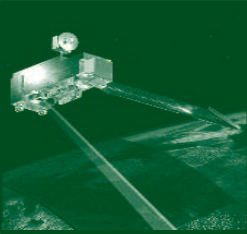




**Communication de crise :  
de nouveaux paradigmes ?**

SOUS LA DIRECTION  
DE FRANCOIS-BERNARD HUYGHE

*DIRECTEUR DE RECHERCHE A L'IRIS*



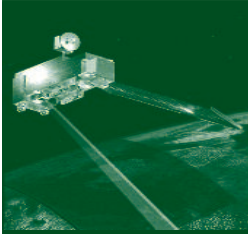
## Crise et « com' de crise »

La communication de crise serait-elle en crise ? A l'heure d'Internet, des réseaux sociaux et des médias de masse, il n'est plus possible d'appréhender la gestion de crise comme autrefois. Les six chercheurs qui participent à ce numéro sont d'accord sur la place cruciale de l'information dans le processus, mais ils s'accordent aussi, dans des perspectives et avec des arguments différents, pour dire que la réponse ne peut plus se limiter à des recettes standardisées ou à une rhétorique rassurante.

Didier Heiderich et Natalie Maroun assèment le premier coup aux vieilles certitudes : la communication de crise est morte au moment où elle suscite une telle mode (et un tel business). Elle se heurte au mur de l'incrédulité de masse. Il ne suffit plus de lancer des messages convaincants sur un public cible, comme on tire des missiles, mais il s'agit de construire une relation complexe et durable avec des destinataires et partenaires. Puis, Éric Delbecque décrit une situation où la crise devient quasiment la norme et la routine l'exception. Il évoque les raisons pour lesquelles nos sociétés sont si crisogènes mais aussi, le bizarre mécanisme par lequel la réponse à la crise demande surtout un art de gérer paisiblement et en temps de paix l'art de la mobilisation. Emmanuel Bloch soulève, lui, le problème des réseaux sociaux qui accélèrent la contagion des inquiétudes et fournissent de remarquables outils aux acteurs faibles et dispersés dans l'affrontement avec les entreprises et les institutions à propos de la gravité et de la responsabilité des crises... quand ils ne les déclenchent pas.

L'interview de Gérald Bronner porte sur un paradoxe des réseaux sociaux : s'ils favorisent le pluralisme et démultiplient les procédures de vérification, ils encouragent aussi la crédulité, les dérives vers les interprétations les plus extrêmes et l'isolement dans des bulles d'information, donc la confirmation des préjugés les plus faux et les plus alarmants. Enfin, Éric Schmidt rappelle combien elle reflète les différences de nos valeurs et de nos interprétations de la réalité dans le domaine politique. Nous ne traduisons pas la crise dans les mêmes termes... et donc risquons sans cesse de l'aggraver. Autre manière de confirmer que la résolution de la crise passe par l'acceptation de l'altérité et de la complexité.■

François-Bernard Huyghe



## La communication de crise est morte, vivent les relations publiques de crise !

par *Didier Heiderich et Natalie Maroun,*  
de l'[Observatoire international des crises](#)

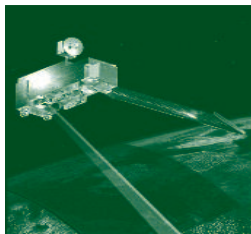
Le 24 mai 2011, la France se réveille sous le choc. À New York, Dominique Strauss-Khan, Président du FMI et donné comme le candidat de la gauche pour l'élection présidentielle est arrêté, accusé de viol. La nouvelle fait le tour du monde, et envahit très rapidement les réseaux sociaux et les chaînes d'information en continu. Sur les écrans, et dans les pages, on raconte 24h/24 la chute d'un homme de pouvoir, et on prépare sa mise à mort médiatique et politique. L'« incident » est pourtant clos. En attendant la comparution de l'accusé devant le juge, les médias manquent cruellement d'informations. L'anecdote, l'opinion, les hypothèses et les commentaires deviennent alors information. Pour meubler le temps de diffusion, tout est décortiqué jusqu'au menu du petit déjeuner de l'accusé dans sa cellule. Tout est prétexte pour donner « priorité au direct » ou pour devenir « breaking news ».

