-

¹ *Le Monde*, 30 août 2005

² LAMIZET Bernard, IEP Lyon, Cours de communication politique

pendant, nous ne saurions adhérer à une telle remise en cause tant celle-ci nous apparaît occulter l'enjeu social fondamental que recèle la communication gouvernementale.

En situation de crise, « la communication joue un rôle crucial car la relation même de l'institution avec le citoyen est en jeu. La manifestation brutale de l'aléa, la réalisation d'une probabilité infime, dont la menace était inconsciemment écartée ou refoulée, et l'exigence de retrouver la normalité dans l'urgence bouleversent le système de référence, brouille l'image externe et met à mal l'identité et ses repères internes »³. Ainsi, parmi les principaux enjeux de la communication publique de crise, le plus important est sans doute la relation même du citoyen avec les institutions représentatives de « l'Etat protecteur ». Dans le cadre de son intervention devant la commission d'enquête de l'Assemblée Nationale sur les conséquences sanitaires et sociales de la canicule, Patrick Lagadec⁴ soulignait d'ailleurs la dynamique consubstantielle à la crise : le processus de déstructuration conduisant à l'impuissance collective, la perte de confiance et de liens. Une crise comme celle de la canicule a mis en scène la remise en cause symbolique des institutions représentatives de l'Etat : elle les a obligé à contempler leurs propres limites, à mesurer leur propre impossibilité de dire, d'analyser, de comprendre et de communiquer. Dans la mesure où chaque crise contribue assez invariablement à accentuer une brèche faite au contrat social liant l'Etat au citoyen, la communication gouvernementale tendant à renforcer ce lien social en amont de la crise trouve toute sa légitimité.

Après plusieurs expériences au sein du groupe de communication Image 7, Marc-Edouard Brunelet a exercé la profession d'avocat pendant quatre ans. Après avoir intégré le Master professionnel de communication du CELSA, il a effectué une mission de six mois en communication de crise au Service d'information du Gouvernement.

Le magazine de la communication de crise est sensible est édité par l'OIC



Observatoire International des Crises

Mettez à jour vos signets et vos liens !



**Vous nous trouverez maintenant sous :
www.communication-sensible.com**

³ ZEMOR Pierre. *La communication publique*. Paris : PUF (Que sais-je ?), 1999

⁴ LAGADEC Patrick. *La société française confrontée aux risques et crises en émergence, La canicule et au-delà : l'urgence des mutations décisives*. - Assemblée Nationale : Commission d'enquête sur les conséquences sanitaires et sociales de la canicule. – Audition du 2 décembre 2003, Texte support de l'intervention liminaire

ETAT D'URGENCE (2)

A-t-on compris la crise aviaire ?

Jean-Michel Guillery, Docteur et consultant

Vendredi 14 octobre : la confirmation vient de tomber, c'est bien le virus H5N1 qui est présent chez les quelques volailles trouvées mortes les jours précédents en Roumanie et en Turquie. La grippe aviaire est arrivée aux portes de l'Europe. Médias et donc autorités et professionnels de l'aviculture entrent en effervescence immédiate.

Tout ce que les 25 comptent de décideurs et d'experts est aussitôt convoqué en réunions. En France, tandis que le premier ministre appelle solennellement ses concitoyens à « ne pas céder du tout à la panique », le ministère de la défense envoie dans les rédactions une vidéo montrant dans un immense hangar l'alignement de centaines de palettes de Tamiflu. Les équipes de télévision se précipitent à Rungis et dans les pharmacies pour mesurer sans tarder les débuts de « psychose ». Et tous en chœur, les représentants des aviculteurs entonnent le couplet dénonciation de la « surmédiatisation » du sujet. C'est parti...

Au delà de l'image - en effet caricaturale - qu'a pu offrir cette journée « de crise », qui ne représente en fait qu'un moment de la crise grippe aviaire (celle ci a débuté depuis deux ans), c'est bien sûr - et c'est là l'intérêt - toute la question de la communication dite « de crise » sur la grippe aviaire qui se trouve posée.

Le premier constat que l'on peut faire, à regret, c'est celui de la large improvisation à laquelle on a pu assister ce 14 octobre dans les différentes prises de parole de responsables. Pourquoi évoquer la panique, même en négatif, même pour dire qu'« il faut l'éviter », à l'heure où le premier objectif est de faire comprendre au public l'absence de risque ? Pourquoi montrer des stocks de Tamiflu au moment où il n'est surtout pas question d'utiliser ce médicament ? Pourquoi s'en prendre à la médiatisation, logique, alors que précisément cette médiatisation permettrait de faire passer quelques messages ? Est-ce à dire que le scénario d'une confirmation du H5N1 en Roumanie et en Turquie (avec sa médiatisation évidente), qui était envisageable depuis plusieurs jours, n'avait pas été anticipé, notamment en termes de communication ? On peut le craindre.

En fait, c'est depuis plusieurs mois maintenant qu'il aurait fallu préparer la « communication de crise » sur les événements qui vont probablement émailler l'histoire de la grippe aviaire. Et c'est précisément ce qu'on ne fait pas, ou bien peu, en dépit des affirmations répétées des uns et des autres sur le fameux « rôle majeur de la communication ».

On retrouve ici le malentendu fondamental qui entoure cette discipline qu'est la communication de crise, encore largement méconnue. Parler ne veut pas dire communiquer. Et communiquer en situation de crise, cela ne s'improvise pas.

Il faut avoir travaillé par avance sur la base de scénarios précis d'événements. A plus forte raison dans le domaine des crises sanitaires dont on connaît fort bien les particularités et les difficultés, souvent extrêmes, du fait des phénomènes de distorsions dans la perception des risques, des confusions, des peurs.

Les expériences récentes du Sida, de la vache folle et du SRAS nous l'ont abondamment démontré : dans le domaine des grandes peurs sanitaires, il faut vraiment beaucoup travailler pour parvenir à communiquer efficacement.

Concernant la grippe aviaire, les experts affirment depuis plusieurs mois qu'il y a menace d'une pandémie mondiale de grippe humaine du même type que la grippe espagnole qui fit 20 à 50 millions de morts. Chaque semaine, tout lecteur de journal a pu voir, mais peut-être distraitement, se succéder les estimations, en centaines de milliers ou en millions, du nombre de victimes possibles, quand le virus H5N1 va « s'humaniser » et se transmettre d'homme à homme, avec une propagation très rapide. Mais a-t-il bien entendu que la contamination ne se fera pas d'ici là en mangeant son poulet du dimanche, que ce n'est pas la vache folle bis ?

Et surtout, il a pu voir chaque jour à la Une depuis 15 jours, sur fond d'images de poulets abattus et brûlés par milliers, qu'au dire des experts, la menace était inévitable, ce n'est qu'une question de temps ; les gouvernements suivent d'ailleurs et stockent de plus en plus de médicaments et de masques ; on les montre aussi, en comprenant bien qu'il n'y en aura sans doute pas pour tout le monde...

Que croit-on donc, dans ces conditions et sur un sujet aussi complexe et plein d'incertitudes que la grippe aviaire ? Que chacun va comprendre immédiatement le sens de chaque nouvel événement et garder parfaitement son calme ?

Il serait absurde aujourd'hui de ne pas comprendre que, quelle que soit l'évolution de la grippe aviaire dans les prochaines semaines et dans les prochains mois, il y aura fatalement des situations de crainte et de doute. Il faut s'y préparer bien entendu en termes d'organisation, de moyens et d'actions. C'est le sens des plans, et il faut souhaiter qu'au delà des plans nationaux soit mis en œuvre rapidement maintenant un plan européen avec ce que cela suppose de coordinations.

Mais il faut l'anticiper aussi, et tout aussi sérieusement, en termes de communication de crise. Cela veut dire plusieurs choses. Entre autres : beaucoup d'actions pédagogiques de terrain (expliquer ce que les choses sont et ce qu'elles ne sont pas), des réponses bien argumentées (compréhensibles par le grand public), des relais mobilisés (professionnels de santé, enseignants, élus locaux...), des porte-parole entraînés (à froid et en exercices de simulations), des réactions prévues en fonction des scénarios d'événements possibles.

Aujourd'hui, trois urgences s'imposent :

- lever plusieurs confusions qui se sont déjà installées dans nombre d'esprits avec la masse d'images et d'informations qui vient de déferler. Il y a confusion notamment sur les modes actuels de transmission du virus, sur l'intérêt de la vaccination, sur l'utilisation de médicaments antiviraux. Il faut bien différencier la situation présente et les mesures qui sont prises à titre d'anticipation, pour l'avenir, au cas où.

