

# M É M O I R E

---

## L'IMPACT DES RÉSEAUX SOCIAUX SUR LA GESTION DE CRISE EN ENTREPRISE

LÉA RIOT - 2016 / 2017



cesacom



## REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à toute les personnes qui m'ont aidé et m'ont soutenu, de près comme de loin, dans la réalisation de ce mémoire.

Je tenais tout d'abord à remercier Sophie Himpe qui nous a suivi et épaulé tout au long de cette épreuve.

Je remercie également Olivier Velin et Romain Martin, qui m'ont apporté une précieuse aide non seulement grâce à leurs savoirs et leur témoignage sur le sujet mais également grâce à leur relecture et leurs conseils concernant la rédaction de ce mémoire.

Enfin je remercie mes amis avec qui nous nous sommes soutenus mutuellement, et ma famille qui a toujours été de bons conseils.

## SOMMAIRE

<b>Remerciements</b>	p.1
<b>Introduction</b>	p.4
<b>CHAPITRE 1 : La communication de crise en entreprise</b>	p.5
<b>1 - Histoire et définitions de la communication de crise</b>	p.5
<i>1.1 Comprendre la crise</i>	
<i>1.2 Comprendre la communication de crise</i>	
<b>2 - Les acteurs de la crise : à qui communique-t'on ?</b>	p.7
<i>2.1 Pourquoi communique-t'on lors d'une crise ?</i>	
<i>2.2 Les acteurs de la crise : à qui communique-t'on ?</i>	
<b>3 - Gérer une crise en entreprise : la théorie</b>	
p.11	
<i>3.1 Les étapes de la gestion de crise</i>	
<i>3.2 Le retour d'expérience</i>	
<b>4 - La gestion de crise avant les réseaux sociaux</b>	p.13
<i>4.1 La communication avant Internet</i>	
<i>4.2 La gestion de crise avant Internet</i>	
<b>CHAPITRE 2 : La place des réseaux sociaux dans la gestion de crise</b>	p.16
<b>1 - Réseaux sociaux et entreprises</b>	p.16
<i>1.1 Quelques chiffres</i>	
<i>1.2 Qu'est qu'ont changé les réseaux sociaux pour les entreprises ?</i>	
<b>2 - L'e-réputation</b>	p.20
<i>2.1 Définition</i>	
<i>2.2 L'e-réputation et les entreprises</i>	
<b>3 - Sur les réseaux sociaux, les rôles s'inversent</b>	p.24
<i>3.1 La perte de confiance des consommateurs</i>	
<i>3.2 Comment communiquer sur les réseaux sociaux ?</i>	

<b>4 - Impact négatif des réseaux sociaux en situation de crise</b>	p.27
<i>4.1 Ne pas connaître les réseaux sociaux, ou mettre en danger sa réputation en ligne</i>	
<i>4.2 Bad buzz</i>	
<b>5 - Impact positif des réseaux sociaux en situation de crise</b>	p.32
<i>5.1 Comment bien utiliser les réseaux sociaux en temps de crise ?</i>	
<i>5.2 Adapter sa veille pour mieux anticiper les crises sur les réseaux sociaux</i>	
<b>6 - Qu'attendent les internautes de la part des marques en temps de crise ?</b>	p.36
<i>6.1 Des internautes de plus en plus exigeants</i>	
<i>6.2 La réaction des marques</i>	
<b>CHAPITRE 3 - L'influence des rumeurs dans une crise médiatique</b>	p.41
<b>1 - Histoire et définitions de la rumeur</b>	p.41
<i>1.1 Le phénomène des rumeurs</i>	
<i>1.2 Définitions</i>	
<b>2 - Pourquoi colporte-on des rumeurs et pourquoi sont-elles toujours négatives ?</b>	p.43
<i>2.1 Répandre une rumeur : les causes</i>	
<i>2.2 Les rumeurs, un divertissement ?</i>	
<b>3 - La rumeur en entreprise</b>	p.46
<i>3.1 Le milieu professionnel, propice aux rumeurs</i>	
<i>3.2 Rumeurs en entreprise : les causes</i>	
<b>Conclusion</b>	p.50
<b>Bibliographie</b>	p.52
<b>Annexes</b>	p.54

## INTRODUCTION

Les entreprises, quelles qu'elles soient, peuvent être au cours de leur existence confrontées à différents types de problèmes. Il peut s'agir de problèmes internes, financiers, d'un Bad buzz, d'accidents, de dysfonctionnements de produits... Ces risques ont toujours existés et le danger à éviter est qu'ils ne se transforment pas en crise.

Cependant, l'arrivée d'Internet et plus particulièrement des réseaux sociaux a ajouté un nouvel enjeu pour les sociétés. En effet, nous sommes entrés dans une ère où il est indispensable pour une marque d'être présente sur les réseaux sociaux, mais cela entraîne beaucoup de changements et surtout le besoin de nouvelles compétences. La rapidité et l'instantanéité des réseaux sociaux augmentent le risque pour une entreprise de faire face à une crise.

### **Les réseaux sociaux ont-ils une influence sur la gestion de crise en entreprise ?**

C'est à cette question que nous tenterons de répondre tout au long de ce mémoire.

J'ai décidé de l'aborder car la communication de crise est un domaine que j'ai pu étudier de manière très rapide lors de mes études précédentes. Il m'a toujours attiré bien que je l'ai laissé dans un coin de ma tête. J'ai donc décidé d'approfondir mes recherches sur le sujet par le biais de ce mémoire. Le début de mes investigations et notamment les échanges que j'ai pu avoir avec différents professionnels de la communication de crise m'ont d'autant plus poussé à continuer sur ce sujet.

Nous analyserons dans une première partie la gestion de crise en entreprise : sa définition, qui en sont les acteurs, comment se gère-t elle ?

Puis, l'influence qu'ont eu l'apparition des réseaux sociaux sur la communication de crise en entreprise, la place qu'ils ont aujourd'hui dans une stratégie de gestion de crise. Enfin, nous nous intéresserons plus particulièrement au phénomène des rumeurs et à leur impact dans une crise médiatisée.

# CHAPITRE 1 : LA GESTION DE CRISE EN ENTREPRISE

## 1 - Histoire et définitions de la gestion de crise

### 1.1 Comprendre la crise

Avant de parler de communication de crise, essayons de bien comprendre ce que l'on entend par "crise". Qu'est-ce qu'une crise ?

Au sens étymologique, en grec<sup>1</sup>, crise signifie "faire un choix", "décider". Thierry Libaert la définit comme telle : "La crise est la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise"<sup>2</sup>.

Mais l'auteur cite également la définition de crise donnée par Jean Bernard Pinatel : "La crise est un changement, une transition entre deux états, transition qui se fait de façon accélérée"<sup>3</sup>.

Le terme de "changement" utilisé est compréhensible mais serait peut-être à nuancer car il donne à penser que le changement est volontaire alors que lors d'une crise c'est dans la grande majorité des cas un changement inattendu, qui au contraire n'était absolument pas voulu.

En effet, on compte généralement trois causes principales pouvant déclencher une crise dans une entreprise. Le blog Wellcom y dédie d'ailleurs un article qui condense ces éléments déclencheurs<sup>4</sup>.

Pour commencer, il peut s'agir tout simplement de la marque qui a fait une erreur de communication, un mot déplacé du directeur par exemple, ou d'un incident au sein de l'entreprise, ou encore d'un produit qui ne fonctionne pas... Il existe de multiples causes pour qu'une crise démarre de l'entreprise.

Mais elle peut aussi survenir à cause d'un tiers. Wellcom prend l'exemple des ONG telles que Greenpeace qui attaque directement l'entreprise qu'elle vise en espérant créer une crise. Enfin, la crise peut se lancer tout simplement via des réactions de consommateurs. Ce cas est de plus en plus vrai depuis l'apparition des réseaux sociaux. Mais c'est un sujet que nous

---

<sup>1</sup> Eiken, Simone, Velin, Olivier, *Gestion de crise - La réponse de l'entreprise*. EFE, 2006

<sup>2</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 3ème édition*. Paris, Dunod, 2010

<sup>3</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, p.

<sup>4</sup> "Communication de crise : les réseaux sociaux ne peuvent pas tout régler", *Wellcom*, 06 janvier 2016, <<http://bit.ly/1MWXUWd>>

développerons par la suite.

Donc, ces deux définitions du terme de crise expliquée plus haut résumées de façon complète et générale ce qu'est une crise à mon sens : un changement (involontaire) suite à des dysfonctionnements, et des choix à faire pour les gérer.

Le mot "crise" en lui-même est donc directement rattaché au terme de gestion de crise.

Et pourquoi est-ce si important de communiquer lors d'une crise ? Pour Thierry Libaert, "la communication de crise est l'élément déterminant qui permet, selon sa plus ou moins bonne maîtrise, de surmonter la crise".<sup>5</sup>

C'est en fait le moyen d'essayer de contenir la crise afin qu'elle ne fasse pas plus de dégâts qu'elle n'en fait déjà et aussi de pouvoir reconquérir la confiance des consommateurs si elle est perdue. En soi : tenter de réparer les pots cassés.

## *1.2 Comprendre la communication de crise*

Selon la définition du site définitions-marketing.com, "La communication de crise est constituée de l'ensemble des dispositifs, techniques et actions de communication entreprises pour lutter contre les effets d'un événement (accident, pollution, licenciement, rappel produit...) pouvant avoir des effets négatifs sur l'image de l'organisation concernée ou de ses produits."<sup>6</sup>

C'est donc bien la manière dont on va éradiquer la crise qu'on nomme gestion de crise et communication de crise. Car la différence entre gestion et communication ici est plutôt minime : la communication de crise fait partie de sa gestion mais la gestion de crise comprend en grande partie de la communication.

De manière générale, il est difficile de définir très exactement la communication de crise, d'ailleurs Thierry Libaert le dit : "la communication de crise n'est pas une science exacte"<sup>7</sup>.

On l'a vu dans sa définition, la crise provoque un changement inattendu dans l'entreprise. Thierry Libaert utilise le terme de "rupture" : "la crise marque une rupture avec le fonctionnement habituel car elle place l'entreprise dans une zone où la prise de décision s'effectue dans un domaine d'incertitudes fortes"<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, p. 7

<sup>6</sup> Bathelot, Bertrand, "Définition : Communication de crise", *Définitions marketing*, 10 mars 2017, <<http://bit.ly/2mJGGup>>

<sup>7</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition, opt. cit.*, p. 12

<sup>8</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, p. 12



Pour résumer, nous pouvons donc dire que : faire des choix est le fait de la gestion de crise, informer les parties prenantes de ces choix est le fait de la communication de crise.

Bien sûr, il existe des manières d'anticiper la survenance d'une crise. On met en place aujourd'hui des dispositifs permettant aux entreprises de réagir rapidement quand elles sont confrontées à une crise. Si l'on y parvient mais que la crise est cependant inéluctable, on peut commencer à communiquer pour en atténuer les effets et impacts. Ainsi, lorsqu'elle se produit, la rupture est moins violente pour ceux qui vont subir les conséquences de la crise car les esprits sont préparés.

La communication de crise fait partie intégrante de la communication d'entreprise. Les deux devraient être indissociables car une bonne communication de crise ne pourra pas se faire si la stratégie de communication globale n'est pas bien réfléchie. C'est toutefois rarement le cas. La communication de crise "repose sur un socle de messages, valeurs, cibles... totalement dépendant du dispositif de communication d'entreprise"<sup>9</sup>. En effet, bien que la communication de crise se fasse dans l'urgence ça ne doit pas se ressentir à l'externe et il faut surtout ne pas oublier à qui on s'adresse, comment on doit leur parler, et ce que la marque représente.

## **2 - Les acteurs de la crise : à qui communique-t'on ?**

### *2.1 Pourquoi communique-t'on lors d'une crise ?*

Avant de savoir à qui on communique, il est surtout important de savoir pourquoi.

On peut penser que communiquer lors d'une crise est un moyen de rassurer les consommateurs. Tout dépend de la vision des choses. Est-ce qu'on tente de minimiser les conséquences de la crise en essayant de rassurer tout le monde ? Est-ce qu'on assume réellement la situation ?

Olivier Velin<sup>10</sup>, auteur du site <http://www.strategie-gestion-crise.com/>, explique que pour lui la communication ne sert pas à rassurer. La communication de crise ne peut pas rassurer, si on dit à tout le monde qu'un terroriste est en fuite et qu'il a prévu de frapper dans quelques heures, vont-ils être rassurés ? Toute vérité n'est pas bonne à entendre, c'est pourquoi elle sert surtout à mettre tout le monde au même niveau. On met tout le monde au même niveau

---

<sup>9</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, p. 14

<sup>10</sup> Eiken, Simone, Velin, Olivier, *Gestion de crise - La réponse de l'entreprise*. EFE, 2006

dans le but d'éviter les "bruits de fond", les rumeurs et les stipulations (cf annexe N°1 p.56). Et "tout le monde" signifie forcément les consommateurs mais surtout les salariés, également les médias, toutes les personnes pouvant être impactées de près ou de loin par la crise, c'est à dire les parties prenantes.

On communique bien évidemment à l'externe mais il ne faut surtout pas oublier l'interne. Comme on le verra plus tard dans la troisième partie de ce mémoire, un manque de communication à l'interne fera non seulement perdre la confiance des salariés envers l'entreprise mais risque d'envenimer la situation car c'est là que vont commencer à se propager les rumeurs. Dans un article du Magazine de la Communication de Crise et Sensible, l'auteur Phénélope Sémavoine l'affirme : "Evitez la naissance de rumeurs dans l'organisation : communiquez !"<sup>11</sup>

Pourtant, après avoir réalisé un sondage sur environ 150 personnes ayant travaillé en entreprise pendant une période de crise, un peu moins de la moitié affirment ne pas avoir été informé de façon officielle par l'entreprise (cf annexe N°4 p.80).