### La mise à mort de la com' de crise

Le zapping continu entre les anecdotes, construites comme autant de rebondissements, dans une mise en scène de l'information, annonce déjà la mise à mort de la communication de crise, en la plaçant du côté des émotions. Quelques mois plus tard, 18 septembre 2011, Dominique Strauss-Khan, de retour en France est interviewé dans le 20h de TF1. Dans cet entretien, finement orchestré, DSK « se confesse », et s'accuse de « faute morale ». Son interview est décortiquée mot par mot, analysée plan par plan, elle est même notée. Après la prestation médiatique, arrive le temps des consultants, dont les analyses, parfois cosmétiques, sont relayées comme une source d'information. L'affaire DSK bouleverse les codes et le fonctionnement de

la communication qui devient un événement comme un autre. Le méta-discours remplace petit à petit le discours lui-même. La « communication sur la communication » n'a alors d'autre effet que d'anéantir la communication de crise. Dans une société de l'information de plus en plus interconnectée, on ne saurait omettre de notre équation les commentaires sur les réseaux sociaux et les billets de blogs de « publics voyeurs ». Contrairement aux journalistes (dont l'information est le métier), les publics se placent dans une logique d'incessants affrontements, où chacun tente de s'emparer d'un événement, et dans un fonctionnement horizontal propre au Web, de s'adonner à une analyse de la « com' de crise ». Il y a moins de 10 ans, la communication de crise avait un statut d'OCNI (objet communicationnel non identifié), elle est désormais un sujet à la mode.

Un autre phénomène est lui aussi désormais à la mode : les communicants de crise. Autrefois conseillers de l'ombre, empruntant les portes dérobées et qu'on consultait en catimini comme les psy, ils sont devenus des stars. On peut lire leurs portraits dans la presse, voir leurs photos partout, même dans la presse people. Et pourtant, leur seule présence aux côtés de personnalités mises en cause ne suffit-elle pas à décrédibiliser le métier ? Comment peut-on croire un homme politique ou une personnalité publique si l'on sait que sa stratégie communicationnelle, ses mots (éléments de langage), ses gestes et même la couleur de sa cravate ou le choix des boucles d'oreilles sont préparés par toute une équipe. Tout ceci sonne faux mais semble nous dire : « la communication de crise, vous devez y croire ». Pourtant, le public averti (et qui ne l'est pas ?) a compris que derrière la communication de crise « de masse », l'enjeu n'est plus de



■■■ convaincre un large public mais d'occuper le devant de la scène. Les prestations médiatiques se ressemblent de plus en plus. On ne retient d'un passage télévisé d'une personne mise en cause que sa présence sur nos écrans, et accessoirement un élément de langage ou deux. Les analystes et autres commentateurs se chargent du reste. Comme l'ouroboros, le serpent qui se mord la queue, la communication de crise, en s'auto-analysant, s'auto-détruit. De nouveaux paradigmes sont nécessaires si la communication de crise veut s'attacher à son objectif premier : protéger les enjeux vitaux d'une organisation, d'une entreprise ou relatifs à une personne.

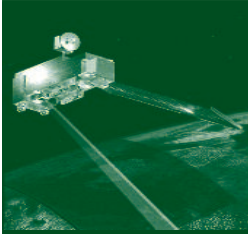
### **La levée de l'incrédulité : de la communication de crise aux relations publiques de crise**

Nous partons d'un postulat simple. La communication de crise rencontre un nouvel obstacle : lever l'incrédulité des publics. Cette ambition, nous la retrouvons dans les principes des relations publiques. Plutôt qu'une communication de masse ou médiatique, la communication de crise devra s'adapter de plus en plus finement aux différents publics, parfaitement différenciés par strates – simples publics, parties prenantes, alliés et adversaires – et mettre fin à l'idée d'une réponse unique dans un monde unique. S'intéresser à la sociologie des publics, dans sa complexité afin de créer une relation singulière avec chacun est un défi. Prioriser et hiérarchiser les publics, la communication de crise s'y est pourtant attachée depuis ses débuts. Ce qui change aujourd'hui, avec la nouvelle donne médiatique, c'est qu'il faut justement se détacher de la tyrannie des médias. Si nous parlons de publics, ce n'est pas comme cibles potentielles d'une action de communication, mais comme acteurs avec chacun leurs temporalités, leurs fonctions (y compris celles d'opposants) et leurs attentes. En effet, la communication de crise ne peut plus se permettre d'être balistique. Dans un monde où l'information est co-construite, il devient nécessaire d'appréhender les publics dans leurs fonctions et de construire la communication avec leur aval. C'est uniquement de la sorte que les publics cesseront d'être désignés

comme une masse uniforme qu'on vise dans une prestation impersonnelle. Ce n'est que public par public que nous pourrons tenter de lever l'incrédulité. Plus discrète, la communication de crise établie sur le modèle des relations publiques de crise pourra se soustraire aux commentaires : une condition nécessaire pour son bon fonctionnement mais pas suffisante car les opérations en communication devront être également holistiques.