- expliquer qu'en termes de risques, il n'y a aucune fatalité à ce que l'actuelle progression de la grippe aviaire (Turquie, Roumanie, Grèce ?) débouche inéluctablement sur un envahissement de l'Europe ; les exemples récents d'épisodes de grippe aviaire en Italie (1999) et aux Pays-Bas (2003) démontrent qu'avec des mesures appropriées, on peut parfaitement éviter la diffusion d'une épizootie.

- et expliquer aussi qu'en cas de mutation du virus aviaire H5N1 dans le futur, le rendant transmissible d'homme à homme, il n'y a aucune fatalité à ce que cela débouche sur une catastrophe planétaire ; certes les risques seront élevés, mais beaucoup d'actions efficaces seront possibles pour limiter l'épidémie. On l'a vu avec le SRAS.

La grippe aviaire est évidemment une crise majeure, une de ces nouvelles crises mondiales extrêmement complexes, évolutives, lourdes d'incertitudes et de conséquences. Elle va durer longtemps. C'est donc une crise qu'il faut maintenant comprendre.

Jean-Michel Guillery, (MGVM Consultants, www.gestiondecrise.com)

ETAT D'URGENCE (3)

De la véracité de l'information gouvernementale. Le cas de l'Indonésie et de la grippe aviaire.

Phénélope Sémavoine. Diplômée de Sciences Po Paris et de l'école supérieure de relations internationales (ITAM) de Mexico, actuellement en mission de communication (VIE) à Singapour.

Le mutisme gouvernemental par les pays asiatiques est pratique courante, et toute raison est valable pour ne livrer les informations sur l'état de la nation qu'au compte-goutte: maintenir le statu quo, rassurer les investisseurs étrangers, garantir des flux touristiques stables, ou encore tenir les médias loin des dossiers sensibles. Mais est-ce un droit que de retenir l'information lorsque des populations sont en danger ?

Déjà en 2003, le gouvernement indonésien avait refusé de reconnaître en première instance l'existence de cas de grippe aviaire dans le pays. Les fermiers souhaitant vacciner leur volaille devaient se fournir les vaccins illégalement. Ce n'est que lorsque la crise a été découverte par les médias internationaux que l'Indonésie a accepté officiellement le problème et a légalisé l'utilisation de vaccins. Mais a-t-elle été honnête quant aux dangers réels dont il fallait se prévenir ?

La volaille élevée dans des fermes est certainement la moins dangereuse qui soit. Les conditions d'hygiène y sont assurées et les propriétaires ont suffisamment de moyens pour traiter leur élevage. Pourtant, cette production avicole est avant tout destinée aux agglomérations urbaines et à l'exportation alors qu'une grande partie de la population, principalement urbaine, côtoie des animaux à plumes quotidiennement. Nombreuses sont les familles qui possèdent une basse-cour pour leur consommation journalière d'œufs et de viande.

En Indonésie, les volailles tiennent une part importante dans l'économie locale. Des

marchés aux oiseaux en attestent ; certains spécimens peuvent atteindre des prix astronomiques et équivalents à ceux d'une Mercedes. Des familles entières entraînent des oiseaux au chant, source précieuse de revenus, et les combats de coq rapportent gros à leur propriétaire.

Certes, le gouvernement arrose de pesticide les marchés publics et abat des poulets, mais est-il capable d'expliquer à sa population que leurs coqs de combat devraient être sacrifiés également et les marchés aux oiseaux interdits ? L'Indonésie est-elle financièrement prête à soutenir une population privée de volaille ? Pour éviter de propager la peur parmi la population, les mesures préventives demeurent superficielles et insuffisantes. Le clivage entre les actions menées et les refontes structurelles nécessaires se creuse.

L'Indonésie a communiqué son quatrième cas de décès humain causé par la grippe aviaire. Dans quelle mesure peut-on faire confiance à ce chiffre ? Alors que les entreprises multinationales interdisent catégoriquement les déplacements de leurs cadres vers les îles indonésiennes, l'Indonésie

se démène pour préserver les flux touristiques. L'île de Java est réputée pour ses sites religieux et ses paysages, mais se forge aujourd'hui une pauvre image par les cas de polios et de grippe aviaire découverts. L'Indonésie pense-t-elle en avertir les voyageurs qui partent à l'aventure pour découvrir la « vraie » Indonésie, où hommes et animaux vivent en communauté ?

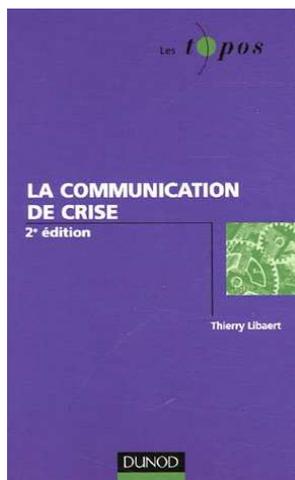
Dans une région où en pleine rue, les commerçants vendent et égorgent à mains nues poulets et canards devant leurs clients, plus qu'un accès à l'information, c'est une éducation basique en hygiène qu'il faut pourvoir aux populations. Au Vietnam, en Thaïlande ou au Cambodge, les maladies se propagent par manque de soins personnels et de désinfection de l'eau. Les commerces de rues sont souvent insalubres et les collectes d'ordures peu satisfaisantes, mais la population demeure insouciante des risques qu'elle encoure.

En contrepartie, les villes asiatiques les plus occidentalisées comme Hong Kong et Singapour, fournissent à leur population une sécurité comparable à celle aujourd'hui existante en Europe : inspections minutieuses

des produits avicoles et retentions des volailles aux frontières. Pourtant, les populations vivent dans la peur, prêtes à dénoncer le voyageur qui reviendrait des pays en crise pour mise en quarantaine si nécessaire. Dans une communauté où la délation est de mise, une paranoïa collective n'est pas à exclure, à l'image de l'Europe qui connaît dans ses frontières une ruée des consommateurs vers les anti-grippaux et une chute conséquente de la consommation de volaille avec des conséquences déjà visibles sur les prix mondiaux.

Après l'Asie du Sud – Est, de nouveaux pays sont touchés, et c'est à la Chine de faire ses preuves et de se montrer transparente. A ce jour, aucun cas de grippe aviaire sur l'homme n'a été rapporté. Alors que l'Empire du milieu annonce la découverte de nouveaux foyers de grippe aviaire dans le centre du pays – récemment 545 poulets et canards en sont morts – comment ne pas défier l'information transmise? Peut-être est-ce la fin du glorieux canard laqué pékinois...

P.S.



La Communication de Crise, Thierry Libaert

Les phénomènes de crise semblent aujourd'hui s'accélérer et s'amplifier dans un contexte économique très concurrentiel et une forte médiatisation des événements. La crise représente alors un réel danger et peut conduire à la disparition de l'organisation ou de l'entreprise concernée. C'est pourquoi la communication est un enjeu majeur. Résolument orienté dans une perspective pragmatique, cet ouvrage présente les caractéristiques principales de toute crise, l'organisation de la gestion des crises, la typologie des messages, le rôle particulier des médias et les tendances et enjeux actuels à travers le rôle d'Internet, de la place des rumeurs, de la réaction du consommateur ou du citoyen. Ce livre, paru en 2001, a été mis à jour et réédité à l'été 2005.

RED ADAIR

Media-training de crise : un mot et tout est perdu, un mot et tout est sauvé !

Par Stephen BUNARD, Octobre 2005*

En cas de crise, les dirigeants font souvent appel au media-trainer comme à une ambulance. L'intégration de l'interview de crise devrait être cependant systématique dans les cellules de simulation de gestion de crise. Quand les journalistes se font plus virulents et pressés d'obtenir de l'info, les communicants doivent ciseler leur discours et maîtriser leurs attitudes devant les médias audiovisuels. Rappel de quelques règles pratiques.

Un plan social à annoncer, une catastrophe écologique à gérer, la peste aviaire, l'explosion d'une usine, des produits retirés d'urgence de la distribution, une affaire de santé publique type amiante ... L'actualité ne manque pas d'acteurs sommés de s'expliquer devant les caméras et sur les radios, ni de journalistes en quête de vérités à faire cracher. La communication en situation sensible exacerbe toutes les règles habituelles de prise de parole et renforce l'acuité du média et de l'opinion publique qui vont tenter de décoder dans les prestations médiatiques le moindre gravillon. Et quand le doute s'insinue...