Il est donc flagrant qu'aujourd'hui encore des sociétés ne prennent pas assez en compte l'importance de la communication de crise, du moins à l'interne. Dans ce sondage, on note aussi que plus de la moitié cette fois des personnes interrogées n'ont jamais été informées de la marche à suivre en cas de crise dans l'entreprise (cf annexe N°4 p.80).

Il serait pourtant intéressant pour l'entreprise d'établir une sorte de règlement pour les collaborateurs afin que chacun sache comment réagir, où trouver l'information dont ils ont besoin, etc. dans le but d'éviter tout faux discours et spéculations.

De même, toujours d'après ce même sondage, on remarque qu'environ la moitié des personnes ayant travaillé en entreprise ne savent pas s'il existe ou non une cellule de crise dans leur société. Au-delà du fait qu'avoir une cellule de crise est indispensable lorsqu'on est une grosse entreprise, les résultats montrent surtout que beaucoup de collaborateurs d'une entreprise, qu'importe sa taille, ne sont pas au courant de ce qui est mis en place en termes de communication de crise.

A l'inverse, une très grande majorité des sondés disent recevoir des informations de la part du service communication de leur entreprise (cf annexe N°4 p.80).

Alors pourquoi une entreprise (une grande entreprise, plus facilement sujette aux crises) si elle communique de façon générale en interne communique peu sur sa stratégie de gestion

---

<sup>11</sup> Sémavoine, Phénélope, "En période de crise, pensez à communiquer à l'interne", *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, février 2009, p.10-13

de crise ? Est-ce parce qu'il y a une sorte tabou sur ce sujet ? Parce que le fait d'installer un dispositif de crise risque d'inquiéter ? Parce que si elle en parle l'entreprise pense avouer une de ses faiblesses : être susceptible de faire face à une crise ? Ou tout simplement parce qu'elle pense que les salariés qui ne font ni partie de la direction, ni du service communication n'ont pas besoin de savoir ?

Peu importe les vraies raisons, une véritable relation de confiance ne peut pas s'établir tant que l'honnêteté et la transparence ne sont pas au rendez-vous. Par ailleurs, cela nuira également à la mobilisation des employés pour résoudre la crise lorsqu'elle survient.

Bien évidemment, et Phénélope Sémavoine le précise dans son article, "Si bien des éléments de la stratégie de l'entreprise doivent demeurer confidentiels et ne peuvent être partagés, il est néanmoins nécessaire de communiquer aux équipes ce qui peut être diffusé, être honnête lorsque les réponses à leurs questions ne sont pas encore connues, et expliquer les démarches mises en place afin de traverser la crise."<sup>12</sup>.

## *2.2 Les acteurs de la crise : à qui communique-t'on ?*

Au-delà du côté interne qui comprend tous les collaborateurs de l'entreprise, il y a énormément d'acteurs auprès de qui il faut penser à communiquer.

Dans une vision plutôt théorique de la chose, il existe un très grand nombre d'acteurs. Olivier Velin les énumère lors de son interview. Si on est dans une entreprise, il faut prendre en compte les parties prenantes, c'est-à-dire par exemple le banquier de la société, les assureurs, les prestataires,... Mais il faut aussi penser aux syndicats, aux IRP (Instance Représentative du Personnel), au CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail). Il est également nécessaire de prendre en compte les médias sociaux, les blogs, les médias locaux et internationaux, presse, radio, télévision... Ensuite on doit penser aux lobbies, aux défenseurs tels que GreenPeace mais aussi aux instances élues, aux instances nationales ou internationales, aux services déconcentrés de l'Etat en France (l'autorité de sûreté nucléaire, la direction générale de la répression des fraudes, l'inspection du travail, etc.) et enfin la justice (cf annexe N°1 p.56).

Voilà une liste non exhaustive mais néanmoins très complète des acteurs qui doivent être pris en compte : la preuve que la communication de crise se réfléchit en amont, car il serait

---

<sup>12</sup> Sémavoine, Phénélope, "En période de crise, pensez à communiquer à l'interne", *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, février 2009, p.10-13

plutôt difficile de réfléchir posément et de n'oublier aucun des acteurs à prévenir en plein milieu d'une crise. D'autant plus que chaque partie prenante attend quelque chose de différent. La communication de crise doit donc être adaptée en fonction des parties prenantes auxquelles on s'adresse.

Bien entendu, tous ces acteurs ne concernent pas toutes les entreprises.

Prenons l'exemple des entreprises à risques.

Romain Martin, directeur adjoint de SIRADEC-PC (Service Interministériel Régional des Affaires Civiles et Économiques de Défense et de la Protection Civile) explique que lorsqu'un accident par exemple a lieu à cause d'une entreprise à risques (on entend par là une société qui utilise des produits chimiques par exemple), l'Etat gère la crise avec l'entreprise en coordonnant l'ensemble des moyens de secours mais surtout dans le but d'avoir un retour à la normale dans les meilleurs délais et avec des impacts limités (cf annexe N°2 p.70).

L'entreprise et l'Etat doivent se coordonner sur tous les sujets, dont la communication.

Car il y a forcément un risque de ne pas communiquer les mêmes informations à tout le monde, ou alors de ne pas y mettre les bonnes formes. Romain Martin le dit : "Les gens sont intelligents mais ils ont le droit d'avoir peur aussi". Le but n'est pas de mentir à la population ou de minimiser les risques mais seulement de faire passer le message de manière à ce que les gens ne prennent pas peur (cf annexe N°2 p.70)

La manière dont on va communiquer donc est très importante dans la phase de gestion de crise.

Pour mieux comprendre, Olivier Velin donne dans son interview un exemple des plus parlants.

Mattel, second fabricant mondial de jouets, a vécu une crise d'ampleur en 2007, lorsqu'on a découvert de nombreux jouets étaient fabriqués avec des peintures toxiques. La société a tenté de se dédouaner en disant que les fabrications venaient de Chine, malheureusement la Chine a prouvé que la demande d'utilisation de ces produits avait bien été faite par Mattel en montrant le cahier des charges.

Des millions de produits ont donc été rapatriés mais les Etats-Unis ont également dû présenter leurs excuses à la Chine. Cet exemple montre bien les dégâts que peut provoquer une entreprise lors d'un incident tel que celui-ci en décidant de communiquer seule.

Le pire dans tout ça a sûrement été la perte de confiance qu'ont eu les consommateurs

puisque Mattel, comme l'explique Olivier Velin, a commis une erreur impardonnable : "Il s'est attaqué à deux populations intouchables : les personnes âgées et aux enfants." Les enfants puisque les jouets leurs étaient destinés, les grand parents car c'est au final eux (ainsi que les parents) qui ont dû gérer la crise en enlevant les jouets des mains des enfants.

### **3 - Gérer une crise en entreprise : la théorie**

*"Une règle essentielle de la stratégie consiste à se préparer à déjouer une attaque au lieu d'espérer qu'elle ne se produise pas." Sun-Tzu*

#### *3.1 Les étapes de la gestion de crise*

En théorie, pour qu'une crise se gère de la meilleure des façons possible, plusieurs étapes précises sont à suivre.

Déjà, une gestion de crise ne se prépare pas dans l'urgence mais s'anticipe.

La toute première chose à faire est d'évaluer les risques, savoir d'où pourrait provenir la crise, quelles pourraient en être les conséquences,... Évaluer la moindre possibilité. C'est ce que Thierry Libaert dans son livre "La communication de crise" appelle le "recensement"<sup>13</sup>. Et une fois ce recensement, bien entendu non exhaustif, réalisé, il s'agit de déterminer pour chaque cas son risque de probabilité et le risque qu'encourt la société face à ce probable incident, ainsi que la maîtrise du problème par l'entreprise si jamais il devenait réel<sup>14</sup>.

Ensuite, la gestion de crise se prépare au quotidien grâce à la veille. La veille consiste à surveiller en permanence tout ce qui peut être dit sur l'entreprise, tous les avis, les commentaires, les articles que ce soit sur un réseau social ou sur des forums, etc.

On verra dans la deuxième partie consacrée à la place du digital dans la stratégie de gestion de crise les moyens qui peuvent aujourd'hui aider les marques dans leur veille digitale.

Dans un troisième temps il va falloir définir la position que prendra l'entreprise pendant l'éventuelle crise, les canaux qu'elle utilisera pour diffuser ses messages, ses cibles,...

Le site [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr) a également publié un guide de préparation à la gestion de crise. La gestion de crise survient bien évidemment après la phase de préparation et doit

---

<sup>13</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, p.35

<sup>14</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition, opt.cit.* p.36

normalement être déjà préparée grâce à l'étape précédente.

Le site divise la phase de gestion de crise en trois temps. Pour commencer, si une entreprise doit faire face à une crise, la première étape selon le guide est de clarifier la situation.<sup>15</sup> Cette partie sert à comprendre comment l'entreprise en est arrivée là, pourquoi la crise s'est déclenchée, qui sont les acteurs, etc.

Bien entendu, cela reste théorique et il est certain que cette étape n'est pas toujours réalisable selon les cas. Si un incendie se déclare par exemple on commencera par l'éteindre avant d'essayer de comprendre pourquoi il s'est déclenché.

Vient ensuite la deuxième étape qui est l'anticipation des évolutions.<sup>16</sup> Il s'agit tout simplement comme son nom l'indique de réfléchir et d'anticiper les manières dont la crise pourrait évoluer, et les conséquences que cela pourrait avoir sur les différents acteurs.

Enfin, le guide du gouvernement propose en troisième lieu de chercher les actions à réaliser.<sup>17</sup> C'est-à-dire mettre en œuvre toutes les actions possibles pour au final revenir à une situation normale.

Au même titre que pour la première étape, la vision que propose le site est une vision de l'Etat et donc pas représentative de toutes les situations.

Ce guide est intéressant à suivre pour les entreprises ne sachant pas comment anticiper leur gestion de crise, cependant tous les conseils que l'on peut trouver sur le net se ressemblent : il s'agit d'étapes à suivre très générales qu'il faut forcément étoffer au maximum à l'interne. C'est un réel travail de fond que de préparer un plan de gestion de crise et la solution ne se trouve pas sur l'Internet.

### *3.2 Le retour d'expérience*

Et une fois la crise terminée, ce n'est pas fini. Vient le tour du retour d'expérience. Romain Martin en parle dans son interview (cf annexe N°2 p.70), c'est une étape totalement indispensable après une crise.

Le magazine en ligne Dynamique Mag consacre un article sur le sujet du retour d'expérience qu'il nomme même le RETEX.<sup>18</sup> Le RETEX (ou REX) est à la base un terme

---

<sup>15</sup> "Préparation à la gestion de crise", *economie.gouv*, juillet 2010, <<http://bit.ly/2pbNFe3>>

<sup>16</sup> *Idem*

<sup>17</sup> *Idem*

<sup>18</sup> Bidard, Alain, "Le retour d'expérience, étape incontournable dans la culture de crise (1/2)", *Dynamique Mag*, 27 août 2013, <<http://bit.ly/2oa67lg>>

utilisé par le Ministère de la Défense qui le définit comme “un système qui contribue à l’amélioration de l’outil de défense en participant à son évaluation au contact des réalités et en proposant des solutions aux déficiences constatées.”<sup>19</sup>

Le terme choisi peut donc paraître un peu fort mais au final, à une différente échelle, il s’agit plus ou moins du même fonctionnement. Donc le magazine web Dynamique Mag décrit les étapes à suivre pour le RETEX, qui sont assez précises. Pour eux, le retour d’expérience doit avoir des objectifs qui sont : “repérer les points positifs et les capitaliser”, “identifier les points négatifs et proposer les axes d’amélioration”, “reconnaître le travail de chacun pour faciliter la résilience”, “valoriser l’expérience acquise pour la gestion des événements futurs”, “démultiplier les enseignements tirés et sensibiliser les acteurs potentiels”<sup>20</sup>.

Ces objectifs sont très complets et peuvent permettre à l’entreprise qui vient de surmonter une crise d’avoir le meilleur retour d’expérience possible. Mais il peut aussi se faire de façon moins formelle, le plus important étant qu’il soit utile dans le futur.

Au final, toutes ces étapes sont désormais obligatoires, l’avènement du Web et des réseaux sociaux a forcé les entreprises à être plus vigilantes, plus anticipatives, car tout peut aller très vite et sans préparation une société en crise peut vite perdre pied.

On peut alors se demander si gérer une crise n’était pas plus simple lorsque l’Internet n’existait pas ?

## **4 - La gestion de crise avant les réseaux sociaux**

### *4.1 La communication avant Internet*

Ce qui est sûr, c’est qu’avant l’existence des réseaux sociaux et de l’Internet, les entreprises avaient un choix de communication qu’on pourrait qualifier de restreint.

Pour vendre ses produits et faire parler d’elle, une société pouvait réaliser une publicité audiovisuelle, diffusée à la télévision, ou audio seulement pour la radio, elle avait également le choix de réaliser une affiche qui était publiée dans les magazines, les journaux ou tout

---

<sup>19</sup> CDEC/Comm (Centre de Doctrine et d’Enseignement du Commandement), “Le retour d’expérience (RETEX)”, *Ministère de la défense*, 28 juillet 2016, <<http://bit.ly/2p0b2du>>

<sup>20</sup> Bidard, Alain, “Le retour d’expérience, étape incontournable dans la culture de crise (½), *opt. cit.*

simplement dans la ville.