### **Pour une méthode holistique de la communication de crise**

Une crise n'est jamais orpheline. Elle naît et se nourrit de l'environnement sensible et parfois anxiogène qui l'entoure. Les publics de leur côté n'appréhendent plus la crise comme un phénomène isolé, mais comme un maillon dans une chaîne constituée de dysfonctionnements, de fragilités et souvent de mensonges. Dans ce contexte de plus en plus complexe, il devient nécessaire de penser une crise sans tomber dans l'artifice de la simplification que ce soit dans l'analyse des événements ou dans la réponse à donner. Construire la communication de crise revient alors avant tout à considérer les publics dans des rapports intimes. Tel est le paradoxe d'une approche holistique : il faut à la fois comprendre la situation et son contexte et répondre par « petits blocs », avec de multiples micro-communications, ciblées, précises, chirurgicales. A chaque étape, la communication devra être consentie, par chacun des publics concernés, dans le respect de ses temporalités, de ses émotions, de son histoire et de ses attentes. Construite avec l'aval des publics, la communication s'éloigne de la conception monolithique actuelle et les « publics voyeurs » s'occupent à en démonter le fonctionnement. Et paradoxalement, parce qu'elle se défait des publics inutiles, elle sera un gage de transparence pour celles et ceux qui sont réellement concernés par la crise. En somme, la gageure que devra relever une communication de crise responsable, c'est d'être consentie, en confrontation directe avec les parties prenantes, dans une relation durable qui caractérise le « Slow PR ». ■



## La crise, « l'éthique de responsabilité » et l'évolution

par *Eric Delbecque*,  
*Chef du département sécurité économique de l'INHESJ*  
*Co-auteur de La gestion de crise, Que sais-je ?, PUF, 2012*

La « crise » s'est métamorphosée (c'est-à-dire devient quasiment quotidienne, profondément originale et donc difficilement comparable aux crises du passé), et se définit comme le surgissement de l'imprévisible. La notion de crise a effectivement profondément changé : « Nous sommes entrés dans une ère d'événements d'un genre nouveau caractérisés par leur vitesse de propagation, leur hypercomplexité, leur dimension mondiale, l'ignorance dans laquelle ils placent les acteurs concernés et le caractère impensable de leur nature », observe Patrick Lagadec, professeur à l'Ecole Polytechnique.

On ne peut donc plus traiter les crises comme durant les quarante dernières années. La notion de risk management est apparue dans les années 1970 au sein du monde des assureurs anglo-saxons. Elle s'enracina par conséquent dans la nécessité de répondre à la problématique du financement des risques des clients industriels du secteur de l'assurance. Plus que sur l'idée de prévention et de protection (ou pour le dire autrement d'anticipation et de maîtrise de l'impact), le risk management s'articulait autour d'une représen-

tation probabiliste (et ainsi planifiable) des risques, mettant l'accent sur l'impératif assurantiel, même s'il demeurerait bien évidemment nécessaire de traiter l'accident lui-même.

### Six raisons de revoir le management des risques

Cette approche du management des risques, c'est-à-dire aussi de la gestion des crises, ne suffit cependant plus... Ceci pour plusieurs raisons.

- **Première raison** : le risque n'est plus aujourd'hui si facilement « mathématisable ». C'est l'incertitude et la surprise qui caractérisent désormais la plupart des « crises » (ce mot même se révélant désormais inadapté) : il s'avère donc plus complexe de « prévoir » le risque et sa forme précise.

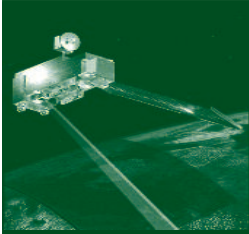
- **Deuxième raison** : les menaces intentionnelles, c'est-à-dire les malveillances, ne cessent d'élargir leur spectre. Dans un monde plus instable, notamment géopolitiquement, traversé par le développement des organisations criminelles transnationales, le management du danger doit changer de posture. Il ne peut plus seulement « probabiliser » un risque

ou une malveillance (c'est-à-dire estimer la fréquence d'un accident ou d'une volonté de nuire) : il doit aussi, et de manière croissante, imaginer, scénariser des menaces potentielles, des intentions de nuire dont les diverses manifestations et combinaisons évoluent constamment ! On pense bien sûr au terrorisme, particulièrement dans des pays appartenant aux « zones grises ».

- **Troisième raison** : le constat que la tolérance de la société au risque, et surtout aux crises qui peuvent en découler, ne cesse de diminuer. C'est ce que traduit parfaitement la notion légitime de « principe de précaution », qui peut toutefois devenir paralysante pour l'action.

- **Quatrième raison** : l'impératif de la logique d'efficacité et de rentabilité de notre temps, laquelle impose de traiter le danger en évitant toute contrainte excessive pour le fonctionnement quotidien des organisations en général (et des entreprises en particulier). Il s'agit donc d'être particulièrement inventif pour peser le moins possible sur les impératifs opérationnels.

- **Cinquième raison** : l'impact médiatique des risques ou ■■■



■■■ malveillances, une fois transformés en crises, devient dévastateur. En la matière, les carences se payent donc au prix fort : celui de l'image et de la réputation d'une organisation ! En somme, le cyberspace a totalement bouleversé la communication de crise.

• **Sixième raison** : la « judiciarisation » des sociétés modernes. Celle-ci fait rapidement dériver lesdites carences du management des risques et crises vers le terrain du contentieux. La responsabilité des dirigeants des organisations peut donc être facilement engagée.