L'objet d'un accompagnement de type « coaching média », en situation de crise, consiste à dérouler une procédure proactive et réactive vis-à-vis des médias, d'un type semblable aux autres procédures mises en œuvre avec les autres parties prenantes de la crise.

Être efficace dans une prise de parole ne se décrète pas. Il est nécessaire de simuler la prestation dans les conditions du direct et de travailler en amont la relation avec le journaliste pour savoir : comment il travaille, quelles sont ses attentes, ce qu'il veut démontrer, en combien de temps... Tout en s'évertuant à déjouer les pièges de l'entretien : comportements, expressions et mots à éviter, raisonnements spécieux à écarter, manque de clarté ou de cohérence du propos, commentaires, réponses à côté de la plaque, trop longues ou trop courtes etc. Enfin, il faut savoir résister à l'entretien sous pression et savoir adapter son message au format médiatique et au support. L'émotion ne se transmet pas de la même façon sur un plateau télé ou sur l'antenne d'une radio. Dans un cas, c'est l'attitude non verbale, le langage du corps, que va retenir le téléspectateur, dans l'autre, ce sont les évocations de la voix qui vont conduire ou non à accorder la confiance. Une bonne préparation requiert donc beaucoup d'entraînement, un décortilage du contenu et de la façon de le transmettre et un « filage » comme au théâtre pour s'assurer que l'ensemble du rôle est tenu et les réflexes en place.

Les cinq règles à respecter dans l'interview de crise :

- **Marquer son émotion et montrer qu'on la gère** : éviter l'affolement ne signifie pas effacer toute trace de sa propre compassion. Lors d'une catastrophe aérienne en Afrique avec de nombreux Français à bord, c'est un secrétaire d'État aux Affaires étrangères, médecin, qui a su trouver les mots et le ton justes pour montrer sa

douleur mais aussi rassurer l'opinion et réconforter les familles.

- Être en congruence avec l'événement :

un ministre de la santé en polo dans son jardin au Journal de 13 heures à mille lieux de s'alarmer, en pleine canicule en France, cela fait mauvaise figure. D'où la nécessité pour les communicants de faire converger les faisceaux qui concourent à créer de la conviction : environnement immédiat, look, regard, gestuelle, voix, corps, intention, tous les clignotants doivent être au vert et millimétrés aux petits oignons.

- Rassurer sur les dispositions d'urgence :

une seringue usagée trouvée dans un œuf surprise en chocolat, des bulles douteuses dans une boisson gazeifiée, de la viande à l'origine mal identifiée en pleine crise de la « vache folle » ... Et c'est la panique assurée dans les foyers. Il faut monter au créneau vite et sans fébrilité car les effets peuvent être dévastateurs pour une marque ou une enseigne.

- Savoir dire : « Un mot et tout est perdu, un mot et tout est sauvé. », disait André Breton. Quand un directeur du Festival d'Avignon laisse des intermittents envahir une scène en début de représentation, les laisse parler, puis prend la parole en disant « Vous vous êtes exprimés. À présent, place aux artistes ! » L'effet n'est pas heureux...

- Se mettre en scène : À ce stade de l'interview de crise, les techniques de comédien sont utiles. Quelques politiques savent mieux les utiliser qu'on ne le croit, en ayant toutefois du mal à se départir de la caricature. Tout le monde ne peut avoir l'étoffe d'un Jaurès haranguant les foules, ou d'un De Gaulle qui fait encore la joie des JOURNALISTES. Là encore il ne s'agit pas d'apprendre à travestir ou à triturer la réalité, mais plutôt de savoir comment faire l'apprentissage de l'art de convaincre en acquérant une véritable aisance. Avec le souci extrême de ne pas greffer des standards à sa façon de communiquer et de conserver spontanéité, authenticité et assurance. Car, comme le disait Talleyrand, « on ne croit qu'en ceux qui croient en eux. »

Tout le monde ne peut avoir l'étoffe d'un Jaurès haranguant les foules, ou d'un De Gaulle qui fait encore la joie des JOURNALISTES.

Stephen Bunard est journaliste, media trainer et coach communication.

Journaliste audiovisuel et animateur d'ateliers d'expression et d'improvisation, il intervient aussi régulièrement auprès de dirigeants de grandes et moyennes entreprises pour les former et les entraîner à la communication de crise dans le cadre de l'agence Coaching&com dont il est le fondateur.

Contact : bunard@coachingandcom.com - Internet : www.coachingandcom.com

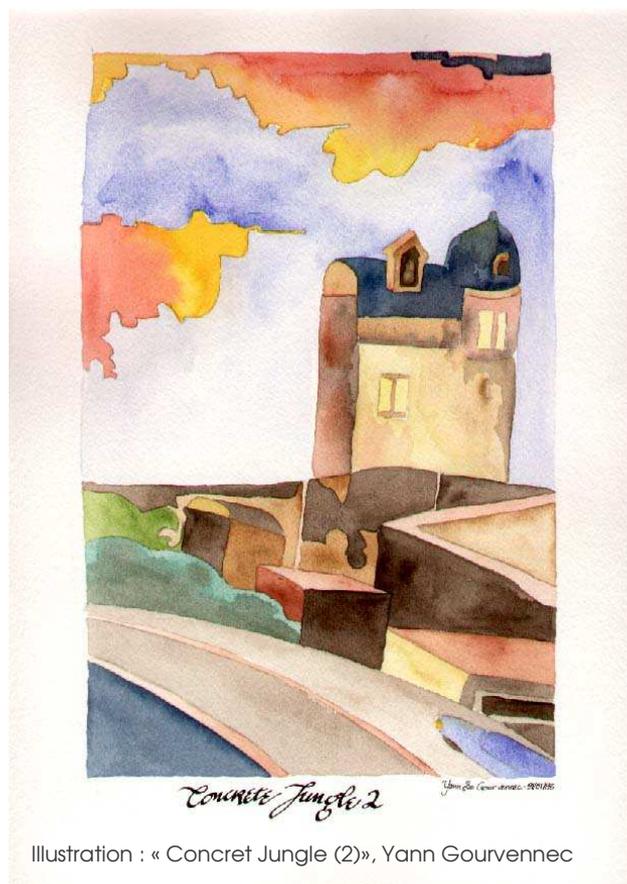


Illustration : « Concret Jungle (2) », Yann Gourvennec

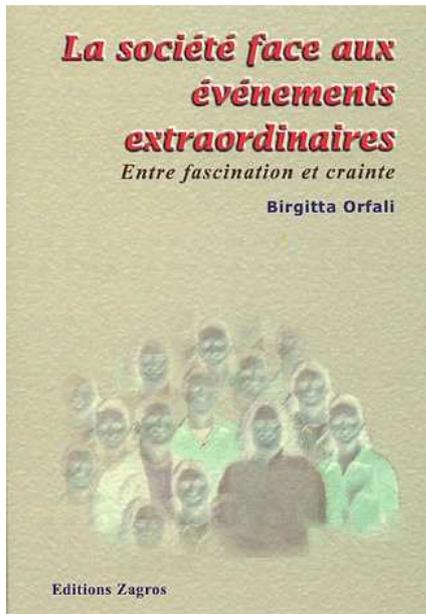
Vous lisez Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible... et si vous deveniez un de nos auteurs ?

info@communication-sensible.com

La Chronique des livres de Thierry Libaert



Illustration : « L'atelier » Yann Gourvenec

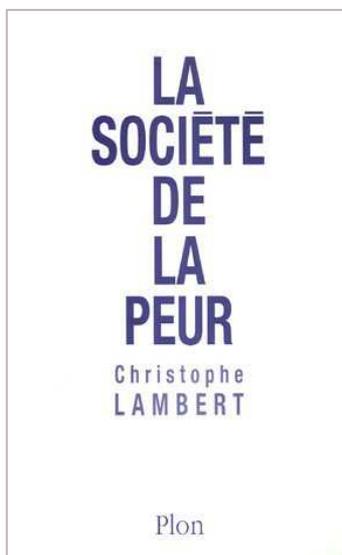


. **Birgitta Orfali**, *La société face aux événements extraordinaires. Entre fascination et crainte*
Editions Zagros, 19 euros, 232 pages

Ouvrage de recherche, universitaire. Ce livre s'attache aux enjeux psychosociologiques des événements extraordinaires. L'événement extraordinaire se distingue de la crise en ce qu'il peut être positif et qu'il concerne un maximum d'interlocuteurs alors que les crises peuvent être spécifiques à une catégorie précise de publics.