Parmi tous les moyens qui existaient à cette époque pour faire parler de soi, on peut noter un point commun : ils permettaient la diffusion d'informations de la marque vers les consommateurs mais pas l'inverse.

#### *4.2 La gestion de crise avant Internet*

On peut donc facilement imaginer que, lors d'une situation de crise, l'enseigne concernée n'avait pas réellement d'autres moyens que de communiquer via les médias.

Il n'existait pas, comme c'est fréquent aujourd'hui, le risque d'empirer la crise en faisant un faux pas, vous ne pouviez pas voir votre image de marque totalement rabaissée sur les réseaux.

Cependant, bien qu'aujourd'hui certaines marques rêveraient sûrement de revenir plusieurs années en arrière, ne pas avoir de retour de ses clients peut-être dangereux. Comment savoir dans ce cas s'ils vous font toujours confiance ? S'ils continueront à acheter vos produits ? Les réseaux sociaux ont ce pouvoir qui paraît indispensable aujourd'hui : celui d'avoir la possibilité d'interagir avec les consommateurs, de connaître leurs envies et leurs besoins, et surtout de savoir quand on a fait une erreur (même si les internautes peuvent parfois être durs).



## **CONCLUSION CHAPITRE 1**

Nous avons donc vu dans ce chapitre ce que signifie une crise, la façon dont elle est gérée plus ou moins théoriquement en entreprise, mais aussi ce que signifie la communication de crise et comment elle est réalisée. Il existe en effet des étapes prédéfinies permettant aux marques de pouvoir anticiper les crises dans le but de mieux les gérer. Chaque cas est bien entendu adaptable selon la situation, le type de crise, etc.

Nous avons défini de façon générale qui étaient les acteurs lors d'une crise, à l'interne comme à l'externe et comment il fallait leur communiquer.

Mais il s'agit maintenant de comprendre les modifications qu'ont apportées, ou non, l'arrivée des réseaux sociaux dans la stratégie de gestion de crise pour une entreprise.

# CHAPITRE 2 - LA PLACE DES RÉSEAUX SOCIAUX DANS LA GESTION DE CRISE

## 1 - Réseaux sociaux et entreprises

### 1.1 Quelques chiffres

C'est au début des années 2000 que sont apparus les réseaux sociaux.

Mark Zuckerberg a donné naissance à Facebook en 2004 puis ont suivi Youtube en 2005, Twitter en 2006 et plus récemment Instagram en 2010 et Snapchat en 2012.<sup>21</sup>

Plus de dix ans après, les réseaux sociaux sont totalement ancrés dans la vie des gens. Selon les chiffres du Blog du modérateur, on comptait fin 2016 1,8 milliards d'utilisateurs dans le monde pour Facebook, 500 millions pour Instagram, 317 millions pour Twitter ou encore 106 millions pour LinkedIn.<sup>22</sup>

Ces chiffres sont un constat indéniable : les habitants du monde d'aujourd'hui sont totalement connectés et une entreprise pour les toucher n'a pas vraiment d'autres choix que de l'être également. Mais une question me vient à l'esprit : pourquoi les entreprises ont-elle décidé un jour d'investir les réseaux sociaux ? Evidemment cela nous paraît totalement logique actuellement mais ce n'est pas ce pour quoi ils ont été créés à la base.

“Les réseaux sociaux sont une formidable caisse de résonance pour faire connaître son entreprise, ses idées, un événement ou un produit.”<sup>23</sup>

### 1.2 Qu'est qu'ont changé les réseaux sociaux pour les entreprises ?

Les entreprises l'ont finalement compris, Facebook, Twitter... c'est “the place to be” pour une marque. Quel meilleur endroit pour se faire connaître, être en contact direct avec ses clients, attirer de futurs consommateurs ? Et tout cela dans une ambiance “friendly”, hors

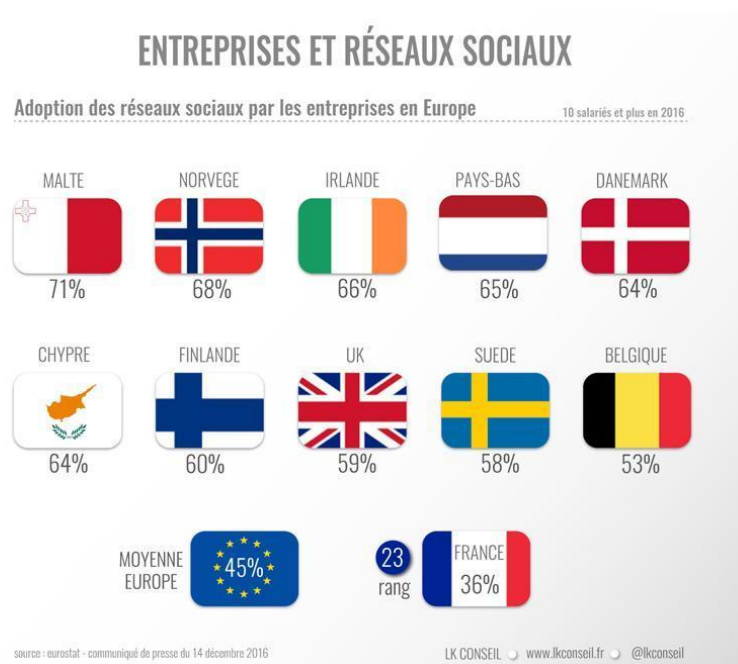
---

<sup>21</sup> Corthésy, Matthieu, “Les 3 étapes de l'Histoire des réseaux sociaux en infographie”, *PME Web*, 4 juin 2015, <<http://bit.ly/2oLb8IC>>

<sup>22</sup> Coëffé, Thomas, “Chiffres réseaux sociaux - 2017”, *Blog du Modérateur*, 23 novembre 2016, <<http://bit.ly/1cTRepR>>

<sup>23</sup> Lefata, Kamel, “Les entreprises françaises peu concernées par les réseaux sociaux”, *LK Conseil*, <<http://bit.ly/1qYvyYR>>

des cadres imposés IRL (In Real Life).



© lk conseil – Entreprises et réseaux sociaux

Et en effet, le champ des possibles sur les réseaux sociaux est beaucoup plus large que dans la limite du réel, à condition d’avoir une grande imagination. Bien entendu, cela ne veut pas dire qu’il n’existe pas de règles sur l’Internet. Au contraire, comme on le verra après, une simple erreur peut avoir de graves conséquences pour une société.

Une crise, comme les professionnels s’accordent à le dire, se déroule généralement en quatre étapes.

Charles-Edouard Anfray, auparavant délégué à la gestion de crise chez Total, dans un article intitulé “Les réseaux sociaux et la crise” paru en 2011 dans le Magazine de la Communication de Crise et Sensible les résume bien. Pour lui, “il y a traditionnellement le temps de l’alerte, le temps de la mobilisation, le temps de la réponse et le temps du retour d’expérience”<sup>24</sup>.

Cependant, ce schéma qui paraît simple et bien organisé a été complètement chamboulé

<sup>24</sup> Anfray, Charles-Edouard, “Les réseaux sociaux et la crise”, *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, novembre 2011, p.45-46

avec l'arrivée des réseaux sociaux. Aussi bien de manière positive que négative comme nous allons le voir par la suite, mais ils devraient être aujourd'hui obligatoirement pris en compte dans la stratégie de gestion de crise et cela demande beaucoup d'adaptation et de préparation.

Beaucoup de changements se sont donc opérés avec l'arrivée des réseaux sociaux. Dans le livre : "Bad buzz, gérer une crise sur les médias sociaux" d'Anthony Babkine et Mounira Hamdi, les auteurs comparent les médias sociaux avec les médias traditionnels en disant que "Alors que les médias traditionnels ont tendance à "raconter" ou à transmettre un message, les médias sociaux sont ancrés dans le dialogue"<sup>25</sup>. Pour eux la différence surtout est que la barrière qui existait entre les médias et le public a été supprimé : "le public s'adresse à la marque et la marque peut lui répondre"<sup>26</sup>.

Un des premiers changements et sûrement le plus important est la vitesse. On ne peut pas suivre comme avant les quatre étapes obligatoires à la gestion d'une crise pour la simple et bonne raison que "la crise se crée, se développe et meurt à la vitesse de la lumière, sans donner le temps aux organisations humaines de réagir en temps adapté"<sup>27</sup>.

Mais ce n'est pas seulement la vitesse qui est amplifiée avec les réseaux sociaux. Tout est plus rapide, plus fort, plus intense.

« L'une des forces d'Internet est la rapidité, l'instantanéité quasi malade avec laquelle naît, circule et meurt l'information, plus vite encore que la réalité. »<sup>28</sup>.

Cette phrase résume parfaitement l'enjeu qu'apporte l'Internet mais plus particulièrement les réseaux sociaux au quotidien et encore plus lors d'une crise. Emmanuelle Hervé de l'agence EH&A Consulting dans une conférence sur l'Impact des Médias Sociaux sur les Entreprises et les Organisations organisée par le groupe ICompetences s'exprime sur ce qui pour elle change en terme de gestion de crise avec l'arrivée du web 2.0 : "Le média dans ce cas-là c'est vous, c'est nous, c'est tout le monde. C'est à la fois l'implication immédiate, donc la notion de temps et la quantité de gens qui va tout à coup être prévenue ou savoir qu'il se passe quelque chose chez vous. Alors qu'il y a dix ans de cela ou même il y a six ou sept ans de ça vous pouviez avoir un périmètre bien

---

<sup>25</sup> Babkine, Anthony, *et alii*, *Bad buzz Gérer une crise sur les médias sociaux*, Paris, Eyrolles, 2013, p.25

<sup>26</sup> *Idem*

<sup>27</sup> Anfray, Charles-Edouard, "Les réseaux sociaux et la crise", *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, novembre 2011, p.45-46

<sup>28</sup> *Idem*

moins important.”<sup>29</sup>

Selon la LIREC (Lettre d’Information sur les Risques et les Crises) de juin 2016, “sur les 55,5 millions d’internautes que compte la France (86% de la population), près des 2/3 sont inscrits sur un réseau social (32 millions), et plus de 25 millions sont des utilisateurs actifs de ces réseaux sur leurs mobiles”<sup>30</sup>(chiffres de l’agence We Are Social).

Ces chiffres illustrent la nécessité pour une entreprise d’être présente sur les médias sociaux et d’y communiquer.

Guillaume Brossard, créateur du site Hoaxbuster, est très clair sur le sujet “les entreprises, elles n’ont plus le choix aujourd’hui, elles sont obligées d’être sur les réseaux sociaux” (cf annexe N°3 p.76).

Un des premiers moyens que doit absolument utiliser une entreprise lorsqu’elle est présente sur les réseaux sociaux est la veille. C’est un moyen qu’ont dû apprendre à utiliser les entreprises avec la naissance du Web. La veille est très importante dans la stratégie de gestion de crise en entreprise mais elle doit être effectuée bien en amont et avant que se profile une éventuelle crise. Evidemment cela entraîne des besoins humains mais aussi financiers car une grosse entreprise se doit d’utiliser des outils spécifiques afin de l’aider dans sa veille si elle ne veut pas passer des heures à analyser tous les recoins du Web.

Qui dit veille dit qu’on a quelque chose à surveiller. Et en effet, comme on l’a vu plus haut, environ 32 millions d’internautes sont inscrits sur un réseau social. Et chacun d’entre eux a le pouvoir de commenter, partager, donner son avis sur n’importe quoi, en particulier sur les marques, les entreprises, etc. Anthony Babkine et Mounira Hamdi le disent : “En quelques secondes, nous pouvons avertir une communauté à l’autre bout de la planète, un blogueur influent peut également alerter un grand nombre d’individus en quelques secondes”<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Hervé, Emmanuelle, “Communication de crise et réseaux sociaux”, conférence donnée le 29 octobre 2012, <<https://youtu.be/uKuPhwuCUlg>>

<sup>30</sup> Schott Cyrille, “Réseaux sociaux et gestion de crise”, *LIREC*, juin 2016, p.19

<sup>31</sup> Babkine, Anthony, *et alii*, *Bad buzz Gérer une crise sur les médias sociaux*, Paris, Eyrolles, 2013, p.29

## 2 - L'e-réputation

### 2.1 Définition

L'e-réputation est une notion dont on entend parler partout actuellement. Mais qu'est-ce que l'e-réputation ? D'où vient-elle ? Comment est-elle apparue et surtout quels sont ses enjeux ?

Selon le site Reputation VIP, le concept d'e-réputation est apparu dans les années 1990 par le biais d'Howard Rheingold (écrivain et enseignant américain).<sup>32</sup> La e-réputation est donc apparue en toute logique avec la naissance du digital. Le site Net Wash l'explique par le fait qu'«à l'arrivée du web 2.0, l'immense pouvoir conféré aux utilisateurs sur les sociétés, les produits et les services ont donné plus d'importance à la notoriété digitale.»<sup>33</sup>

C'est ensuite à partir de 2000 que le terme a commencé à être de plus en plus employé, notamment avec le lancement de l'e-commerce.<sup>34</sup> Par exemple, Ebay a été une des premières sociétés à lancer les évaluations de notoriété des vendeurs grâce à un système de notation.<sup>35</sup>

Puis c'est dès 2006 que l'on prend réellement en compte la réputation en ligne pour les entreprises. C'est le blogueur Christophe Deschamps qui en parle le premier en mettant l'accent sur le fait que Google gère et valide la réputation sur Internet, ce pourquoi il est très important d'être bien positionné sur le moteur de recherche.<sup>36</sup>

### 2.2 L'e-réputation et les entreprises

Si une entreprise est présente et active sur les réseaux sociaux elle se forge forcément une e-réputation. Selon le site definitions-marketing.com «L'e-réputation peut être définie comme l'image véhiculée et / ou subie par une entreprise ou une marque sur Internet et autres

---

<sup>32</sup> Nguyen Nicolas, «La jeune histoire de l'e-réputation», *Reputation VIP*, 9 janvier 2014, <<http://bit.ly/2pfWg2l>>

<sup>33</sup> «Définir, c'est limiter», *Net Wash*, <<http://bit.ly/2oNKOI8>>

<sup>34</sup> Nguyen Nicolas, «La jeune histoire de l'e-réputation», *opt. cit.*

<sup>35</sup> «Définir, c'est limiter», *Net Wash*, <<http://bit.ly/2oNKOI8>>

<sup>36</sup> Nguyen Nicolas, «La jeune histoire de l'e-réputation», *Reputation VIP*, 9 janvier 2014, <<http://bit.ly/2pfWg2l>>

supports numériques.”<sup>37</sup>.