Pour toutes ces raisons, il convient aujourd'hui de parler de la banalisation des circonstances exceptionnelles et conflictuelles plutôt que du développement quantitatif des crises ! Dès lors, il devient déraisonnable de s'en remettre à la planification de la surprise ! L'heure est venue de s'attacher à la formation des hommes... Ceux qui comprennent dès aujourd'hui que la résilience, la force d'âme et la créativité d'un homme constituent les meilleures armes face aux circonstances exceptionnelles, devenues quotidiennes, saisiront du même coup qu'ils sont les pivots d'un nouveau monde (où les petites équipes réactives jouent un rôle crucial)...

Certes, la crise est permanente. C'est en tout cas le message de l'époque. Aucun secteur d'activité n'échappe à

cette attente permanente de l'urgence qui nous laisse démunis, de ce basculement soudain de l'habitude vers l'extra-ordinaire. Pour les organisations, la question devient ainsi : comment vivre en état d'éternelle mobilisation ? La gestion de crise se transforme-t-elle en mode de management ordinaire des entreprises et des services publics ?

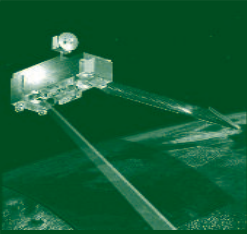
### **La com' de crise, un mode de management ordinaire ?**

La réponse ne va pas de soi. D'une certaine manière, il est exact de poser que les équipes doivent intégrer au quotidien la possibilité du passage rapide en mode de fonctionnement en situation dite dégradée. Cela impose une capacité permanente d'anticipation et de construction des futurs possibles. Elaborer des scénarii, les hiérarchiser et imaginer les impacts possibles pour en prévenir au mieux les organisations, constituent un mode de fonctionnement spécifique qui souffre toujours d'une certaine atrophie dans les modèles bureaucratiques traditionnels encore prégnants dans l'activité économique et administrative.

Pour autant, il s'avère contre-productif de maintenir sans répit les équipes sous tension. Non seulement un tel exercice épuise les collaborateurs, mais il stérilise les énergies et finit également par rendre routinier. La ligne de crête pour compren-

dre et manager la crise sans en devenir un esclave semble délicate à trouver ; et il est encore plus problématique de s'y maintenir. On y parvient en tirant toutes les conséquences de l'éthique de responsabilité chère à Max Weber. Piloter la crise, assurer la continuité de l'activité, c'est décliner toutes les implications du principe de responsabilité. Pour le dire autrement, mettre en œuvre une vraie politique RSE, c'est anticiper et préparer sagement la crise... Car celle-ci implique tout un travail spécifique : réaliser une cartographie de risques et de menaces, identifier les acteurs partenaires, créer de nouvelles synergies avec des organisations très diverses, participer à des logiques d'intérêt collectif, conduire une vraie politique de veille pour comprendre intimement son environnement global... Dès lors, il devient possible pour ainsi dire de « lisser » la crise, d'en répartir la charge de traitement sur la ligne du temps, et d'éviter de la surchauffe comme celui du déni de la réalité.

Appréhender la crise sous cet angle, c'est admettre que la crise se définit aussi comme une opportunité d'évolution, un moyen de prendre d'autres chemins et de réussir une véritable conversion du regard, de changer d'angle pour s'écarter des routines mortifères et dégager des perspectives de créativité. ■



## Communication de crise et réseaux sociaux : bienvenue dans un monde asymétrique

par Emmanuel Bloch,  
Directeur de l'information stratégique chez [Thales](#)  
Auteur de *Communication de crise et médias sociaux*, Dunod, 2012

Selon les dernières statistiques de la Banque Mondiale, 77 % des Français sont utilisateurs d'Internet. Et le même pourcentage (77 %) de ces internautes se rendrait quotidiennement sur un réseau social, sachant que chaque internaute serait en moyenne adhérent de 2,8 réseaux sociaux différents. Si l'on intègre les médias sociaux dans leur ensemble – avec des espaces tels que Youtube, Wikipedia... – alors, cette proportion croît fortement. Bref, de même qu'il serait impensable de se passer des médias « traditionnels » lors d'une crise, il est désormais impossible de ne pas prendre en compte les médias sociaux dans une stratégie de communication de crise.