L'auteur, maître de conférences à l'université Paris-V, étudie les retombées d'événements comme la tempête de 1999, le 11 septembre, AZF ou le Tsunami sous l'angle des représentations sociales et notamment des réactions affectives des populations touchées. Sont également traités l'importance de la découverte d'un « bouc émissaire », la réaction individuelle qui oscille entre révolte et fatalisme, les phénomènes de rationalisation collective,

la montée de nouveaux acteurs comme les services psychologiques ou les associations d'aide aux victimes, le déluge immédiat d'informations, qu'il conviendra à chacun de sélectionner selon sa propre histoire. Parfois discutable (« le nombre important de gens qui assistent à un événement extraordinaire réduirait son impact » p. 123), souvent ardu, ce travail reste essentiel pour la communication de crise qui se focalise essentiellement sur l'organisation au détriment des processus d'ajustement et de réaction du public face à ces événements.



. **Christophe Lambert**, *La société de la peur*

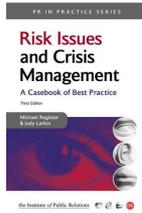
Plon, 200 pages, 15 Euros

Président de Publicis France après avoir fait toute sa jeune carrière dans le monde de la publicité, Christophe Lambert part du constat que la France est paralysée par de multiples peurs : « La société française est aujourd'hui entièrement dominée par la peur » : peur du chômage, de l'étranger, de la solitude, de vieillir.

Cette peur, amplifiée par la vision de l'impuissance des pouvoirs publics, « commentateurs de leur propre impuissance » et par les médias « principal pilier de la société de la peur », freine toute action et empêche toute prise de risques.

Face à constat, les propositions de l'auteur apparaissent malheureusement un peu vaines : clarifier les règles des marchés financiers, revaloriser l'innovation, s'imposer un langage de vérité, placer l'éthique au cœur des pratiques. La publicité a également un rôle à jouer puisqu'il revient aux marques « le devoir de rendre la société de consommation plus intéressante à vivre ».

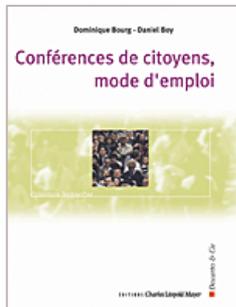
L'ouvrage, qui se veut très grand public, reste intéressant pour la communication de crise par l'analyse du terroir social dans lequel prolifèrent les crises et le rôle minime de l'Etat qui « n'est pas seulement incapable de gérer le quotidien, il est incapable d'agir en cas de coup dur. »



. Nous avons particulièrement apprécié la 3^{ème} édition du livre de **Michael Rieger et Judy Larkin**, *Risk issues and crisis management*, LIPR, 236 pages. L'ouvrage toujours aussi clair et opérationnel, a été parfaitement mis à jour et recèle de bonnes analyses des crises les plus récentes, des J.O. d'Athènes au Tsunami du Sud-Est asiatique. Nous le rangeons immédiatement dans notre Top 5 des meilleurs ouvrages sur la communication de crise.

. L'ouvrage *Alertes Santé* est un essai très documenté sur les crises sanitaires récentes : amiante, gauchos, saturnisme, légionellose, mycotoxines, ... Il frappe surtout par l'impossibilité scientifique sur la plupart de ces sujets à apporter des réponses claires. Là où l'on demande à la communication des réponses tranchées et a fortiori sur le domaine le plus sensible, celui de la santé, ce livre démontre l'impuissance de l'expertise.

André Cicolella et Dorothee Benoit-Browaey, *Alertes Santé*, Editions Fayard, 422 pages, 22 euros



. En écho à ce livre, celui de Dominique Bourg et Daniel Boy, *Conférences de citoyens, mode d'emploi*, apporte un élément de réponse. La solution tient peut-être davantage à la qualité d'un processus de participation et d'argumentation que du niveau si élevé soit-il d'un expert. Outre un mode d'emploi, le livre est d'abord une défense du débat public et de son apport pour les grands choix de société : OGM, effet de serre, ...

Dominique Bourg et Daniel Boy, *Conférences de citoyens, mode d'emploi*, Editions Léopold Mayer/ Descartes, 106 pages, 18 euros

. Sur le même sujet, **Marie-Hélène Bacqué, Henri Rey et Yves Sintomer** proposent *Gestion de proximité et démocratie participative*, Editions La Découverte, Collection Recherches, 314 pages, 28,50 euros. Nombreuses et intéressantes contributions, notamment celle de Loïc Blondiaux : « L'idée de démocratie participative : enjeux, impensées et questions récurrentes ». Axé sur les expériences locales de jurys citoyens et conférences de consensus, l'article insiste une fois de plus sur un principe essentiel de l'anticipation des crises : « La légitimité d'une mesure ne dépendrait plus seulement de la nature de l'autorité qui la prend mais de la manière dont elle est prise, de la procédure dans laquelle elle s'inscrit » (p. 124).



. Pour un public étudiant, signalons également la sortie en septembre 2005 du Pentacom, manuel pratique de communication des organisations qui consacre 20 pages à la communication de crise sur les 728 qu'il comporte.

Philippe Malaval et Jean-Marc Decaudin, *Pentacom. Communication : théorie et pratique*, Pearson, 2005, 728 pages, 48 euros

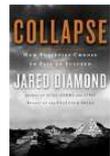


. Journaliste américaine **Jamie Lincoln Kitman** livre dans un livre publié aux éditions Alia *L'histoire secrète du plomb* (160 pages, 6,30 euros) et tache de démontrer la responsabilité de grandes firmes américaines accusées d'avoir connu les effets désastreux du plomb pour la santé humaine sans rien avoir tenté pour les réduire. De même **Sophie Malka et Marco Gregori** publient *Infiltration* (Georg Edition, 208 pages, 21 Euros) pour dénoncer les pratiques de Philip Morris et le recours à des « expertises » pour le moins discutables.



. Spécialisé dans les questions environnementales, **Jean-Paul Besset**, journaliste au *Monde* propose un ouvrage d'alerte à l'imminence de nouvelles crises d'ampleur majeure. Les scénarios les plus probables sont catastrophiques : « Le désastre quitte l'ordre des fatalités naturelles et vient s'imposer en variable prioritaire de la pensée et de l'action humaine » (p. 91), **Jean-Paul Besset**, *Comment ne plus être progressiste ?*, Fayard, 332 pages, 20 euros.

. Nous avons pris connaissance de l'ouvrage best-seller aux Etats-Unis *Collapse* de **Jared Diamond** consacré aux déterminants de l'effondrement des sociétés. Les motifs environnementaux – et donc sanitaires – sont souvent majoritaires et l'on constate souvent un refoulement devant l'imminence de la catastrophe.



Philippe Bourguignon

Hop !



. Ex-président du club Méditerranée, **Philippe Bourguignon** ne revient pas dans ses mémoires sur les crises qu'il a traversées, mais insiste sur leurs incidences psychologiques qui l'ont « éreintés par 2 années extrêmement difficiles » ; du décès d'un enfant dans une piscine grecque aux attentats de Bali et sur le fait de vivre perpétuellement « un téléphone portable collé à l'oreille ».

Philippe Bourguignon, *Hop !*, Editions Anne Carrière, 230 pages, 17 euros

. Côté revues, nous avons eu froid dans le dos à la lecture de l'édition estivale de *Foreign Affairs* (juillet-août 2005, volume 84, n°4) consacrée à la prochaine pandémie qui, selon les auteurs, ne pourra pas être évitée. Les estimations de mortalité paraissent ahurissantes mais crédibles et les auteurs mettent déjà en garde les responsables sanitaires : « Plus tard, après les ravages de la pandémie, une commission comme celle qui enquêta sur les responsabilités du 11 septembre 2001 se mettra en place pour voir comment les signaux furent pris en compte. Quel sera le verdict ? »



. Signalons également l'article très intéressant de **Jacques Arenes** dans le numéro de juillet de la revue *Etudes* : « Tous victimes ». L'article traite de la montée des sentiments de préjudice et des demandes de réparation, le passage entre le moment où la victime peut se révéler agresseur potentiel tant vis-à-vis des organisations que des liens familiaux : « Mes parents ne m'ont pas donné l'éducation à laquelle j'avais droit, je peux donc les attaquer en justice ».

. En écho à cet article, le n° 64 (septembre 2005) de *Liaisons Sociales* traite des phénomènes américains des Class Action, procédure de recours en nom collectif. Les indemnités versées par les entreprises dans ce cadre sont souvent colossales : 192 millions d'Euros pour Coca-Cola, 178 pour Texaco, 80 pour Sodexho.