Pour les auteurs du livre “Bad buzz, gérer une crise sur les médias sociaux”, “une e-réputation est formée par les contenus que la marque souhaitera partager avec ses publics connectés, mais également avec les contenus que les publics de la marque publieront à son propos.”<sup>38</sup>.

La e-réputation se forge donc, mais pas seulement. Elle dépend également des internautes, c’est pourquoi il est très difficile de la gérer.

Aujourd’hui, si un consommateur décide d’aller au restaurant, de prendre un rendez-vous chez le coiffeur, de commander des vêtements en ligne ou même d’acheter n’importe quel produit, il se renseignera d’abord sur l’Internet afin de voir quelle image a l’entreprise, via les avis par exemple, avant de faire son choix.

Selon un sondage Ifop réalisé en mars 2015, “80% des Internautes déclarent avoir recours à Internet pour se renseigner avant d’acheter un produit ou un service”.<sup>39</sup>

Ce même sondage montre que “pas moins de 96 % des internautes sont influencés par l’e-réputation de la marque lors d’un achat” et que “les avis négatifs sont de nature à dissuader 85 % des consommateurs”.<sup>40</sup>

Ces chiffres sont formels : une marque ne peut rien laisser au hasard puisque l’e-réputation forme son image.

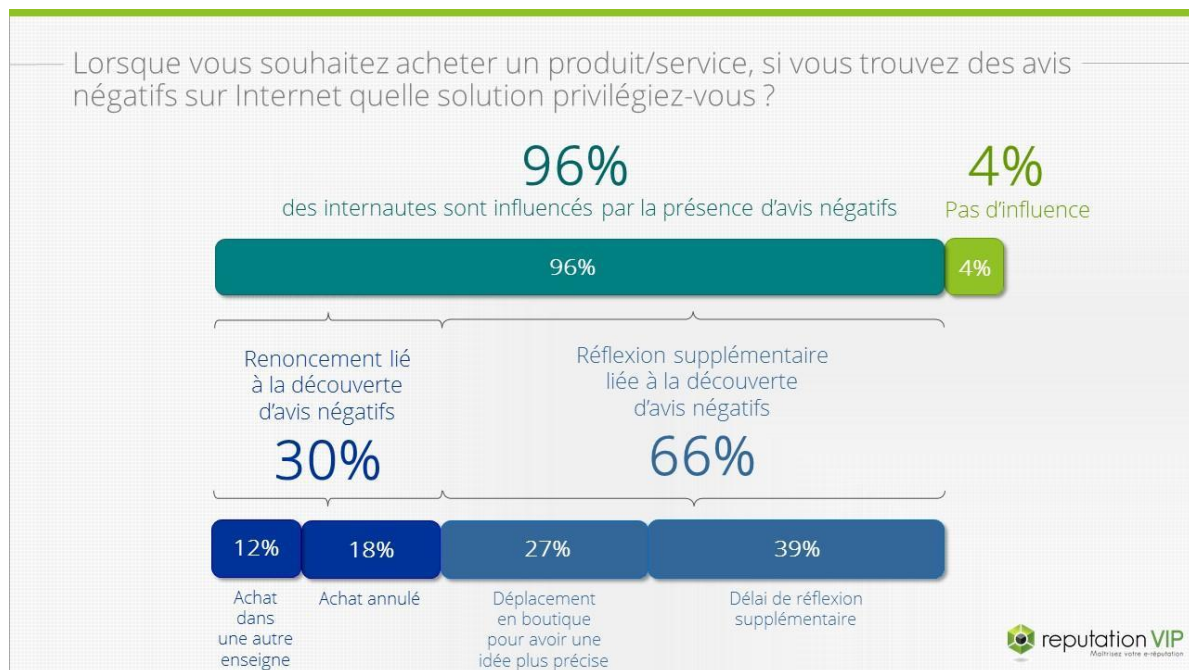
---

<sup>37</sup> Bathelot, Bertrand, “Définition : E-réputation”, *Définitions marketing*, 9 janvier 2016, <<http://www.definitions-marketing.com/definition/e-reputation/>>

<sup>38</sup> Babkine, Anthony, *et alii*, *Bad buzz Gérer une crise sur les médias sociaux*, *op. cit.*, p.27

<sup>39</sup> “Sondage Ifop / Réputation VIP : l’influence de l’e-réputation sur l’acte d’achat”, *Reputation VIP*, 17 mars 2015 <<http://bit.ly/2oIn6i5>>

<sup>40</sup> *Idem*



Source : Sondage IFOP - l'influence de l'e-réputation sur l'acte d'achat

La complexité de la réputation en ligne demeure dans le fait que si une entreprise par exemple (mais cela vaut aussi pour une personne) tente d'effacer quelque chose qui pourrait nuire à son e-réputation, elle peut se retrouver confrontée à ce qu'on appelle l'effet Streisand. D'après le site Reputation VIP, l'effet Streisand est "un phénomène Internet qui se manifeste par la sur-diffusion d'une information faisant l'objet d'une tentative de retrait ou de censure par une entreprise ou une personne."<sup>41</sup>

Le terme vient de ce phénomène qu'a vécu l'actrice Barbara Streisand lorsqu'un journaliste a publié une photo de sa villa prise d'un hélicoptère pour illustrer une enquête à propos de l'érosion du littoral californien. Elle a demandé à faire interdire la photographie mais c'est le photographe qui a finalement eu gain de cause.

L'histoire a fait suite à ça un grand bruit sur Internet et la fameuse photo a ensuite été vue plus de 420 000 fois dans le mois suivant.<sup>42</sup>

Pour une entreprise ou une organisation, cela peut devenir réellement problématique. Le site Slate.fr revient sur le cas de la DCRI (Direction Centrale des Renseignements Intérieurs) qui en 2013 a attaqué la Wikimedia Foundation (hébergeur de Wikipédia) concernant un article portant soi-disant "atteinte au secret de la Défense Nationale". Mais la fondation n'a pas

<sup>41</sup> "Qu'est-ce que l'effet Streisand ?", *Réputation VIP*, <<http://bit.ly/2nYLk9a>>

<sup>42</sup> Joignot, Frédéric, "Le buzz que l'on ne voulait pas", *Le Monde*, 31 octobre 2013, <<http://lemde.fr/1vUVJjq>>



supprimé l'article comme exigé trouvant la réaction de la DCRI disproportionnée et finalement celui-ci a été vu plus de 20000 fois le jour-même.<sup>43</sup>

Donc à moins que ça ne soit complètement justifié, tenter d'effacer un article compromettant par exemple n'aura jamais l'effet escompté sur les réseaux sociaux, bien au contraire.

En utilisant ce système le risque est surtout d'attirer les yeux sur ce que la marque, l'entreprise, ou la personne tente de cacher. Et une affaire comme celle-ci risque de ternir l'image de marque, donc son e-réputation.

C'est notamment pour cette raison que la question du droit à l'oubli est souvent posée.

En effet, la question peut se poser : les entreprises devraient-elles pouvoir bénéficier de ce droit à l'oubli ? L'avis peut être divisé : non, car il semble plus juste avant de pouvoir accorder sa confiance à une société ou une marque d'avoir un droit de regard sur son passé dans un souci de transparence ; ou alors oui l'entreprise a le droit de décider de ne pas être jugée sur une erreur appartenant à son passé.

Le site Cell'IE a consacré un article à ce sujet. Pour l'auteur de l'article, le droit à l'oubli se définit comme tel : "il s'agit d'écartier tout risque qu'une personne soit durablement atteinte par l'utilisation, à son insu, de données la concernant, qu'elles figurent sur la toile à son initiative ou à celle d'un tiers."<sup>44</sup> La définition concerne plus particulièrement les personnes mais le système revient au même pour une entreprise. A la différence qu'une société est redevable envers ses clients et qu'il paraîtrait en ce sens plus juste que des conditions soient instaurées si une loi de droit à l'oubli existait.

Il est tout de même important de préciser qu'il n'est pas tout à fait vrai qu'un texte concernant le droit à l'oubli n'existe pas. Comme l'explique Juliette Tamoifo dans son article, le droit à l'oubli était l'un des fondements lors de la rédaction de la loi informatique et liberté de 1978.<sup>45</sup> Mais encore une fois, la différence est nette entre le cas des particuliers et celui des entreprises. Il existe un site Web exclusivement dédié au droit à l'oubli numérique qui éclaire les sociétés sur leurs droits concernant ce problème. Pour eux, la réponse est claire : "si un salarié ou chef d'entreprise peut demander à juste titre le retrait de données personnelles des résultats de recherche, toute demande relative au monde

---

<sup>43</sup> "La DCRI s'attaque à Wikipédia et découvre l'effet Streisand", *Slate*, 06 avril 2013, <<http://bit.ly/2oIxuq9>>

<sup>44</sup> Tamoifo, Juliette, "Le droit à l'oubli pour les entreprises", *Cell'IE*, 04 mars 2015, <<http://bit.ly/1Cx1bwm>>

<sup>45</sup> *Idem*

professionnel se soldera systématiquement par un refus.”<sup>46</sup> Un article du journal Les Echos revient également sur le sujet et on comprend alors bien la raison du refus du droit à l’oubli pour une entreprise, et c’est Google qui le décide : “il s’agit d’assurer un strict équilibre entre droit à l’oubli et droit à l’information”<sup>47</sup>

Donc si une entreprise a de réels arguments et a une requête de droit à l’oubli justifiée, une solution est encore possible : l’attaque en justice. Mais attention, aujourd’hui les entreprises n’ont plus beaucoup de pouvoirs sur les réseaux sociaux : les internautes sont rois.

### 3 - Sur les réseaux sociaux, les rôles s’inversent

#### 3.1 La perte de confiance des consommateurs

“Il y a un peu plus d’une décennie, nous vivions une époque où les marques étaient toutes puissantes”<sup>48</sup>.

Effectivement, à l’époque où les réseaux sociaux n’existaient pas, les marques pouvaient bien communiquer par la presse, la radio ou la télévision, que l’on soit d’accord ou pas avec elles, nous ne pouvions pas nous exprimer.

Comme le constate Valentin Blanchot, co-fondateur du site Siècle Digital, “tout ou presque reposait sur la confiance en une marque ou son produit”<sup>49</sup>.

Une des premières crises apparue en ligne montre bien pourquoi, avec les réseaux sociaux, les consommateurs ont pu commencer à ne plus donner entière confiance aux marques.

En 2004, l’entreprise Kryptonite (société produisant des antivols pour vélos) s’est retrouvée confrontée un gros Bad buzz, dû aux réseaux sociaux.

Un internaute a publié une vidéo en se montrant violer un des cadenas réputé inviolable à l’aide d’un simple stylo.

C’est l’exemple même qu’une entreprise avant le digital pouvait faire croire tout ce qu’elle voulait à ses consommateurs mais qu’aujourd’hui n’importe qui à l’aide d’un peu de viralité

---

<sup>46</sup> “Je suis une entreprise, que faire ?”, *Droit à l’oubli numérique*, <<http://bit.ly/2p5egId>>

<sup>47</sup> Bouquet, Vincent, “Pas de droit à l’oubli pour les entreprises”, *Les Echos Business*, 01 septembre 2014, <<http://bit.ly/2qrQIYn>>

<sup>48</sup> Blanchot, Valentin, “Marques et consommateurs : la confiance à l’ère du digital”, *Siècle digital*, 18 septembre 2015, <<http://bit.ly/1Y2txoS>>

<sup>49</sup> *Idem*

peut révéler la vérité au grand jour.

Un autre cas bien représentatif du pouvoir des internautes sur les réseaux sociaux est celui de Cora

Emmanuelle Hervé en parle dans la conférence sur l'impact des médias sociaux sur les entreprises et les organisations.

Une caissière de Cora a récupéré un ticket de promotion sur son tapis de caisse et l'a utilisé, ce qui est interdit.

La direction l'a alors licenciée, sachant qu'elle était également déléguée syndicale.

Mais son cas a rapidement fait le tour de Facebook et beaucoup de gens ont protesté sur la page Facebook du groupe.

Cora a ensuite réintégré la caissière dans ses services.

Les internautes ici ont donc totalement pris le contrôle et la situation s'est retournée, ce qui montre au final que les marques sont dépendantes du pouvoir des réseaux sociaux.

Cora est allée encore plus loin puisque la marque a ensuite diffusée une vidéo amateur censée illustrer le bien-être des salariés dans l'entreprise.

Vidéo que les internautes ont qualifiée de « propagande dictatoriale de base » sans authenticité.

Moralité : la communication, et d'autant plus lors d'une crise, doit être réfléchie et il ne faut surtout pas sous-estimer les internautes en pensant qu'ils puissent croire tout ce qu'ils voient. Au contraire, ils ont de plus en plus méfiants envers les marques et ont besoin de confiance.