### Caractéristiques physiques des médias sociaux

La force des médias sociaux et leur puissance reposent sur deux caractéristiques fondamentales : le nombre et la vitesse. Le nombre, c'est bien entendu leur capacité à relier un très grand nombre de personnes (plusieurs centaines de millions pour des réseaux tels que Facebook, LinkedIn ou Twitter) tout en générant des phénomènes de « petits mondes ». Personne sur Facebook n'est à plus de 6 contacts d'une autre personne. La seconde caractéristique, la vitesse de propagation de l'information, découle bien entendu de cette caractéristique topographique du réseau, associée à l'utilisation intensive qui en est faite. Sur Facebook, les 26 millions d'utilisateurs actifs en France ont ainsi en moyenne 177 « amis ». Chaque mois, ils partagent 1,3 milliard de 'J'aime', 806 millions de commentaires, 734 millions de messages, 187 millions de photos et 1 million de

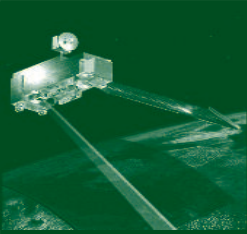
vidéos. Nous retrouvons bien là, la définition de la « Puissance » au sens physique original (l'énergie – ici le nombre – divisée par le temps). La densité du réseau fait qu'une information, quelle qu'elle soit, se répercute extrêmement rapidement.

Cette notion de rapidité devient alors fondamentale en période de crise. Lorsque le 12 septembre 2011, un four explose sur le site de la centrale nucléaire de Marcoule dans le Gard, les premières informations ne sont pas transmises par le site de l'Autorité de Sureté Nucléaire mais par les réseaux sociaux. Des citoyens témoignent de la visite qu'ils ont eue de gendarmes leur demandant de s'enfermer chez eux...

### Du « patriarcat » au « fratriarcat » ?

La première conséquence de l'impact des réseaux sociaux sur la communication de crise, c'est donc bien une certaine perte du contrôle de l'information. Au fil des années et des « scandales », la parole du politique, de l'expert, du patron, du savant... et même du journaliste ne cesse d'être déconsidérée. Nous serions ainsi passés de l'ère du « patriarcat » au « fratriarcat » : la crédibilité ne se fonde plus forcément sur l'expertise « institutionnelle » (c'est-à-dire sur « titre ») mais sur la reconnaissance des pairs de la communauté.

La deuxième caractéristique, c'est l'apparition de nouveaux risques nés de l'utilisation de cette puissance des réseaux sociaux pour déstabiliser l'organisation : la communication asymétrique. Ce terme vient d'une analogie faite avec le monde militaire et la notion de « conflit asymétrique » ■■■



■■■ (l'Afghanistan par exemple). Les stratégies de communication asymétrique ont pour principal objectif de stigmatiser le comportement d'une institution (entreprise, organisation gouvernementale, association...) sur des sujets précis en prenant à parti l'opinion.

Si les stratégies de communication asymétrique ne sont pas vraiment nouvelles, en revanche leur développement a été considérablement simplifié depuis l'avènement du web qui permet désormais de toucher directement l'opinion sans forcément être obligé de passer par un relais médiatique (même si celui-ci peut s'avérer extrêmement utile, voire décisif dans la défense d'une cause). La communication asymétrique s'organise autour de principes simples qui en font toute l'efficacité, comme par exemple :

- **La difficulté d'identification de l'émetteur** : plusieurs milliers de personnes peuvent se fédérer sur une cause, sans pour autant que ces personnes soient organisées au sein d'une structure.
- **La provocation permanente** : il s'agit de provoquer l'entreprise ou l'institution pour la faire sur-réagir ; cette réaction inappropriée devenant alors le véritable déclencheur de la crise.
- **La rapidité d'action** : l'entreprise se trouve face à des mouvements qui réagissent et s'adaptent très vite, alors qu'elle-même se trouve contrainte dans ses actions par son organisation et ses processus.
- **Le rôle décisif joué par de faibles échelons hiérarchiques** : de même que le comportement inapproprié d'un soldat peut remettre en cause l'image des occidentaux en Afghanistan, un community manager peu habile peut également être à l'origine d'une crise majeure.

### Revenir aux valeurs de base

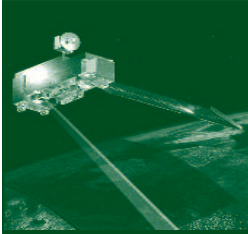
Si cette émergence des médias sociaux dans le paysage remet en cause quelques réflexes anciens et surtout des méthodologies de travail, il

convient avant tout de rappeler ce qui n'a pas changé. La réactivité, la responsabilité et la transparence, trois comportements clés prônés par Thierry Libaert, restent sans nul doute plus que jamais d'actualité, voire exacerbés dans le monde « virtuel ». A cela, vient s'ajouter l'humilité. En effet, à l'ère de la dispersion de notion d'expertise, toute affirmation peut facilement être remise en cause. Et plutôt que de se lancer dans des débats risqués, mieux vaut parfois savoir avouer son ignorance et ses erreurs .