. Le numéro de septembre du magazine *Fortune* (n° 15) contient un dossier détaillé sur Samsung, sous le titre : « The perpetual crisis machine ». L'entreprise est florissante, tout semble lui réussir. Nous avons dans ce contexte particulièrement apprécié la formule de son président, Jong-Yong Yun : « Tout nous réussit merveilleusement en ce moment, c'est pourquoi, plus que jamais, nous devons nous préparer à la crise ».



. *Fortune* revient en outre dans son numéro d'octobre sur le sujet de la crise en tirant les leçons. Selon eux, l'ouragan Katrina est un merveilleux cas d'école puisque la catastrophe avait été très largement prévue et que les conséquences furent néanmoins désastreuses dans la gestion de la crise. Pour le magazine américain, la réussite d'une gestion de crise se base sur une combinaison de trois paramètres : la connaissance, la volonté de faire bouger les choses et l'humilité. Cinq conseils sont détaillés (que je me permets de ne pas traduire) :

- Turbocharge your imagination,
- Build scenario,
- Think in probabilities,
- Use the power of markets (idée que les marchés peuvent avoir une capacité prédictive d'alerte),
- Create a culture that insists on facing reality.

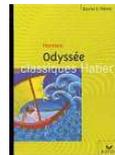
. Dans la revue *Gérer et Comprendre* de juin 2005 (n° 80, 23 euros, revue de l'annale des Mines), **Patrick Lagadec** livre un brillant article d'une quinzaine de pages « Des résistances à dépasser, des chemins à ouvrir ». Il est désormais urgent de réfléchir « hors cadre », il convient dorénavant de travailler sur des scénarios improbables, sur des ruptures et de considérer que les experts seront de plus en plus démunis pour répondre à nos interrogations. Il est aussi nécessaire que les dirigeants au plus haut niveau s'impliquent dans les dispositifs de préparation aux crises à l'exemple de Rudolph Giuliani, ex maire de New York et dont on a pu constater l'attitude exemplaire au moment des attentats du 11 septembre. Patrick Lagadec insiste sur la faiblesse des dispositifs de communication qui ne s'appuient pas sur une réelle gouvernance : les « bonnes recettes de communication de crise » s'avèrent bien limitées, voire trompeuses (p. 13).

Signalons une nouvelle revue Grands Articles composée d'articles déjà publiés, un peu sur le modèle de *Courrier International* avec la différence que les articles sont ici d'une plus grande longueur. Et dans ce 1er N° (Octobre-Décembre 2005), nous avons remarqué l'article de Jean Pierre Dupuy : Principe de précaution et catastrophes. Selon lui, le principe de précaution conduit à une impasse car il postule que l'expertise pourra réduire le risque alors que les recherches sous tendues par la reconnaissance du principe de précaution apporteront souvent de nouvelles incertitudes en découvrant de nouvelles complexités cachées. Il serait nécessaire d'instaurer un principe de catastrophe pour présenter une image suffisamment repoussante et crédible pour déclencher immédiatement les actions correctrices : « Si nous n'accordons pas à l'avenir son poids de réalité, nous n'aurons aucune chance d'échapper à ce qui est peut-être depuis toujours notre destin : l'autodestruction » (P.55).



. Autre article très intéressant, celui paru sous le titre « Reputation Management Capabilities as decision rules » dans la revue Journal of management studies. (Volume 41, N°8, Décembre 2004, page 1350 à 1377). Rédigé par 3 auteurs des universités d'Utrecht et de Rotterdam : Pursey Heugens, Cees van Riel et Frans van den Bosh, cet article issu d'une étude sur la réaction du public danois aux OGM met l'accent sur 4 dimensions fondamentales de la communication sensible : L'importance du dialogue préventif au plus haut niveau avec les parties prenantes, notamment celles à faible motivation économique, L'importance de lier dans la communication les arguments « rationnellement acceptable et moralement légitime », la capacité de dissocier la crise du nom de l'entreprise (exemple de l'affaire de l'amiante où aucune entreprise n'apparaît. NDLR), l'importance de l'identification de la crise lié à la coordination dans la communication. Les auteurs insistent sur la nécessité d'élaborer des règles d'organisation et de décision flexibles et modulables.

. Enfin, après que nous ayons l'an dernier relu notre bonne vieille collection de Bob Morane, nous avons voulu cet été nous replonger dans les bons vieux classiques et à la lecture de Dante et d'Homère, nous avons réussi, fort heureusement, à nous convaincre que finalement, nos ancêtres pouvaient connaître des situations de crise plus graves que les nôtres..



Thierry Libaert.



**Le Magazine de la communication de crise et sensible
Est édité par l'OIC
Observatoire International des Crises**

Le bloc-notes

DE PASCAL RAGOT

Pascal Ragot anime en toute indépendance une chronique « d'opinion » sur le magazine. Cet aiguillon n'en n'est pas moins un spécialiste incontournable de la gestion de crise et du mediatraining avec plus de 20 ans d'expérience, acquise principalement au sein de grands groupes de communication. Ses récentes interventions ont été réalisées au profit de : L'Autorité de Sûreté Nucléaire, Pionner, Whirlpool, La Fondation Orphelins Apprentis d'Auteuil, Meta-leurop. Contact : pascalragot@wanadoo.fr

Face aux crises, un nombre significatif d'entreprises ne réagit pas. Les industriels des secteurs sensibles abandonnent le terrain journalistique aux lobbies anti-technologiques. 3 entreprises, ont joué les abonnés absents devant le tribunal des médias.

Les lobbies anti-technologie gagnent la bataille de l'info

Un cahier spécial des Echos était venu au printemps poser la question "faut-il avoir peur du progrès" en listant fort à propos les nouveaux risques : nucléaire, génétique, médecine, nouvelles technologies. En clair, les grandes avancées technologiques sont systématiquement classées comme danger.

La presse a rendu compte, ces derniers mois, de deux débats majeurs. D'une part, sur les déchets nucléaires et le réacteur Iter et d'autre part autour des OGM avec le procès des arracheurs. Un troisième débat est en train de naître autour des nanotechnologies.

Il est frappant de constater qu'à l'occasion de ces débats, les groupes de pression anti-technologie se sont approprié le discours dominant, sans que ni les entreprises ni les organismes officiels spécialisés ne prennent de position affirmées.

Nucléaire : la victoire des experts "indépendants"

La Commission Nationale du Débat Public organisait un débat sur l'EPR, version plus stable et plus sûre de la centrale nucléaire. Le lobby anti-nucléaire a alors imaginé un double stratagème pour obtenir le maximum de couverture médiatique. D'une part, refuser de participer au débat, sous prétexte de manque de transparence ; d'autre part réclamer l'accès au dossier de l'EPR, par des experts "indépendants".

Ce débat était l'occasion d'une démonstration de transparence de la part de l'industrie nucléaire, des autorités et en particulier de l'Autorité de Sûreté Nucléaire.

Le camp du pro-nucléaire et de la sûreté brille par sa démission face au lobby anti-nucléaire qui dispose d'un relais journalistique majoritairement favorable à sa thèse.

Quand l'industrie et la sûreté nucléaire expliqueront-ils aux français que le nucléaire représente l'industrie la plus surveillée, la plus exigeante et la plus transparente au monde ?

Reste une question : en quoi les experts de l'industrie et de l'Autorité de Sûreté ne sont-ils pas indépendants ? Et en quoi les experts du réseau "Sortir du nucléaire" sont-ils eux impartiaux ? Et comment les associations anti-nucléaires peuvent-elles bouder le débat public et demander que ses propres "experts" accèdent au dossier ?

En attendant ces champions de l'agitprop sont les seuls à obtenir de larges sujets dans les medias !!!

La guerre anti OGM

Attac vient de réussir une formidable opération d'intoxication...de l'opinion. L'organisation antimondialiste a publié un opuscule, vendu 1€ au comptoir des maisons de la presse et qui s'intitule "les OGM en guerre contre la société". On y apprend que les OGM "contaminent" la nature, qu'une "puissant lobbying des industriels refuse l'évaluation" et truquent les études. L'objectif est d'obtenir l'interdiction des OGM par la Commission Européenne alors que la commission demande "un large soutien public, indispensable" en faveur des OGM.

Le résultat en est que les ministres des 25 ont refusé la lavée les interdictions d'OGM.

Pendant ce temps l'Agence Nationale de la Recherche lance des programmes de recherche, dont un sur les OGM. Pendant ce temps les chercheurs de l'INRA expliquent à la fête de la science, tous les bénéfices dont l'agriculture bénéficie en utilisant la transgénèse. Pendant ce temps une seule voix, celle de l'ancien ministre et scientifique reconnu Claude Allègre, ose clamer face à un micro que les OGM sont inoffensifs.