Un acte comme celui-là a mis la société dans une plus mauvaise posture encore qu'Emmanuelle Hervé nomme une « surprise ».

### *3.2 Comment communiquer sur les réseaux sociaux ?*

Une règle d'or à bien retenir : on n'est pas obligé de tout dire quand on communique, mais surtout il ne faut pas mentir. Et comme elle le rappelle : « les réseaux sociaux ne sont pas des médias, ce sont des espaces de parole du grand public »<sup>50</sup>.

Olivier Velin réagit dans le même sens. Pour lui, « la communication de crise n'a pas

---

<sup>50</sup> Hervé, Emmanuelle, «Communication de crise et réseaux sociaux», conférence donnée le 29 octobre 2012, <<https://youtu.be/uKuPhwuCUlg>>

forcément pour but de dire la vérité ». Il ne s'agit pas de mentir mais de diffuser un message que les gens peuvent recevoir (cf annexe N°1 p.56).

L'agence Wellcom dans son blog dédié au social media fait également un point sur la question. Pour eux, «Si une marque souhaite utiliser les réseaux sociaux pour résoudre une crise, elle ne doit pas arriver en conquérant»<sup>51</sup>.

De plus que, si on est présent sur les réseaux sociaux, on peut se rendre compte aisément que les consommateurs sont de plus en plus agressifs envers les marques. On dit toujours que les gens ne donnent pas leur avis lorsque c'est positif mais seulement lorsque c'est négatif et c'est d'autant plus vrai sur les réseaux sociaux. Il suffit de regarder les commentaires sous les publications des marques connectées pour faire ce constat. Constat personnel bien qu'un article très récent du site Journal du Net vienne approuver cette remarque.

Le journal en ligne a réalisé une étude afin de démontrer cette agressivité croissante des consommateurs envers les marques sur les réseaux sociaux. Et leur constat est sans appel : en un an, ils ont remarqué une augmentation de 22% de l'agressivité envers les grandes entreprises.<sup>52</sup>

Mais pourquoi cette agressivité ? Le Journal du Net a fait ressortir trois profils d'internautes agressifs grâce à son étude : «le consommateur très mécontent» qui utilise les réseaux sociaux pour attirer l'attention de la marque face à un problème non résolu, «l'activiste» qui lutte pour des valeurs que n'a pas l'entreprise et tente de décrédibiliser cette dernière via les réseaux, ou encore «le troll» qui s'amuse simplement en polluant les conversations au sujet de la marque.<sup>53</sup>

Au final, ces trois types d'internautes ont toujours un rapport négatif avec la société en question. Et si leurs réactions si agressives étaient dues à un manque de confiance envers elle ?

Car il est important de comprendre une chose : les réseaux sociaux ont chamboulé la notion de relation client comme on la connaissait. Les mails, les appels ou encore les courriers ne sont plus d'actualité, le consommateur a besoin d'instantanéité et de personnalisation : «Aujourd'hui, les clients veulent des réponses immédiates de la part des entreprises et

---

<sup>51</sup> «Communication de crise : les réseaux sociaux ne peuvent pas tout régler», *Wellcom*, 06 janvier 2016, <<http://bit.ly/1MWXUWd>>

<sup>52</sup> Mani, Jérémie, «Réseaux sociaux : les marques font face à une agressivité croissante», *Journal du Net*, 09 avril 2017, <<http://bit.ly/2o0R1Pi>>

<sup>53</sup> *Idem*

n'hésitent pas à le faire savoir.”<sup>54</sup>

Voilà en quoi les rôles se sont inversés dans l'interaction d'une marque avec ses clients avec l'arrivée des réseaux sociaux : au lieu de faire part de son mécontentement par exemple en appelant ou en envoyant un courrier à l'enseigne en question, le client insatisfait peut désormais interpeller la marque directement sur sa page Facebook. Soit par le biais d'un message privé qui permet d'avoir une réelle instantanéité, ou parfois directement sur la page Facebook de la société, ce qui peut alors commencer à devenir problématique.

Et la situation se voit sur Twitter de plus en plus fréquemment. Le site Actu Entreprise a réalisé une interview à ce sujet de Nathalie Léal, directrice marketing de la société Loyol. Elle s'exprime sur l'impact qu'ont eu les réseaux sociaux sur la relation client et pour elle : “certains réseaux sociaux comme Twitter ont une grande importance sur la relation client. En effet, les clients posent des questions via ce canal et attendent une réponse dans les deux heures. Les réseaux sociaux imposent donc une certaine pression aux entreprises.”<sup>55</sup>

Une entreprise en s'engageant sur les réseaux sociaux doit donc prendre garde à bien comprendre comment fonctionnent chaque réseau, à adapter son discours sur chacun d'eux et à anticiper les attentes des internautes.

#### **4 - Impact négatif des réseaux sociaux en situation de crise**

##### *4.1 Ne pas connaître les réseaux sociaux, ou mettre en danger sa réputation en ligne*

En effet, il est indispensable aujourd'hui pour une entreprise, qu'elle soit grande ou petite, d'être présente sur les réseaux sociaux. Mais encore faut-il savoir les utiliser. Parce que, qu'y a-t-il de pire : ne pas avoir de visibilité sur les réseaux ou mal les utiliser et mettre en danger sa réputation ?

Comme pour n'importe quel moyen de communication qu'on utilise, il est nécessaire d'avoir une stratégie avant de se lancer sur Facebook ou Twitter.

Mais le réel danger des réseaux est que malgré le fait d'avoir des community managers et une stratégie digitale, une marque n'est jamais à l'abri d'une erreur qui mettra à mal son e-réputation.

---

<sup>54</sup> Cheminal, Matthieu, “L'impact des réseaux sociaux sur la relation client digitale”, *Hub Institute*, 30 septembre 2015, <<http://bit.ly/2kW4yco>>

<sup>55</sup> “Quels impacts ont les réseaux sociaux sur la relation client ?”, *Actu Entreprise*, <<http://bit.ly/2qIuN6i>>

Pour la simple raison que les internautes sont en général sans pitié et le moindre faux pas risque de coûter cher. Et si une personne décide de s'en prendre à votre campagne ou de partager son point de vue négatif sur vous, il est quasiment certain que cela se propagera et que votre campagne tombera complètement à l'eau, avec en prime une descente de votre e-réputation. C'est ce qu'on appelle le Bad buzz.

*“Il faut vingt ans pour construire une réputation, cinq minutes pour la détruire” Warren Buffet.*

#### 4.2 Bad buzz

Un article du Huffington Post explique que la naissance de ce phénomène s'est faite avec les réseaux sociaux et qu'il peut “faire circuler une information en seulement quelques heures via des relais sur Twitter, Facebook, Tumblr”<sup>56</sup>.

Un Bad buzz ne devient pas toujours une crise. Le blog du communicant revient sur l'étude Visibrain de 2016 sur le sujet du Bad buzz. Selon l'étude, “Nombre de pseudos Bad buzz éclatent en effet régulièrement sur les réseaux sociaux mais sans jamais franchir le seuil critique de la médiatisation. Ils restent confinés au sein d'une poignée d'internautes et disparaissent généralement aussi vite qu'ils ont flambé.”<sup>57</sup>.

C'est pourquoi sans doute certaines sociétés ne prennent pas au sérieux ces buzz négatifs. Mais ont-elles raison de les négliger ? Une étude publiée par Freshfields Bruckhaus Deringer démontre qu'en 2013, 40% des entreprises n'avaient pas de plan d'urgence dans le cas où elles seraient confrontées à un Bad buzz<sup>58</sup>. Et le Huffington Post renchérit en disant qu'il faut “environ 21 heures après le déclenchement de la crise pour qu'elles réagissent”<sup>59</sup>.

Il serait donc préférable pour les entreprises d'avoir une solution, car bien que parfois les Bad buzz retombent aussi vite qu'ils ont commencés, l'étude de Freshfields Bruckhaus met l'accent sur le fait que “lorsqu'un journaliste s'empare d'un événement crise en

---

<sup>56</sup> Raymond, Grégory, “Bad buzz 2013: Findus, Barilla, Abercrombie... Les échecs marketing de l'année”, *Huffington Post*, 27 décembre 2013, <<http://huff.to/19u5TxC>>

<sup>57</sup> Cimelière, Olivier, “Etude Visibrain Bad Buzz 2016 : Fréquence stable des crises digitales mais aggravation des impacts”, *Le blog du communicant*, <<http://bit.ly/2oftkG7>>

<sup>58</sup> Raymond, Grégory, “Bad buzz 2013: Findus, Barilla, Abercrombie... Les échecs marketing de l'année”, *Huffington Post*, 27 décembre 2013, <<http://huff.to/19u5TxC>>

<sup>59</sup> *Idem*

formation sur les réseaux sociaux, le registre change radicalement.”<sup>60</sup>. Et en effet, il suffit que l’actualité du moment ne soit pas très variée pour que le Bad buzz en question se fasse remarquer et devienne alors une crise médiatique.

Il existe un très grand nombre d’exemples de Bad buzz vécus par des marques.

Prenons le cas de Barilla, célèbre marque de pâtes. Tout commence lorsque le fondateur de la marque, Guido Barilla, explique en 2013 sur les ondes italiennes “J’aime la famille traditionnelle. Si les homosexuels ne sont pas contents, ils peuvent manger des pâtes d’une autre marque !”.

Twitter s’est rapidement emparé du sujet avec beaucoup de réactions qualifiant “d’homophobes” les propos du fondateur.

Le fait que Guido Barilla présente ses excuses sur la Toile n’a pas suffi à calmer les consommateurs qui ont pour la plupart appelé au boycott de la marque.

Le site [emarketing.fr](http://emarketing.fr) analyse cet exemple. Pour lui, la marque n’a pas eu une prise de position attendue par les consommateurs<sup>61</sup>. Le site explique que la meilleure chose à faire pour la marque était de se “désolidariser des propos de son fondateur et de les condamner”<sup>62</sup>.

Un autre exemple incontournable est celui de la Caisse d’Epargne Auvergne Limousin, qui sur sa page Facebook avait publié une photo d’un écureuil coincé par les testicules sur un mangeoire.

La publication de cette photo avait pour but de faire passer un message sur un nouveau produit et la photo en question était agrémentée du texte suivant : “Parce que les accidents n’arrivent pas qu’aux autres, la GAV (Garantie des accidents de la vie) de la Caisse d’Epargne prend aussi en charge les séquelles temporaires...”.

Mais le message est très mal passé aux yeux des internautes ce qui a valu à la banque de vives critiques sur les réseaux.

Les deux cas sont différents mais montrent bien une chose : qu’il s’agisse du message d’excuses du fondateur de Barilla ou du trait d’humour mal placé de la Caisse d’Epargne, on remarque que les marques croyant “bien faire” n’ont pas eu l’effet escompté et qu’il est donc assez hasardeux d’anticiper les réactions des internautes.

---

<sup>60</sup> Cimelière, Olivier, “Etude Visibrain Bad Buzz 2016 : Fréquence stable des crises digitales mais aggravation des impacts”, *Le blog du communicant*, <<http://bit.ly/2oftkG7>>

<sup>61</sup> Silnicki, Florian, “Bad buzz "Barilla n'a pas réagi comme il le fallait aux propos homophobes de son fondateur"”, *emarketing.fr*, <<http://bit.ly/2nY9RqR>>

<sup>62</sup> *Idem*

Parce qu'avant de créer un Bad buzz, dans la plupart des cas l'entreprise a à la base voulu créer le buzz (à moins comme dans l'exemple de Barilla qu'il soit arrivé involontairement). Selon "Bad buzz, gérer une crise sur les médias sociaux," : "En provoquant un effet viral, le buzz crée une attraction, que les marques souhaitent générer pour attirer l'attention d'un public autour de leur communication"<sup>63</sup>. Vouloir à tout prix créer le buzz pour se faire remarquer sur l'Internet peut-être très tentant mais c'est une technique plutôt risquée quand on ne maîtrise pas totalement les codes des réseaux sociaux.

Certaines entreprises vont plus loin encore et provoquent volontairement le bad buzz afin de faire parler d'elles. Lorsqu'il est bien préparé et réfléchi, ce procédé peut fonctionner de manière positive mais il reste dangereux.

Plusieurs entreprises ont testé la technique du Bad buzz, pour des résultats plus ou moins probants.

Ecovoiturage par exemple a pris le risque de lancer une campagne sur les réseaux dans laquelle la société tenait des propos vulgaires et sexistes. Pour illustrer le fait que tout le monde peut conduire, la marque a joué sur des clichés sexistes ou simplement déplacés. "Accompagner Audette pour son dernier voyage" avec la photo d'une dame âgée au volant, ou encore "Toutes les deux heures une pause s'impose" agrémenté de l'image de deux jambes de femme nues sortant de la voiture et "Même les femmes sont autorisées à conduire"<sup>64</sup>. Quelques jours après la publication de ces clichés les réactions négatives sont arrivées et la marque a fini par s'excuser.

---

<sup>63</sup> Babkine, Anthony, *et alii*, *Bad buzz Gérer une crise sur les médias sociaux*, Paris, Eyrolles, 2013, p.65

<sup>64</sup> Bochel Guégan, Dom, "Ecovoiturage met les roues dans le bad buzz sexiste et vulgaire, puis s'excuse. Facile !", *Le Plus*, <<http://bit.ly/1rBAIok>>



Tweet épinglé  
Eco-voiturage @EcoVoiturageFR · 23 juin  
Elles sont bonnes, mais qu'est-ce qu'elles  
sont connes ! #voyagezautrement  
#covoiturage



Eco-voiturage @EcoVoiturageFR · 16 juin  
Toutes les deux heures, une pause s'impose...! #voyagezautrement



Source : Capture Twitter

Dans un article de Le Plus, une chroniqueuse donne son avis sur cette campagne d'Ecovoiturage qu'elle trouve "déplorable"<sup>65</sup>.