Les médias sociaux en situation de crise doivent donc avant tout être pris comme un outil très puissant. Mal utilisés ou ignorés ils présentent indéniablement des risques ; mais ils offrent également de formidables opportunités. Il y a encore quelques années la communication de crise ne passait que par le filtre médiatique (presse, télévision, radio). Aujourd'hui, chaque entreprise dispose de son propre canal médiatique sur lequel elle peut non seulement mettre à disposition toutes les informations qu'elle souhaite, mais elle a également la capacité de s'adresser directement à l'ensemble de ses communautés. Qui n'avait pas rêvé d'avoir une telle possibilité ! ■

\*  
\* \* \*  
\*





## Internet ou l'ambiguïté de la sagesse des foules

*Entretien avec Gérald Bronner*

*Professeur de sociologie à l'université Paris Diderot-Paris VII*

*Auteur de La démocratie des crédules, PUF, 2013*

*Propos recueillis par Pierre-Yves Castagnac*

**IRIS : De quelle manière Internet réagit-il lorsqu'une crise surgit ?**

**Gérald Bronner :** Internet est un objet merveilleux mais il a modifié la manière dont nous appréhendons le monde extérieur. Chacun peut commenter, approuver, critiquer, infirmer ou confirmer une information. Le point de vue minimum étant le « like » sur Facebook. En période de crise, Internet peut agir comme amplificateur de craintes, de rumeurs. Dans certains cas, il permet à des opinions émergentes de se radicaliser, de se polariser. Il peut donc faire office parfois de miroir déformant de notre société.

**IRIS : Comment se traduit cette polarisation ?**

**Gérald Bronner :** Elle se traduit par un effet de groupe qui conduit rarement à la sagesse des foules. En effet, la communauté Internet est si vaste que n'importe quel internaute isolé va réussir à trouver un ou plusieurs individu(s) qui argumente(nt) dans le même sens que lui. De « un », il devient ainsi « plusieurs ». Des groupes d'internautes se forment. Des groupes

d'opinions émergent... au sein desquels l'individu autrefois isolé se sent en confiance. Cette confiance est d'autant renforcée qu'il « parle » via son ordinateur. La confrontation au monde extérieur est indirect. En période de crise et de situation d'incertitude, on peut assister à une forme de surenchère dans l'argumentation comme si pour exister, il était nécessaire d'en dire plus que son voisin. Au delà de ce fait, des études ont montré que lorsqu'on réunit des individus qui ont déjà une idée préconçue, cela favorise une radicalisation des opinions.

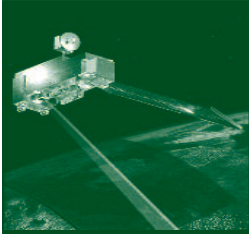
**IRIS : Quels sont les outils qui expliquent cette radicalisation ?**

**Gérald Bronner :** Plusieurs éléments sont à prendre en compte. Qui prend la parole en premier ? Existe-il un leader d'opinion ? Il faut savoir que ceux qui prennent la parole en premier sont généralement ceux qui ont un argumentaire déjà préparé comme les militants. Ils savent ce qu'il faut dire mais surtout, comment le dire. Bien présenté, il vont créer un effet d'ancrage qui va influencer (in)directement les déci-

sions ou idées formulées par la suite. Une personne qui ne sait pas ou qui n'a pas d'opinion ferme sur un sujet peut être spontanément tentée de centrer sa réponse sur un avis déjà formulé. Cette attraction peut créer une convergence des opinions qui pourra facilement passer pour une forme de sagesse collective. Dans certains cas, il est vrai qu'on observe des formes de mutualisation de la connaissance grâce à Internet (sous certaines réserves, Wikipedia en est un bel exemple), mais on observe tout aussi facilement des phénomènes de mutualisation de l'erreur.

**IRIS : Avec Internet, tout le monde débat avec tout le monde, ce qui est intrinsèquement porteur de danger.**

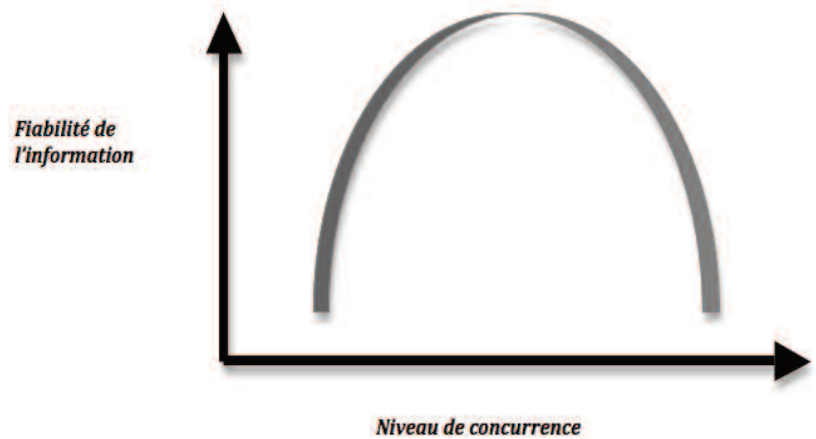
**Gérald Bronner :** Je ne dirais pas que le débat de tous avec tous est intrinsèquement porteur de danger, mais que tout type d'informations circulent sur Internet, le plus vraies comme les plus farfelues. Les croyants peuvent facilement céder à ce que l'on appelle le biais de confirmation. Le problème est qu'Internet amplifie cette disposition. Et plus il existe d'informations ■ ■ ■