Mais la presse se pose t-elle la question de savoir où est le "puissant lobby" invoqué par Attac. Et relayé par Greenpeace qui clame "l'inquiétude du public".

Le public est inquiet parce qu'il n'entend qu'un son de cloche. Quand les industriels de l'agroalimentaire, cautionnés par de vrais scientifiques publieront-ils un opuscule à 1 € placé sur le comptoir des maisons de la presse, pour expliquer les bienfaits des OGM et la sûreté dont ils bénéficient. Mais il faudrait pour cela que les chaînes de télé commencent par renoncer à starifier les arracheurs de tests d'évaluation.

Nanotechnologies : la nouvelle cible

Greenpeace et 17 organisations de défense de l'environnement se sont trouvés un nouveau terrain de chasse anti-technologie : les nanoparticules. Le discours de ces associations est édifiants. Les nanotechnologies feraient courir des risques aux êtres humains et un sérieux problème de santé publique. Pour ces associations les populations risquent de rejeter cette technologie par Les produits réels sont à peine sur le marché que les professionnels de l'anti-technologie refont le coup du nucléaire et des OGM ! Les industriels vont-ils se laisser déborder une fois de plus ?

Gestion de crise : les abonnés absents

L'actualité de crise des dernières semaines a été riche en épisodes douloureux pour les entreprises. 3 acteurs majeurs, confrontés à de violents soubresauts ont brillé par leur absence sur le front médiatique. HP a remporté le titre envié de plus mauvais employeurs ; Butler Capital a réussi à se faire dépouiller d'une compétition de reprise qu'il avait gagné ; KPMG, auditeur de premier rang a réussi à se faire accuser par l'ineffable ex-patron de Marionnaud des turpides financières qui lui sont imputées.

The HP way

Il y a 10 ans le constructeur informatique professait l'exemplarité avec The HP Way , un code de conduite de l'entreprise envers ses employés.

Les entreprises ont besoin parfois de réduire leurs effectifs. Tout comme elles besoin de revoir la conquête des 35 heures. La France perd quotidiennement de la compétitivité est les Français ont rendez vous avec l'inexorable destruction d'emplois.

Mais HP a crée un cas d'école d'absence de gestion de crise. Ce sont les syndicats qui ont révélé la nouvelle. La direction a été totalement absente. Tous les ingrédients d'une "bonne" gestion d'une restructuration ont été ignorés par HP : pas de contacts avec les jour-

nalistes, aucune information en direction des autorités nationales ou locales, aucune annonce de plan social, d'engagement envers les salariés.

Les maladresses, non maîtrisées au départ, se sont enchaînées : pas de déclaration publique, mise en cause de la France comme modèle social ; interview hors sujet au Figaro, avec les subventions comme thème central ; convocations à Bercy ; charge du Président de la République contre l'Europe....

La cerise sur le gâteau est venu avec l'annonce, 15 jours après le scandale, d'une renégociation des 35 heures en échange d'une réduction du nombre de licenciement...il fallait l'oser. Ca s'appelle The HP Way ! Les clients vont adorer.

SNCM : Butler Capital ferme les écouteilles

Butler capital avait remporté une bataille maritime, le débarquement à la SNCM. Enfin le gouvernement avait arrêté d'écoper le flot des pertes pour confier le gouvernail à un vrai chef d'entreprise. W. Butler, manager français a réussi à doper une vingtaine d'entreprise. Il avait donc toute qualité pour renflouer le radeau de la méduse et lui injecter du vent dans les voiles.

Il est vrai que les syndicalistes marins ont fait souffler un vent contraire à la reprise de l'entreprise et que le gouvernement a accumulé les pas en arrière toute.

Mais une prise de contrôle de ce type se gagne autant sur le front médiatique que financier. Là W. Butler s'est réfugié dans le pot au noir.

Lui qui affirme "à l'ENA on apprend à dire à ceux qui vous écoutent ce qu'ils veulent entendre". Le capitaliste français a sauté une marche : pour être écouté il faut d'abord se faire entendre. Monsieur Butler a lui fermé les écouteilles : absence du débat, abandon du terrain, interviews sans thème.

Parti vainqueur le financier s'est retrouvé largué : éliminé des négociations et recalé, ramené au rand de faire valoir, et devant abandonner le management à la Connex.

En revanche à la Connex, le dirigeant maîtrise lui les médias : forte présence et maîtrise de l'interview. Bref, un capitaine à la barre !

KPMG trempe dans le parfum du scandale

M. Frydman, ex président des parfumeries Marionnaud est mis en cause par l'Autorité des Marchés Financiers pour comptes et bilans "faux, inexacts et trompeur". Vieux routiers des affaires et roublard par nature, M. Frydman ne se démonte pas et court les médias pour accuser son commissaire aux comptes de l'époque, en l'occurrence KPMG, de ne jamais l'avoir averti de problèmes comptables.

Il est conforté en cela par le rapport de l'AMF, qui montre KPMG du doigt pour "un circuit comptable ne reflétant pas la réalité des opérations...et...des informations reflétant la réalité mais non enregistrées en comptabilité".

Les règles d'une gestion de crise voudrait que l'entreprise mise en cause, KPMG, émette immédiatement une déclaration expliquant sa position et qu'un porte parole réplique aux médias face aux accusations ravageuses de M. Frydman. Le goût du secret persiste, l'auditeur n'émet pas une parole.

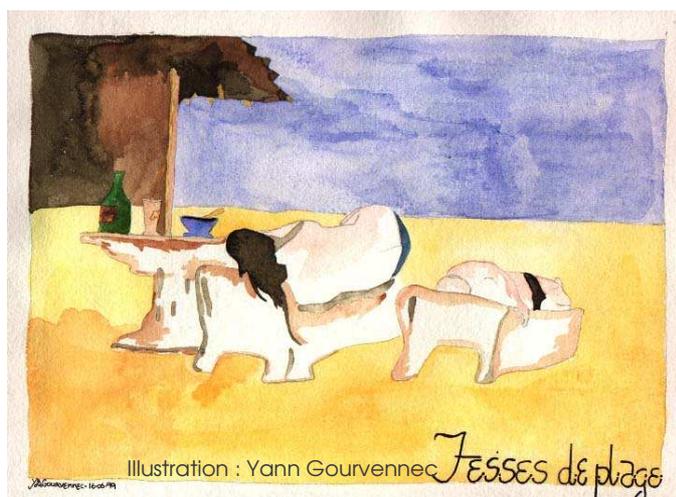
En relation avec la presse, celui qui garde le silence avoue...sa culpabilité, et l'innocence ne se prouve pas devant le tribunal pénal, mais devant le tribunal des médias.

Liftings

En cette rentrée des médias et des entreprises s'offrent une régénération, soit visuelle soit publicitaires. Perplexités

Le Figaro

On s'interroge : ce lifting valait-il 5 M.€. Le rubriquage par cahier est clair, décryptable et sûrement plus facile à vendre pour la régie publicitaire. Mais cette maquette valait-elle autant de dépenses ? Le Figaro, ancienne formule, offrait une maquette des plus lisibles. Quelle amélioration dans la nouvelle formule ? L'œil y gagne t-il ? Quelle différence par rapport aux autres quotidiens ? On a l'impression de revoir la maquette de la nouvelle formule des Echos (qui d'ailleurs ne seraient-ils pas subrepticement revenus à la quasi ancienne formule ? Ou est une illusion d'optique ?).



Crédit Lyonnais... pardon LCL

Une seule question se pose : quel est l'intérêt de tuer une marque forte, même mis en cause dans deux scandales, pour la rebaptiser d'initiales vides de substance. Et si le Crédit Agricole venait simplement de tuer la marque Crédit Lyonnais. Il importe néanmoins de faire remarquer aux dirigeants de la banque verte que "agricole" ça fait plouc et ne reflète pas l'activité urbaine majoritaire. A quand LCU (Le Crédit Urbain), comme cela on ne saura même plus chez qui on entre. LCL annonce donner "plus et plus"...espérons qu'en terme d'image le client ne pensera pas en avoir moins. On ne refait pas deux fois la saga MMA !

Les français face à la télévision

Télérama lance sa nouvelle enquête "les Français jugent la télévision". Résultats :

- 53 % sont insatisfaits de leur télévision. Question : pourquoi sont-ils plus de 90 % à la regarder chaque soir ?
- Arte arrive en tête des préférences (21%), devant TF1 (20%). Question : pourquoi Arte occupe t-elle 1 à 2 % de part de marché quand TF1 dépasse parfois les 50% ?