Il est vrai que l'idée de départ de jouer sur les clichés n'était peut-être pas mauvaise, mais Ecovoiturage aurait peut-être du préciser son point de vue sur la question. Car bien que la campagne ait eu l'effet escompté puisqu'elle a fait parler d'elle, l'image de la société quant à elle a plutôt été descendue. Alors peut-on vraiment se permettre de mettre en péril son image et son e-réputation pour le buzz ? Est-ce qu'il vaut mieux être connu et mal-aimé plutôt qu'inconnu ? Aucune réponse ne peut être formelle à ce sujet mais ce dont on peut

<sup>65</sup> Bochel Guégan, Dom, "Ecovoiturage met les roues dans le bad buzz sexiste et vulgaire, puis s'excuse. Facile !", *Le Plus*, <<http://bit.ly/1rBAIok>>

être sûr c'est qu'une mauvaise e-réputation est très dangereuse pour l'entreprise et peut avoir un impact beaucoup plus grave sur l'entreprise, en termes de chiffres par exemple. De plus il ne faut jamais oublier que rien ne s'efface vraiment sur le Web, "l'empreinte numérique a la plus puissante des mémoires"<sup>66</sup>.

## **5 - Impact positif des réseaux sociaux en situation de crise**

### *5.1 Comment bien utiliser les réseaux sociaux en temps de crise ?*

L'apparition des réseaux sociaux et leur rôle lors d'une situation de crise n'a pas que du mauvais, bien au contraire.

Tout d'abord, pour la même raison qu'ils sont négatifs, les réseaux sociaux permettent une communication de l'instant, de pouvoir interagir directement avec les internautes et ainsi avoir un véritable dialogue.

Mettons un peu de côté les entreprises et intéressons-nous plutôt aux crises qui relèvent de la sécurité civile. Car c'est ici en particulier que les réseaux sociaux vont nous prouver leur pouvoir.

La LIREC (Lettre d'Information sur les Risques et les Crises) s'est intéressée au rôle des réseaux sociaux dans des situations tragiques telles que les attentats. Dans l'introduction de son dossier intitulé "Réseaux sociaux et gestion de crise", elle exprime le fait que les réseaux sociaux sont un véritable outil de communication d'urgence et "à quel point ils sont devenus incontournables lors de crises de grande ampleur"<sup>67</sup>.

Imaginons un instant vivre un événement dramatique comme nous avons pu vivre dernièrement, mais sans les réseaux sociaux.

Nous sommes habitués aujourd'hui à être connectés au monde entier grâce à Facebook ou Twitter, nous savons que nous pouvons donner des nouvelles à nos proches et avoir des leurs en un instant. Les médias traditionnels ne le permettent pas et bien qu'avant l'apparition du Web les gens se débrouillaient autrement, il serait impensable à l'heure actuelle de faire sans.

---

<sup>66</sup> Babkine, Anthony, *et alii*, *Bad buzz Gérer une crise sur les médias sociaux*, Paris, Eyrolles, 2013, p.65

<sup>67</sup> Schott, Cyrille, "Réseaux sociaux et gestion de crise", *LIREC*, juin 2016, p.18



gestion d'événements majeurs, des médias sociaux en situation d'urgence.”<sup>70</sup>.

L'Etat ici, plutôt que de prendre en compte les réseaux sociaux, a décidé d'en tirer profit. Nous avons à disposition un outil ultra-puissant, autant en profiter.

Le but des MSGU est “d’associer les citoyens dans une démarche moins descendante et plus participative, notamment en situation de crise.”<sup>71</sup>. Comment ? En constituant une communauté virtuelle composée de citoyens volontaires “à la fois pour diffuser l’information officielle fiable sur la crise, et remonter de l’information de terrain, via tous les moyens offerts par le web social”<sup>72</sup>.

Voilà donc un exemple concret de l’impact positif des médias sociaux dans la gestion de crise.

Les réseaux sociaux sont aussi utiles dans des situations moins graves et urgentes que des attentats et des catastrophes naturelles par exemple.

Romain Martin, directeur adjoint de SIRADEC-PC (service interministériel régional des affaires civiles et économiques de défense et de la protection civile) et infirmier spécialisé en médecine de catastrophe en parle dans son interview.

Pour lui, les réseaux sociaux sont de plus en plus pris en compte et utilisés dans les grands événements par exemple : “que ce soit sur un événement programmé, c’est à dire une grande manifestation sportive ou autre, ou un carnaval étudiant par exemple, voilà les réseaux sociaux sont regardés, analysés et en même temps il y a toute une communication qui se crée en lien avec les réseaux sociaux.” (cf annexe N°2 p.70). Il donne pour illustrer son propos le cas d’un accident sur une voie ferré. Les réseaux sociaux vont alors leur servir pour toucher le maximum de personnes, diffuser les informations en temps réel... (cf annexe N°2 p.70)

Les entreprises peuvent également trouver un avantage aux réseaux sociaux en situation de crise si elles savent bien les gérer.

L’expérience client est un domaine essentiel d’une entreprise qui vend des produits ou des services à des consommateurs. Avec l’avènement du Web et des réseaux sociaux en particulier, l’expérience client a évolué et il existe maintenant de nombreuses manières de faire vivre aux clients justement une expérience digne de ce nom.

---

<sup>70</sup> “MSGU : concept et principes”, *Visov*, <<http://www.visov.org/concept-msgu/>>

<sup>71</sup> “Les #MGSU : en cas de crise, sur les réseaux sociaux, adoptez le réflexe citoyen !”, *Sig Lab* <<http://bit.ly/1P5wzbg>>

<sup>72</sup> *Idem*

Le site BarrièrePoker.fr par exemple, a su utiliser les réseaux sociaux à son avantage. Recevant d'innombrables messages d'insatisfaction sur sa page Facebook (messages pouvant devenir très dangereux pour la société et sa réputation), le site de jeux en ligne a décidé de mettre un terme à cela en créant un avatar destiné à informer les joueurs lorsque le site serait indisponible.<sup>73</sup> Ce simple changement a été bénéfique pour la société et prouve bien qu'en utilisant les réseaux sociaux de manière intelligente ils peuvent nous aider.

## 5.2 Adapter sa veille pour mieux anticiper les crises sur les réseaux sociaux

Bien que comme on l'a dit les réseaux sociaux aient totalement modifié la façon de gérer une crise, en 2017 il est plus que temps que toutes les entreprises soient préparées à ça. Comme elles ont dû apprendre à gérer une crise avec les médias traditionnels, aujourd'hui elles doivent faire de même en intégrant les médias sociaux.

Le magazine Les Echos a récemment consacré un article sur le sujet : comment anticiper une crise sur les réseaux sociaux ? Pour eux, il existe trois étapes indispensables afin de limiter les dégâts.<sup>74</sup>

Evidemment la veille figure toujours en première position. L'arrivée des réseaux sociaux a peut-être d'ailleurs facilité cette étape car il existe maintenant des outils pour la mettre en place et un simple hashtag suffit à repérer ce que l'on veut savoir. Mais il faut bien sûr avoir une réelle stratégie pour la mettre en place.

Leur deuxième conseil est d'effectuer une veille "sur-mesure"<sup>75</sup>. C'est-à-dire qu'on cible sa veille par exemple en fonction d'une zone géographique, d'une langue, etc.

Enfin ils conseillent pour finir de programmer des alertes sur des sujets en particulier qui permettront à la marque de ne plus perdre de temps à éplucher le Web mais d'être simplement avertie lorsqu'on parle d'elle<sup>76</sup>.

Donc oui, même si les entreprises ont dû réapprendre à anticiper une crise, le digital leur permet d'être plus efficace et d'avoir des résultats plus précis.

---

<sup>73</sup> "L'insatisfaction client : donnez-vous les moyens d'agir au bon moment !", *Capgemini Consulting*, <<http://bit.ly/2pWqUNQ>>

<sup>74</sup> Folschette, Christophe, "Comment anticiper une crise sur les réseaux sociaux en trois étapes", *Les Echos*, 12 avril 2017 <<http://bit.ly/2ottKsH>>

<sup>75</sup> *Idem*

<sup>76</sup> *Idem*

## 6 - Qu'attendent les internautes de la part des marques en temps de crise ?

### 6.1 Des internautes de plus en plus exigeants

Lorsqu'une entreprise est confrontée à une crise, un des principaux risques qu'elle encourt est de perdre la confiance de ses clients. Comme on l'a dit plus haut, les consommateurs sont aujourd'hui de plus en plus exigeants, notamment avec l'arrivée des réseaux sociaux qui incitent à communiquer de manière instantanée et de façon personnalisée.

Les attentes de ses consommateurs, qui ont fait confiance à une marque pour ce qu'elle vend, pour ses promesses etc., lorsque celle-ci se retrouve en crise pour une quelconque raison, ont également évolué. Avant les réseaux sociaux, une société pouvait se permettre d'envoyer un simple courrier à ses clients les plus fidèles, un communiqué de presse et tout le monde pouvait avoir la même information via les médias. Il n'y avait pas de possibilités d'échanges entre l'enseigne et ses clients.

Alors à l'heure actuelle, qu'attendent les clients des marques en temps de crise, et comment réagissent-elles ?

### 6.2 La réaction des marques

En septembre 2015, Volkswagen est visé par la révélation d'une tricherie sur les contrôles anti-polluants aux Etats-Unis qui peut lui coûter très cher.<sup>77</sup> GreenPeace s'est tout de suite emparé de l'affaire en détournant par exemple le slogan de la marque "Das Auto" en "Das Problem" (Le Problème en allemand).

---

<sup>77</sup> Russell, Géraldine, "Cinq questions pour comprendre le scandale Volkswagen", *Le Figaro*, 23 septembre 2015, <<http://bit.ly/1MHWUuX>>



Source : Campagne Greenpeace Volkswagen : le côté obscur de la force

Gros Bad buzz donc pour le constructeur automobile, qui a vu son image de marque totalement rabaissée.<sup>78</sup>

Le PDG de la marque a d'abord diffusé un communiqué vidéo sur les réseaux sociaux en s'excusant. Volkswagen a ensuite décidé de jouer la carte de la transparence en publiant des informations et des décisions stratégiques prises par la société pour régler la situation.<sup>79</sup>

Enfin, ils ont tenté de dédramatiser la situation en publiant des posts Facebook et Twitter mettant en avant leurs promesses de qualité et de sécurité ainsi qu'un #wirsindVW (Nous sommes Volkswagen) pour envoyer un message de soutien à leurs employés qui subissaient apparemment une pression forte.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> "Cas Volkswagen : les réseaux sociaux comme reflet d'une communication de crise", *Markentive*, 16 novembre 2015, <<http://bit.ly/2ijylyv>>

<sup>79</sup> *Idem*

<sup>80</sup> *Idem*



Source : Capture Twitter

L'exemple de Volkswagen est de mon point de vue l'illustration de ce qui peut être fait grâce aux réseaux sociaux en termes de communication de crise. Ici, la marque a bien réfléchi sa stratégie, qu'elle a réalisée en deux parties : d'abord les excuses, la reconnaissance de sa faute et de son implication dans la crise, ensuite la dédramatisation, pour tenter de retrouver la confiance des consommateurs.<sup>81</sup>

J'ai réalisé un sondage afin de comprendre ce que les consommateurs attendent réellement lors d'une situation comme celle-ci de la part des marques.

Sur 150 répondants, plus de 80% pensent que lors d'une crise médiatisée, c'est au dirigeant de l'entreprise de prendre la parole. Concernant les moyens de communication utilisés, 60% des sondés préfèrent que l'entreprise envoie un communiqué de presse. Enfin, un peu moins de 54% d'entre eux préfèrent recevoir un mail personnalisé de la marque et 50% veulent une

<sup>81</sup> "Cas Volkswagen : les réseaux sociaux comme reflet d'une communication de crise", *Markentive*, 16 novembre 2015, <<http://bit.ly/2ijyYV>>



communication sur les réseaux sociaux. (cf annexe N°4 p.80)

Ce que montrent les résultats de cette enquête succincte est que les consommateurs lorsqu'ils sont fidèles à une marque, le sont parce qu'ils lui font confiance. Si on reprend le cas de Volkswagen, les clients du constructeur automobile ont pu se sentir trahi lors de la révélation de la tricherie que la marque opérait. La trahison est un sentiment fort, ils ont donc besoin de ressentir qu'ils sont pris en compte et c'est pour ça par exemple qu'ils veulent que la personne la plus haut placée de l'entreprise prenne la parole et s'excuse.

Idem pour le moyen de communication employé pour gérer sa communication de crise. Les clients ont besoin de personnalisation, ou de pouvoir interagir directement avec la marque pour mieux comprendre.

## CONCLUSION CHAPITRE 2

Dans ce deuxième chapitre nous avons vu les changements qu'ont apportés l'arrivée des réseaux sociaux pour les entreprises, notamment en terme de crise.

Les entreprises ont tout d'abord dû les appréhender et les comprendre afin de pouvoir les prendre en compte dans leur stratégie de communication.

Les réseaux sociaux peuvent impacter les marques de manière positive en leur permettant par exemple d'avoir accès à des outils très performants pour aider à gérer une situation de crise.