■■■ plus forte est la probabilité qu'il y en ait au moins une conforme à ma représentation du monde. Cela permet à des individus porteurs de point de vue très atypiques de se rencontrer de façon virtuelle. Si l'on ne retient que la rumeur selon laquelle « nous n'avons pas marché sur la lune », il est assez difficile de trouver dans son entourage direct d'autres individus défendant ce point de vue. Etant donné l'accès massif qu'offre Internet aux avis des uns et des autres, il serait facile de retrouver une communauté qui aidera cet individu à se radicaliser dans ses convictions.

**IRIS : Est-ce que ce n'était pas mieux autrefois du temps de l'ORTF ? Tout le monde regardait le même journal télévisé.**

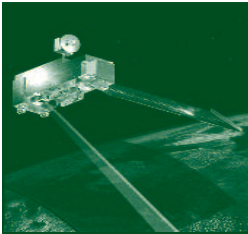
**Gérald Bronner :** Vieux débat ! L'information télévisuelle notamment était autrefois sous la tutelle de l'Etat. Il était donc plus facile de verrouiller ou de diffuser un message. Seulement, si une faible concurrence entre les diffuseurs d'information est souvent défavorable à l'expression de la vérité, trop de concurrence ne la



favorise pas toujours non plus ! Le nombre de chaînes de télévision a explosé ces dernières années. Internet et les réseaux sociaux sont omniprésents. Nous pouvons ici citer l'exemple des personnes qui retweetent des messages non lus ou partiellement lus. L'information semble croustillante. Elle provient d'un ami. Vous avez confiance en lui et vous la diffusez ! Or, cette information peut être fausse. Le temps de le comprendre, l'information a déjà été (re)lue par vos followers. On peut défendre l'idée qu'il existe un juste milieu entre une situation d'oligopole informationnel et de concurrence débri-dée (Cf. graphique ci-dessus). Il

ne s'agit pas de défendre des lois liberticides, mais de commencer à penser les effets contre-productifs que peut produire cette situation de concurrence surtout en période de crise de la confiance où le déluge d'informations peut donner lieu à toutes les mises en scène narratives. Ces conséquences pourraient bien être un jour électorale, car certains surfent volontiers sur ce sentiment de méfiance généralisé qui s'est emparé de nos concitoyens. ■

\*  
\* \* \*  
\*



## Communication de crise et malentendu

par *Eric Schmidt*,  
Conseiller spécial auprès du Président de [CEIS](#)

En matière de gestion de crise, de nombreuses analyses, sinon toutes, considèrent que l'information et la communication y tiennent un rôle central. Les maîtriser signifie en un sens maîtriser le terrain. Ce postulat n'est pas totalement infondé, mais il nous prive d'une partie de la réflexion sur la nature de cette communication, surtout dans le domaine politique. En effet, dans ce cas précis, il est nécessaire de penser la crise comme un objet de communication et non, comme un fait subi qui serait une source d'entropie. Nous devons réfléchir en termes de bénéfices, plutôt que dans une logique d'atténuation des risques. C'est une erreur souvent commise de la société de l'image que de considérer la gestion de crise uniquement comme un moyen de réguler les effets négatifs provoqués.

Pour comprendre ces effets « bénéfiques », nous devons dans un premier temps appréhender ce monde de la communication politique de manière symbolique.

### La communication politique : un malentendu ?

Si l'on en croit Baudelaire, tout n'est qu'un malentendu. « C'est par le malentendu universel que tout le monde s'accorde ; car si par malheur, on se comprenait, on ne pourrait jamais s'accorder. » Cette idée à contre courant pose en réalité les bases de la communication politique... et in extenso, les bases de la publicité. À partir de cette impossibilité à répondre aux aspirations individuelles, la communication publique s'adresse à l'inconscient collectif.

En situation de non-crise, les discours politiques s'efforcent de rassembler en fonction de schémas idéologiques pour emporter l'adhésion du plus grand nombre. Ils fonctionnent sur certains

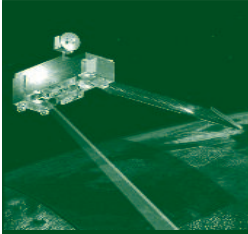
codes et symboles. Telle expression ou telle opinion peut être inacceptable à certaines époques mais peut trouver un écho favorable dans une période historique propice. L'art de la politique est d'analyser et de se positionner à partir de ces données. Ainsi, le discours sur l'abolition de la peine de mort, tout comme celui sur son maintien, peuvent devenir structurants par les codes de fermeté ou de tolérance qu'il véhicule. Du discours de Robespierre en 1791 à celui de Robert Badinter en 1981, la rhétorique politique a servi de révélateur à la société, incitant le citoyen à adhérer à des valeurs collectives. Parfois, et c'est ici le cas, le discours a été en avance sur la société. Il l'a conquise lorsque l'image et le symbole ont été en phase avec le discours, et donc avec l'opinion.