RTL et la communication

La campagne de publicité de RTL se dénomme "vivre ensemble", présente en magazine et cul de bus. Les animateurs, visages avenants, s'y montrent à leur avantage, séduisants, affables, sérieux. Il serait pertinent que les publicitaires de RTL réalisent que la communication est un tout et qu'un sourire doit être confirmé par la position du corps. Et là, corps de travers, que nous disent-ils ? Donnent-ils vraiment l'envie de "vivre ensemble" ?

- L'insupportable Fogiel, sourire carnassier a les bras croisés,
- Le très affable et interactif Hondelatte, sourire avantageux a les mains enfoncées dans les poches,
- Blondeur et décolleté avantageux, la talentueuse Ferrari a les bras croisés,
- Rigueur sympathique, correspondant aux responsabilités, sourire esquissé, Apathie a les bras derrière le dos.

Comment les journalistes ne savent-ils pas expliquer aux publicitaires que les bras sont un outil de communication aussi important que les paroles. Et que les bras fermés sont d'horribles barrières au "vivre ensemble". Ces animateurs font pourtant de la télé !

Les spirales du bloc-notes

Spirale d'or : le Comité Olympique de Sélection

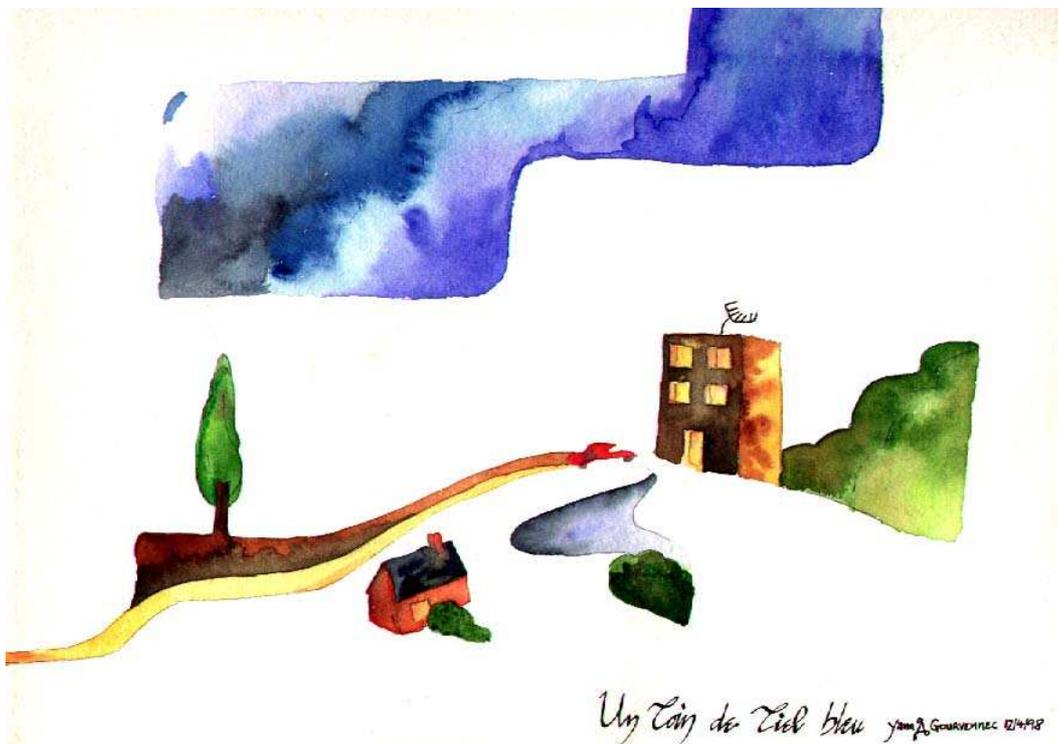
Les Français devraient savoir depuis une dizaine de siècle qu'Albion est un monstre de perfidie. Les Anglais ont piqué la Normandie, résistés aux projets d'invasions de Napoléon et Hitler et boudé l'Europe tout en en profitant. Ils ont conquis le Comité Olympique à l'abordage de leur tempérament de marin pirate. Ils vont bientôt pouvoir baptiser leur stade olympique "la bataille de Paris", comme ils ont dénommé un square Trafalgar et une gare Waterloo. Comme disait un humoriste, les Anglais baptisent les lieux publics de nos défaites. Il faudra néanmoins élever un monument à la mauvaise foi (ou à la corruption ?) du Comité Olympique.

Spirale d'argent : Michelin déjante en grand prix

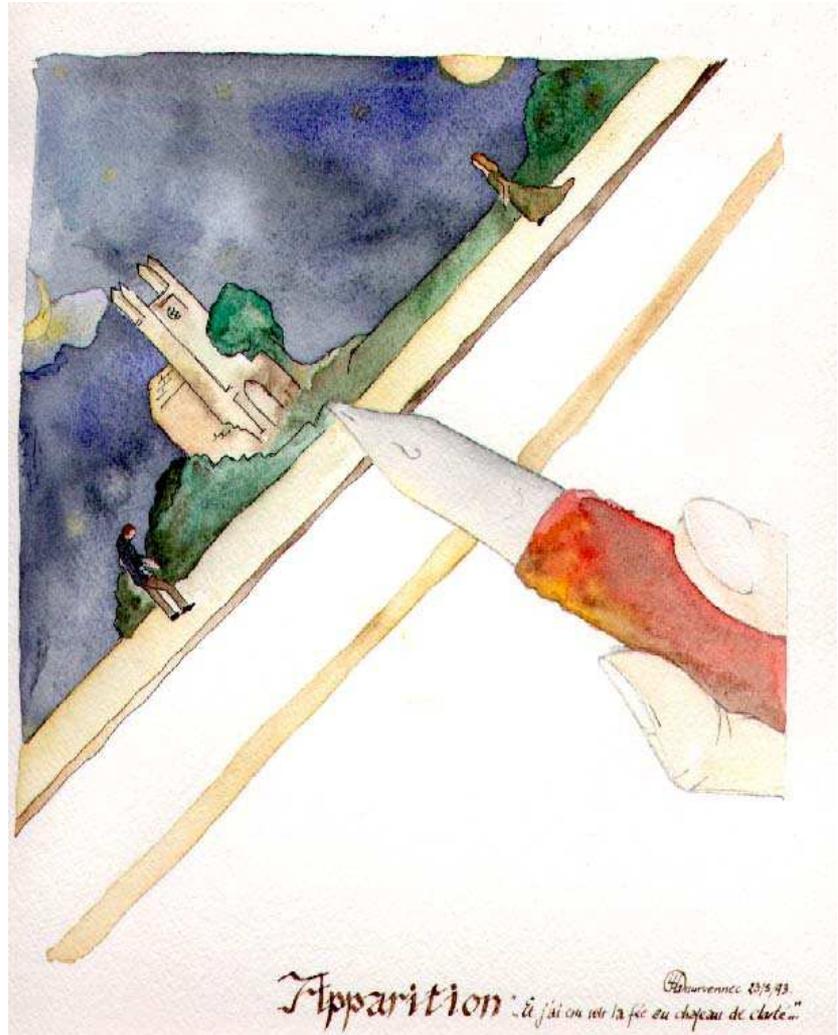
Comment le leader mondial du pneu a-t-il pu prendre les écuries de F1 en otage après avoir raté la formulation de ses pneus au grand prix des Etats-Unis, en invoquant des raisons de sécurité ?

Spirale du doping : Kate Moss ; spirale de la défense Lance Armstrong

Le top model s'est fait prendre le doigt dans le pot ...de coke. Les marques qu'elle représentait ont immédiatement annulé les juteux contrats publicitaires. Elle n'a pas invoqué de complot comme le cycliste Lance Armstrong. Elle va dégingoler au classement des mannequins les mieux payés au monde. La mauvaise image ne pardonne pas. Lance Armstrong lui caracole dans l'opinion.



En bref,
Par Didier
Heiderich



EN BREF | INSIDE

Les infos de l'OIC – Observatoire International des Crises

Marc-Edouard Brunelet vient de rejoindre l'OIC en qualité de Directeur de la communication et du développement. Marc Edouard a exercé la profession d'avocat pendant quatre ans. Après avoir intégré le Master professionnel de communication du CELSA, il a effectué une mission de six mois en communication de crise au Service d'information du Gouvernement.