Cependant, avec Internet, les entreprises se doivent d'être beaucoup plus vigilantes afin de ne pas faire de faux pas. Aussi, la mentalité des consommateurs a changé, ils sont maintenant presque tous des internautes et deviennent de plus en plus exigeants, ce qui a un impact direct sur les marques.

Les sociétés doivent plus que jamais surveiller leur réputation en ligne et faire face à des internautes souvent engagés et agressifs. De plus, elles sont plus facilement sujettes au risque de créer un Bad buzz ou encore de faire face à des rumeurs les concernant.

C'est spécifiquement ce phénomène de rumeurs que nous allons étudier dans le prochain chapitre.

## CHAPITRE 3 - L'INFLUENCE DES RUMEURS DANS UNE CRISE MÉDIATIQUE

### 1 - Histoire et définitions de la rumeur

#### 1.1 Le phénomène des rumeurs

Les rumeurs, bien qu'on puisse penser qu'elles sont apparues avec Internet et plus particulièrement les réseaux sociaux, existent depuis bien plus longtemps. Le livre de Jean-Noël Kapferer : *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, éclaire ce sujet. Pour l'auteur, la rumeur est "le plus ancien des mass média", c'est-à-dire que la rumeur atteint et influence une très large audience. Et ce depuis toujours puisque bien avant Internet et même avant l'écriture les nouvelles se véhiculaient par le bouche à oreille<sup>82</sup>.

Comme indiqué dans le livre de Kapferer, la rumeur existe donc depuis de très nombreuses années et l'arrivée de la presse, de la radio ou encore de l'audiovisuel et donc la montée des médias n'ont pas stoppé ce phénomène<sup>83</sup>.

#### 1.2 Définitions

Le dictionnaire Larousse la définit comme tel : "Nouvelle, bruit qui se répand dans le public, dont l'origine est inconnue ou incertaine et la véracité douteuse".

Thierry Libaert dans son livre *La communication de crise* appuie cette première définition en expliquant qu'"elle se caractérise par l'ignorance de la source originelle"<sup>84</sup> et ajoute que "l'ampleur de sa circulation s'accompagne fréquemment de la déformation de son contenu"<sup>85</sup>.

Enfin, nous pouvons compléter cette définition avec l'hypothèse de Jean-Noël Kapferer qui

---

<sup>82</sup> Kapferer, Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Paris, Seuil, 1987, p.10

<sup>83</sup> *Idem*

<sup>84</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, p.107

<sup>85</sup> *Idem*

précise que “la rumeur est une nouvelle”<sup>86</sup> et n’est pas une information. Et la différence entre une nouvelle et une information réside dans le fait que la nouvelle est insolite, “ce qui fait l’essence de la “nouvelle”, c’est qu’elle relate des choses attendues, mais qui en même temps étaient totalement imprévisibles”<sup>87</sup>. Et la rumeur survient lorsque, en discutant entre eux sur cette “nouvelle”, les gens émettent des hypothèses sur les conséquences de ce qu’ils ont appris.

On peut prendre comme exemple une rumeur qui a aujourd’hui plus d’un siècle qu’explique Olivier Velin lors de son interview.

“La rumeur d’Orléans” comme elle est appelée disait que certaines femmes lorsqu’elles rentraient dans les cabines d’essayages de boutiques disparaissaient dans un réseau de traite de blanches.

Edgar Morin, dans une interview dans *Le Point*<sup>88</sup> révèle qu’il a appris cette rumeur par la presse via un article intitulé “Des femmes disparaissent à Orléans. Canular ou cabale ?”. En étudiant cette affaire, le sociologue a fait le rapprochement avec le fait que tous les commerçants visés dans cette histoire étaient juifs et que “cette rumeur trahissait donc un antijudaïsme inconscient provenant en directe ligne de l’époque médiévale. Le personnage du juif jouait ici le rôle immémorial de bouc émissaire. Il catalysait l’angoisse du reste de la population.”<sup>89</sup>. En effet, la rumeur selon Thierry Libaert “possède toujours un aspect négatif”<sup>90</sup>.

De fait, prenons l’exemple, plus récemment, des rumeurs disant que le fabricant de papier à cigarettes OCB finançait un mouvement d’extrême droite, ou bien que des hamburgers McDonald’s étaient fabriqués à base de vers de terre<sup>91</sup>.

---

<sup>86</sup> Kapferer, Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde, opt. cit.*, p.59

<sup>87</sup> Kapferer, Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Paris, Seuil, 1987, p.60-61

<sup>88</sup> Eschapasse, Baudouin, “La rumeur d’Orléans, quarante ans après.”, *Le Point*, <<http://bit.ly/2oQUSDm>>

<sup>89</sup> *Idem*

<sup>90</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, p.107

<sup>91</sup> *Idem*

## 2 - Pourquoi colporte-on des rumeurs et pourquoi sont-elles toujours négatives ?

### 2.1 Répandre une rumeur : les causes

Pour Jean-Noël Kapferer un individu répand une rumeur pour plusieurs raisons : certains transmettent et alimentent une rumeur car elle “répond exactement à une anxiété personnelle”<sup>92</sup>. C’est-à-dire, comme il le précise, que “les premiers à répandre les accusations de débauche sont ceux qui, réprimant fortement leurs pulsions sexuelles, tirent plaisir des anecdotes croustillantes”<sup>93</sup>. C’était vrai lorsqu’elles se transmettaient par bouche-à-oreille mais c’est le cas toujours aujourd’hui sur les réseaux sociaux notamment.

Par ailleurs, Thierry Libaert dans son livre la communication de crise, avance également que la rumeur “offre à la personne qui la colporte un support de valorisation. Transmettre une information importante et ambiguë marque un positionnement social”<sup>94</sup>. Une autre raison est que propager une rumeur permet de se libérer car elle n’a, par définition, pas de source sûre et donc comme le résume bien Kapferer “ la rumeur est une lettre anonyme que chacun peut écrire en toute impunité”<sup>95</sup>.

Mais nous allons nous intéresser plus particulièrement à une des raisons qui est, à mon sens, la plus répandue et la plus représentative de ce que sont les rumeurs aujourd’hui. Jean-Noël Kapferer l’a bien compris, mais ce qui est intéressant est de comparer ce qu’il a dit en 1987 lors de l’écriture de son ouvrage et de le comparer avec les dires de professionnels d’aujourd’hui.

Une autre explication au colportage d’une rumeur selon l’auteur est que celui même qui la transmet “délivre une information rare, excitante, créatrice d’émotions”<sup>96</sup>.

C’est ce terme même d’”émotions” qui va nous intéresser.

En effet, Guillaume Brossard, créateur du site Hoaxbuster, un site permettant de vérifier la fiabilité des informations qui circulent sur le Web, explique que, sur les réseaux sociaux en particulier, les rumeurs surviennent parce que les gens n’ont pas grand chose à se dire, et qu’ils “transfèrent plus facilement ce qui va générer de l’émotion” (cf annexe N°3 p.76).

Olivier Velin dans son interview précise qu’on parle uniquement d’émotions primaires qui

---

<sup>92</sup> Kapferer, Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Paris, Seuil, 1987, p.65

<sup>93</sup> *Idem*

<sup>94</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, p.108

<sup>95</sup> Kapferer, Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde, opt. cit.*, p.66

<sup>96</sup> *Ibid*, p.67

sont la colère, la peur, la frustration et la joie mêlée de méchanceté (cf annexe N°1 p.56). Selon Guillaume Brossard, “les fausses informations sont toujours, absolument toujours, basées sur l’émotion et non pas sur la raison” (cf annexe N°3 p.76).

## 2.2 *Les rumeurs, un divertissement ?*

Au final, qu’il s’agisse de la vérité ou non importe peu. Les rumeurs sont faites pour divertir, une sorte de curiosité morbide comme nous le prouvent plusieurs affaires.

Nous pouvons prendre l’exemple très récemment de la mort d’un jeune adolescent de Reims. Un article du journal l’Union rapporte que les réseaux sociaux se sont emparés de l’histoire et ont ébruité la rumeur selon laquelle le jeune homme serait décédé suite au “Blue whale challenge”, jeu russe consistant à relever plusieurs défis menant à la mort. Ici ce n’est pas réellement les suppositions faites par les internautes qui sont frappantes mais plutôt le fait que tout le monde en parle et aille de son commentaire et de son avis alors que le sujet d’origine, la mort d’un garçon de 13 ans, est particulièrement triste et sensible. C’est une réaction assez malsaine quand on y pense qui pourtant est omniprésente sur les réseaux sociaux. On pense également à l’affaire Troadec qui s’est déroulée en mars 2017. Cet exemple est assez représentatif puisque les réseaux sociaux pendant toute la durée de l’enquête étaient noyés d’informations, de spéculations, d’articles sur le sujet, chacun faisant sa propre enquête. Quel intérêt ont-ils trouvé à cette dramatique histoire ? C’est justement le drame, le mystère, dignes d’un film policier qui ont excité les internautes.

Et les rumeurs à propos de cette affaire, alimentées en particulier par les journalistes qui dès le début de l’enquête ont spéculé sur l’implication du fils dans le meurtre de sa famille, ont surtout porté préjudice on l’imagine aux proches de la famille. Jean-Noël Kapferer résume bien cette curiosité malsaine par une comparaison aussi juste qu’embarrassante : les rumeurs “sont un grand chewing-gum collectif”<sup>97</sup>.

Dans ces cas-là ce sont donc les proches principalement qui peuvent être touchés par toutes ces rumeurs.

Mais à plus grande échelle cela peut devenir plus problématique. Un article de la Voix du Nord intitulé “Rumeurs et contre-vérités sur les réseaux sociaux” revient sur l’attentat de Berlin du 19 décembre 2016. Une voiture a foncé dans une foule durant le marché de Noël de la capitale, faisant 12 morts et 56 blessés. La police allemande

---

<sup>97</sup> Kapferer, Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Paris, Seuil, 1987, p.68

après cet événement lança un appel à la population : “restez à la maison et ne propagez pas de rumeurs”<sup>98</sup>. Pourtant, et on parle ici de l’attentat de Berlin mais les réactions étaient similaires lors des attentats de Nice ou Paris en France, les “rumeurs et théories conspirationnistes”<sup>99</sup> ont été largement diffusées sur les réseaux sociaux (aussi bien allemands que français). L’article tente de remettre les choses dans leur contexte en démentant différentes suspicions et publie également une marche à suivre pour repérer une rumeur.

Car les rumeurs peuvent aussi être divulguées involontairement. Et on montre du doigt ici les réseaux sociaux.

Pour Charles-Edouard Anfray les réseaux ont une caractéristique particulière : “leur capacité à diffuser de manière très large et extrêmement rapide une information. Bien souvent d’ailleurs, l’information circule bien avant d’avoir pu être comprise ou vérifiée. Ce qui évidemment est la source de toutes les dérives.”<sup>100</sup>.

Guillaume Brossard confirme ces propos dans son interview en disant que “la fausse information aujourd’hui a une visibilité disproportionnée par rapport à celle qu’elle avait avant. Avant le Web par exemple les gens se parlaient entre eux donc bon, oui ça circulait mais ça mettait du temps.” (cf annexe N°3 p.76).

Donc le danger des réseaux sociaux est que tout le monde a accès à l’information de manière instantanée, et elle est immédiatement repartagée, parfois sans même être lue ou en faisant confiance uniquement au titre. Ce qui nous ramène à la définition même d’une rumeur : “Nouvelle, bruit qui se répand dans le public, dont l’origine est inconnue ou incertaine et la véracité douteuse”. La rumeur se lance alors à une vitesse incontrôlable.

Parfois elle peut être aussi lancée volontairement. C’est ce qu’explique le créateur d’Hoaxbuster. “Aujourd’hui si n’importe qui, n’importe quel groupe de pression a envie de noyer le Web par une fausse information c’est tout à fait faisable” (cf annexe N°3 p.76).

On peut en effet rapidement devenir un groupe de pression sur les réseaux sociaux étant donné qu’en touchant une personne on touche en fait tous ses “amis” ou ses “followers”. Guillaume Brossard qualifie dans ce sens les réseaux sociaux en général mais Twitter en particulier de “caisse de résonance” (cf annexe N°3 p.76).

---

<sup>98</sup> Quintin, Béatrice, “Rumeurs et contre-vérités sur les réseaux sociaux”, *La Voix du Nord*, 20 décembre 2016, <<http://bit.ly/2ohv4yQ>>

<sup>99</sup> *Idem*

<sup>100</sup> Anfray, Charles-Edouard, “Les réseaux sociaux et la crise”, *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, novembre 2011, p.45-46

C'est à ce moment-là que ça peut devenir réellement dangereux pour les entreprises.

Si par exemple sur Twitter, un groupe de cinquante ou de cent personnes décident de s'en prendre à une entreprise ou un gros groupe, ils peuvent diffuser ce qu'ils veulent à son sujet et "noyer le Web" pour reprendre l'expression de Guillaume Brossard. Dans ces cas-là comment peuvent réagir les concernés ?

"Les media traditionnels, même les plus réactifs comme les radios, sont encore trop lents pour faire face à ces rumeurs instantanées."<sup>101</sup> répond Charles-Edouard Anfray. Il ajoute aussi que les "grandes organisations, les administrations, les grandes entreprises, elles sont comme tétanisées par l'instantanéité et la rapidité des informations circulant dans les réseaux sociaux."<sup>102</sup>.

### 3 - La rumeur en entreprise

#### 3.1 Le milieu professionnel, propice aux rumeurs

La rumeur, selon Thierry Libaert, est "omniprésente dans l'entreprise"<sup>103</sup>.

Du simple bruit de couloir à la véritable rumeur qui se propage, chaque entreprise y est forcément confrontée.