Mais attention, en période de crise, cette architecture est perturbée. Elle met en contradiction les fondements du discours politique et donc de la société. Une crise, en tant que crise de l'information, a pour première caractéristique d'engendrer dans l'opinion publique des ressentis à la fois forts, brusques et émotionnels. Pour le politique, l'urgence de la prise de parole prendra alors le pas sur la crise elle-même, ce qui constitue souvent une erreur.

### Petits conseils de crise

Certains réflexes pourraient résorber partiellement ce fossé.

- **Maîtriser l'objet de la crise** : L'acquisition de l'information est indispensable à la gestion opérationnelle d'une situation sensible. Il s'agit d'un préalable rarement maîtrisé par les décideurs. C'est pourtant la base : qui connaît son sujet peut l'expliquer avec facilité et sérénité. ■ ■ ■



■ ■ ■ • **Maitriser son environnement** : La connaissance et la coordination des canaux décisionnels sont les outils de la maîtrise de la chronologie de la crise. La centralisation des procédures faisant remonter l'information a une forte tendance à séparer le sommet de la hiérarchie de la réalité perçue sur le terrain.

Si cette coupure est souhaitable à certains égards (évacuation du stress et de la pression médiatique), elle peut provoquer de graves erreurs d'appréciation. Il faut, en effet, toujours garder à l'esprit que l'émotion est une dimension importante de la communication politique, puisqu'elle détermine malentendu d'interprétation. Les capteurs sont des révélateurs de cette émotion.

• **Faire intervenir une tierce personne** : Toute crise étant de communication, de nombreux acteurs vont prendre la parole. Face à cette situation, le mode de réaction du politique est trop souvent l'émotivité plutôt que l'émotion.

La prudence exigerait pourtant de rechercher la présence d'un acteur tiers, selon le sage adage « dans un duel, il faut toujours être trois ». Cela permet de temporiser, de gérer l'effet de rattrapage par rapport à la situation réelle et enfin, de mettre en perspective les conséquences de la crise, c'est-à-dire leur donner du sens pour un imaginaire collectif.

In fine, il faut rappeler qu'une crise est un trouble dans le fonctionnement normal d'un régime politique. C'est un moment périlleux et décisif mais à trop concevoir cet instant comme périlleux, nous

en oublions qu'il est décisif et porteur d'un nouvel équilibre et de nouvelles normes. C'est pourtant à la situation d'équilibre succédant à l'instabilité que nous devrions également penser dès les prémices de la crise.

D'où l'importance de la relation avec le media, in extenso au moyen de communication. Internet comme vecteur de l'information fonctionnant selon un schéma non-hiérarchisé pose cette question avec une acuité nouvelle. Face au tribus multi-formes d'internautes, devons-nous accepter nos contradictions dans un univers sur-segmenté plutôt que de tenter de maîtriser nos malentendus ?

---

## Pour aller plus loin...

- BLOCH Emmanuel, *Communication de crise et médias sociaux*, Ed. Dunod, 224 pages, 2012
- BRONNER Gérald, *La démocratie des crédules*, PUF, 360 pages, 2013
- COMBALBERT Laurent, DELBECQUE Eric, *La gestion de crise*, Que sais-je ?, PUF, 128 pages, 2012
- HEIDERICH Didier, *Plan de gestion de crise*, Ed. Dunod, 256 pages, 2010
- HUYGHE François-Bernard, *Maitre du faire croire, de la propagande à l'influence*, Ed. Vuibert, 174 pages, 2008
- LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, Ed. Dunod, 128 pages, 2010
- \* \* \*
- Site de Didier Heiderich : [www.didierheiderich.com](http://www.didierheiderich.com)
- Site de l'OIC : [www.observatoire-crises.org](http://www.observatoire-crises.org)

---

### L'Observatoire Géostratégique de l'Information

Sous la direction de François-Bernard Huyghe, cet observatoire a pour but d'analyser l'impact de l'information mondialisée sur les relations internationales. Comprendre le développement des médias et de l'importance stratégique de la maîtrise de l'information. Il analyse, par exemple les rapports de force entre puissances politiques et économiques et les firmes qui contrôlent le flux des informations dans le Monde.

### IRIS - Institut de Relations Internationales et Stratégiques

2 bis, rue Mercoeur  
75011 Paris - France  
[contact@iris-france.org](mailto:contact@iris-france.org)

[www.iris-france.org](http://www.iris-france.org)  
[www.affaires-strategiques.info](http://www.affaires-strategiques.info)

Secrétariat de rédaction : Pierre-Yves Castagnac