Thierry Libaert, directeur scientifique de l'OIC. Sortie mi-septembre de la deuxième édition des ouvrages:

- La communication d'entreprise. Economica. Collection Gestion Poche. (1ère édition 1998). 112 pages.

- La communication de crise. Dunod/Topos. (1ère édition 2001). 118 pages.



Nouvelle définition de la crise : « Un événement de faible probabilité et d'impacts majeurs, qui menace la viabilité d'une organisation et qui se caractérise par l'ambiguïté de son origine, de ses effets et des moyens de résoudre la situation alors même que chacun la considère urgente ». (Pearson et Clair. 1998.)

EN BREF | A LIRE



Pire que la grippe aviaire : la peur de la grippe aviaire

« Face à l'angoisse générée par l'hypothèse d'une pandémie et les conséquences dramatiques que pourrait engendrer un manque d'information sur le sujet, l'agence de relations publiques, Hill&Knowlton *a annoncé la mise en place d'une équipe de consultants et d'experts scientifiques afin d'aider les entreprises publiques et privées des secteurs concernés à formuler des réponses adaptées à cette nouvelle situation. »

www.influencia.com

* Hill&Knowlton est le partenaire de l'OIC pour l'organisation du concours de mémoires 2005 sur la communication de crise. www.hillandknowlton.fr



Dark Underbelly of Technology

The modern world embraces technological advances without pausing to consider their negative impacts. If change is inevitable, can we at least manage it a little more humanely?

<http://www.wired.com/news/technology/0,1282,68606,00.html>



Study Bolsters Blog-Related PR Practices

Journalists mostly used blogs for finding story ideas (53 percent), researching and referencing facts (43 percent) and finding sources (36 percent). And 33 percent said they used blogs to uncover breaking news or scandals. Still, despite their reliance on blogs for reporting, only 1 percent of journalists found blogs credible, the study found.

<http://www.clickz.com/news/article.php/3514176>



Le 11 septembre, 4 ans après...

Par Gilles Lugin, Comanalysis

Les attentats terroristes du 11 septembre 2001 ont été un événement charnière dans l'histoire, puisqu'ils ont été le déclencheur alibi de la fureur impérialiste américaine (Védrine 2003). Au vu de leur importance, font-ils partie des tabous publicitaires ? Sont-ils au contraire récupérés par la publicité ? Et si oui, comment ?

<http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication85.htm>

ONG ET RÉPUTATION D'ENTREPRISES : LA GUERRE DE L'INFORMATION AU NOM DE L'ÉTHIQUE

Par Ludovic François, Maître de conférences, Responsable des Mastères du Groupe HEC

L'auteur soutient la thèse que les grandes causes ayant disparu, les ONG mènent une guerre contre les entreprises et plus particulièrement les multinationales. Un article à ne pas manquer.

<http://www.obs-reputation.org/docu/ong-et-reputation-d-entreprises.pdf>

Initiatives

Deux « wiki » d'exception viennent d'être lancés.

Le premier « Marketcorpus », par Denis Failly, Jérôme Delacroix et Yann Gourvenec est un « Wikilivre » dédié à l'univers du marketing.

<http://ygourven2.free.fr/wordpress/index.php?p=14>

Le second, réalisé par Laurent Durgeat est consacré à l'aterinformation.

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

EN BREF | FRANCE



Faiseurs de crises : la France veut limiter les dégâts

Selon Boursorama « La direction du Trésor du ministère de l'Economie souhaiterait limiter la "class action" (action collective en justice) en France aux litiges inférieurs à 1.000 euros, selon une note dont l'AFP s'est procurée une copie. »

http://www.boursorama.com/international/detail_actu_intern.phtml?&news=2986453



Chanel accusé de contrefaçon

Selon le Nouvel Obs, « Chanel aurait contrefait puis commercialisé un modèle de veste d'une société avec laquelle la maison travaillait depuis 1998 ». Le Monde explique qu'il s'agit d'une ancienne entreprise de réinsertion... ce qui n'arrange rien pour l'image de Chanel qui refuse tout commentaire pour l'instant (15/10/05).

<http://permanent.nouvelobs.com/economie/20051010.OBS1678.html>



Greenpeace épingle l'industrie cosmétique

Avec Vigitox, Greenpeace nous met certes en garde contre de nombreux produits. Mais en s'attaquant aux produits de beauté et parfums, après l'alimentation, l'association touche une fois de plus à l'intime, avec le risque d'être en décalage avec une opinion féminine pas forcément prête à considérer des risques face aux promesses de la séduction.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0102.php>

EN BREF | INTERNATIONAL



The Economics of Climate Change

HOUSE OF LORDS - Select Committee on Economic Affairs - 2nd Report of Session 2005-06

La chambre des Lords s'est penchée sans complaisance sur les conséquences économiques du changement climatique.

<http://www.publications.parliament.uk/pa/ld200506/ldselect/ldeconaf/12/12i.pdf>

theGlobalist
Dedicated to global understanding

The globalist

heGlobalist.com is a daily online magazine and think tank publishing features on the key issues, people, companies and organizations shaping global economy.

<http://www.theglobalist.com>

EN BREF | IN DEPTH



Le choc des incertitudes : stratégies politiques et culturelles

« En septembre 2002, la Maison-Blanche a rendu publique sa nouvelle stratégie relative à la sécurité nationale des États-Unis. Ce document – fort attendu par les observateurs de la politique nationale de la première puissance mondiale, dont la première partie est signée par le Président George W. Bush – fait suite aux événements advenus un an plus tôt, soit le 11 septembre 2001. » Cet article, toujours d'actualité, analyse les fondements du discours américain.

<http://composite.org/2003.1/edito/edito.html>



« C'est l'évolution qui est une exception, c'est l'extinction qui est la règle »

Le darwinisme est en pleine révolution. A l'écart des grands discours, le monde scientifique s'interroge sur l'évolution. Celle-ci serait infiniment plus rapide que nous l'avions imaginé, capable de transformer un animal complexe et aquatique en un animal terrestre par une simple injection hormonale. Une génération pourrait suffire à modifier profondément une espèce. Quel rapport avec la gestion de crise : aucun. Pour l'instant.



Moisson

Le site web www.managementhelp.org regorge d'articles et d'information, notamment sur la communication et la gestion des crises.

<http://www.managementhelp.org/crisis/crisis.htm>

Patrick Lagadec

Lagadec qui n'est plus à présenter, nous livre depuis son site web un document de 122 pages destiné à la gestion de crise « Cellules de crises – Conditions d'une conduite efficace ».

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cellules_crise.pdf



La faute à l'éléphant ? Ou la crise comme refus du changement

Pierre Fayard, Directeur du Cendotec, Cité Universitaire de Sao Paulo, Brésil.

Le changement est d'autant plus douloureux qu'on ne l'a pas vu venir, ou qu'on n'a pas accepté de le considérer lorsqu'il s'annonçait aussi certain que la charge d'un éléphant. Or, se trouver sur la trajectoire de la course de l'éléphant, est-ce la faute de l'éléphant ?

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

EN BREF | ENTERTAINMENT



Ce numéro est illustré avec les aquarelles de Yann Gourvennec.

Yann Gourvennec pratique l'aquarelle, le pastel (sec et à l'huile) depuis 1980. Après plus de 20 ans d'études et de travail, il expose pour la première fois fin 2003 à Saint Germain en Laye, sa ville, dans le cadre de l'exposition du patrimoine où il obtient un prix spécial du jury. Ses aquarelles ne tentent pas de copier fidèlement la réalité, mais proposent au contraire de jeter un regard poétique sur le monde qui nous entoure, voire même un monde imaginaire. Elle n'est pas destinée à faire passer un message mais à proposer un rêve pictural, éveillé ou non. Sa peinture est un hommage au quotidien pour peu qu'on décide de porter un autre regard sur lui. Pour Yann Gourvennec l'aquarelle n'est pas un art mineur. Il aime son côté vibrant et émouvant, sa fraîcheur et sa spontanéité. Sa manière d'utiliser l'aquarelle tranche avec le classicisme. La couleur y est assumée pleinement, dans sa franchise et sa spontanéité. La palette est nette et éclatante, les mélanges s'effectuent directement sur la feuille, et jamais à part afin d'en préserver l'éclat. Ses aquarelles laissent toujours une part importante à la calligraphie car il aime mêler le texte et l'image.



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



Le magazine de la communication de crise est sensible est édité par l'OIC



Observatoire International des Crises

www.communication-sensible.com

© 2005 – Tous droits réservés par les auteurs