Jean-Noël Kapferer dans son livre : *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, avance que "peu de conditions sont aussi propices aux rumeurs que celles de la vie professionnelle, à l'usine, au bureau, dans l'entreprise ou l'administration"<sup>104</sup>.

C'est aussi ce que rapporte Olivier Velin dans son interview, en donnant l'exemple d'un salarié dans une entreprise qui apprend par ses amis un soir après le travail qu'il y a eu un accident dans son entreprise. Comment réagit-il lorsqu'on lui demande des explications, de savoir comment ça s'est passé exactement ?

Forcément il se sentira pour commencer en quelque sorte trahi par son entreprise, et par fierté il ne pourra pas avouer à ses proches qu'il n'a pas été mis au courant. Alors il invente. Et c'est là que la rumeur se met en route (cf annexe N°3 p.76).

---

<sup>101</sup> Anfray, Charles-Edouard, "Les réseaux sociaux et la crise", *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, novembre 2011, p.45-46

<sup>102</sup> *Idem*

<sup>103</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, p.108

<sup>104</sup> Kapferer, Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Paris, Seuil, 1987, p.209



### 3.2 Rumeurs en entreprise : les causes

C'est vrai depuis toujours, les salariés généralement dans les entreprises ne sont pas pris en compte dans les prises de décision mais ne sont pas non plus mis au courant. "En général, quand ils sont prévenus, c'est après que la décision ait été prise"<sup>105</sup>. Mais pourquoi ce manque d'implication des dirigeants envers les salariés ? Kapferer dans son livre annonce justement que "l'entreprise est un haut lieu du secret"<sup>106</sup> et qu'il s'agit d'un "lieu social sous tension : le conflit d'intérêts y est permanent"<sup>107</sup>. C'est pour cette raison qu'il n'est pas étonnant d'y voir proliférer un bon nombre de rumeurs, "tous les facteurs propices aux rumeurs se trouvent concentrés"<sup>108</sup>.

Evidemment il existe des moyens pour éviter ces rumeurs mais là n'est pas le sujet.

Nous allons plutôt nous intéresser à l'implication de ces rumeurs dans les crises en entreprises.

Dans un article d'Eric Sotto du Magazine de la communication de crise et sensible, l'auteur affirme qu'il y a une union "secrète" entre les rumeurs et les crises<sup>109</sup>.

En effet, pour lui "les situations de crise en entreprise peuvent être déclenchées ou amplifiées par les rumeurs"<sup>110</sup>.

Thierry Libaert explique lui aussi que "la rumeur est également le facteur de crise le plus cité par les entreprises"<sup>111</sup> et confirme ses dires en citant une étude datant de 1988 et réalisée sur 114 entreprises montrant que "celles-ci avaient connu au moins deux situations de crise déclenchées ou amplifiées par les rumeurs dans les trois années précédant l'étude"<sup>112</sup>.

Il existe plein d'exemples qui montrent l'implication des rumeurs dans une situation de crise pour l'entreprise.

Comme énoncé plus haut, la rumeur des hamburgers de McDonald's confectionnés à base de vers de terre a surgi au même moment où le géant des burgers était confronté à une crise de confiance avec ses clients<sup>113</sup>. La rumeur ici a donc amplifié la crise déjà vécu par

---

<sup>105</sup> Kapferer, Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Paris, Seuil, 1987, p.209

<sup>106</sup> *Idem*

<sup>107</sup> *Idem*

<sup>108</sup> *Idem*

<sup>109</sup> Sotto, Eric, "Crises et rumeurs : l'union secrète", *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, avril - septembre 2006, p.67-86

<sup>110</sup> *Idem*

<sup>111</sup> Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, p.106

<sup>112</sup> *Idem*

<sup>113</sup> Sotto, Eric, "Crises et rumeurs : l'union secrète", *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*,

McDonald's.

Un autre cas d'école connu est celui de la société Procter & Gamble qui a fait face à une rumeur avançant qu'elle recevait des financements de la part de sectes sataniques, prouvé soi-disant en partie par son logo qui faisait apparaître les chiffres "666", signe de l'Apocalypse. Théorie qui a eu pour conséquence de faire baisser les ventes de l'entreprise dans certaines régions des Etats-Unis<sup>114</sup>.

L'impact donc de ses rumeurs pour l'entreprise peut survenir au niveau de son image seulement mais peut aussi potentiellement entraîner des conséquences financières qu'il s'agisse d'une baisse du chiffre d'affaires ou simplement des coûts avancés dans la communication de crise. Comme le dit Eric Sotto dans son article : "Ces situations nécessitent des coûts importants en communication de crise, en campagne de publicité pour restaurer l'image, en logistique suite au retour de produits, en traitement téléphonique et gestion du courrier"<sup>115</sup>.

---

avril - septembre 2006, p.67-86

<sup>114</sup> *Idem*

<sup>115</sup> *Idem*

### **CONCLUSION CHAPITRE 3**

Ce chapitre dédié au phénomène des rumeurs a permis de prouver que bien que ces dernières existent depuis toujours, Internet et les réseaux sociaux ont favorisés leur développement.

En effet, à l'heure de l'instantanéité, les rumeurs se propagent à très grande vitesse, ce qui peut être source de danger pour l'entreprise concernée.

Le lien entre crise et rumeur est donc établie : elles peuvent non seulement enclencher la crise ou alors l'amplifier.

## CONCLUSION

A la question :

### **Les réseaux sociaux ont-ils une influence sur la gestion de crise en entreprise ?**

Nous répondrons donc que oui, l'arrivée d'Internet déjà a eu un impact fort pour les entreprises sur la gestion de crise, mais l'apparition des réseaux sociaux encore plus.

Car, comme nous l'avons démontré dans ce mémoire, non seulement les réseaux sociaux favorisent les crises, notamment avec les Bad buzz ou encore les rumeurs, mais ce sont aussi toutes les étapes et les stratégies utilisées dans la gestion de crise qui ont dû évoluer avec les eux.

Ce travail m'a effectivement permis de prouver que les réseaux sociaux ont eu et ont toujours une réelle influence sur la gestion de crise, que cette influence pouvait être négative comme positive, selon les cas et selon l'utilisation qui en était faite.

En définitive nous avons surtout pu nous apercevoir que la plupart des entreprises négligent beaucoup la gestion de crise, alors qu'il devient de plus en plus important de savoir la maîtriser.

Travailler sur ce sujet m'a également amené à me poser de nouvelles questions et m'a donné l'envie d'approfondir ce sujet, particulièrement grâce aux différentes interviews que j'ai pu réaliser.

En effet, j'ai décidé de dédier un chapitre de ce mémoire au phénomène des rumeurs qui me paraît très lié à ma problématique, cependant, ce chapitre mériterait d'être exploré plus en profondeur.

J'aurais également aimé pouvoir aborder la question de l'impact des réseaux sociaux sur la gestion de crise dans le secteur public, qui est un sujet très vaste et passionnant. J'ai pu rapidement parler de ce domaine mais tout comme ici ce mémoire était dédié à la gestion de crise en entreprise, il serait plus judicieux de réaliser un travail complet sur le sujet de la gestion de crise dans le secteur public.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Monographie

- Velin, Olivier, *et alii*, *Gestion de crise - La réponse de l'entreprise*, Paris, EFE, 2006, 326 p.
- Libaert, Thierry, *La communication de crise 3ème édition*. Paris, Dunod, 2010, 128 p.
- Libaert, Thierry, *La communication de crise 4ème édition*, Paris, Dunod, 2015, 128 p.
- Babkine, Anthony, *et alii*, *Bad buzz Gérer une crise sur les médias sociaux*, Paris, Eyrolles, 2013, 192 p.
- Kapferer, Jean-Noël, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Paris, Seuil, 1987, 384 p.

### 2. Articles

- Sémavoine, Phénelope, “En période de crise, pensez à communiquer à l’interne”, *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, février 2009, p.10-13
- Anfray, Charles-Edouard, “Les réseaux sociaux et la crise”, *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, novembre 2011, p.45-46
- Schott Cyrille, “Réseaux sociaux et gestion de crise”, *LIREC*, juin 2016, p.19
- Schott, Cyrille, “Réseaux sociaux et gestion de crise”, *LIREC*, juin 2016, p.18
- Sotto, Eric, “Crises et rumeurs : l’union secrète”, *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, avril - septembre 2006, p.67-86

### 3. Thèses et mémoires

### 4. Sources audiovisuelles

### 5. Sources web

- “Communication de crise : les réseaux sociaux ne peuvent pas tout régler”, *Wellcom*, 06 janvier 2016, <<http://bit.ly/1MWXUWd>>
- Bathelot, Bertrand, “Définition : Communication de crise”, *Définitions marketing*, 10 mars 2017, <<http://bit.ly/2mJGGup>>
- “Préparation à la gestion de crise”, *economie.gouv*, juillet 2010, <<http://bit.ly/2pbNFe3>>
- Bidard, Alain, “Le retour d’expérience, étape incontournable dans la culture de crise (1/2)”, *Dynamique Mag*, 27 août 2013, <<http://bit.ly/2oa67lg>>
- CDEC/Comm (Centre de Doctrine et d’Enseignement du Commandement), “Le retour d’expérience (RETEX)”, *Ministère de la défense*, 28 juillet 2016, <<http://bit.ly/2p0b2du>>
- Corthésy, Matthieu, “Les 3 étapes de l’Histoire des réseaux sociaux en infographie”, *PME Web*, 4 juin 2015, <<http://bit.ly/2oLb8lC>>
- Coëffé, Thomas, “Chiffres réseaux sociaux - 2017”, *Blog du Modérateur*, 23

- novembre 2016, <<http://bit.ly/1cTRepR>>
- Lefata, Kamel, “Les entreprises françaises peu concernées par les réseaux sociaux”, *LK Conseil*, <<http://bit.ly/1qYvyYR>>
  - Nguyen Nicolas, “La jeune histoire de l’e-réputation”, *Reputation VIP*, 9 janvier 2014, <<http://bit.ly/2pfWg2l>>
  - “Définir, c’est limiter”, *Net Wash*, <<http://bit.ly/2oNKOI8>>
  - Bathelot, Bertrand, “Définition : E-réputation”, *Définitions marketing*, 9 janvier 2016, <<http://www.definitions-marketing.com/definition/e-reputation/>>
  - “Sondage Ifop / Réputation VIP : l’influence de l’e-réputation sur l’acte d’achat”, *Reputation VIP*, 17 mars 2015 <<http://bit.ly/2oIn6i5>>
  - “Qu’est-ce que l’effet Streisand ?”, *Reputation VIP*, <<http://bit.ly/2nYLk9a>>
  - Joignot, Frédéric, “Le buzz que l’on ne voulait pas”, *Le Monde*, 31 octobre 2013, <<http://lemde.fr/1vUVJjq>>
  - “La DCRI s’attaque à Wikipédia et découvre l’effet Streisand”, *Slate*, 06 avril 2013, <<http://bit.ly/2oIxuq9>>
  - Tamoifo, Juliette, “Le droit à l’oubli pour les entreprises”, *Cell’IE*, 04 mars 2015, <<http://bit.ly/1Cx1bwm>>
  - “Je suis une entreprise, que faire ?”, *Droit à l’oubli numérique*, <<http://bit.ly/2p5egld>>
  - Bouquet, Vincent, “Pas de droit à l’oubli pour les entreprises”, *Les Echos Business*, 01 septembre 2014, <<http://bit.ly/2qrQlYn>>
  - Blanchot, Valentin, “Marques et consommateurs : la confiance à l’ère du digital”, *Siècle digital*, 18 septembre 2015, <<http://bit.ly/1Y2txoS>>
  - “Communication de crise : les réseaux sociaux ne peuvent pas tout régler”, *Wellcom*, 06 janvier 2016, <<http://bit.ly/1MWXUWd>>
  - Mani, Jérémie, “Réseaux sociaux : les marques font face à une agressivité croissante”, *Journal du Net*, 09 avril 2017, <<http://bit.ly/2o0R1Pi>>
  - Cheminal, Matthieu, “L’impact des réseaux sociaux sur la relation client digitale”, *Hub Institute*, 30 septembre 2015, <<http://bit.ly/2kW4yco>>
  - “Quels impacts ont les réseaux sociaux sur la relation client ?”, *Actu Entreprise*, <<http://bit.ly/2qIuN6i>>
  - Raymond, Grégory, “Bad buzz 2013: Findus, Barilla, Abercrombie... Les échecs marketing de l’année”, *Huffington Post*, 27 décembre 2013, <<http://huff.to/19u5TxC>>
  - Cimelière, Olivier, “Etude Visibrain Bad Buzz 2016 : Fréquence stable des crises digitales mais aggravation des impacts”, *Le blog du communicant*, <<http://bit.ly/2oftkG7>>
  - Silnicki, Florian, “Bad buzz "Barilla n'a pas réagi comme il le fallait aux propos homophobes de son fondateur"”, *emarketing.fr*, <<http://bit.ly/2nY9RqR>>
  - Bochel Guégan, Dom, “Ecovoiturage met les roues dans le bad buzz sexiste et vulgaire, puis s'excuse. Facile !”, *Le Plus*, <<http://bit.ly/1rBAIok>>
  - “MSGU : concept et principes”, *Visov*, <<http://www.visov.org/concept-msgu/>>
  - “Les #MGSU : en cas de crise, sur les réseaux sociaux, adoptez le réflexe citoyen !”, *Sig Lab* <<http://bit.ly/1P5wzbg>>
  - “L’insatisfaction client : donnez-vous les moyens d’agir au bon moment !”, *Capgemini Consulting*, <<http://bit.ly/2pWqUNQ>>
  - Folschette, Christophe, “Comment anticiper une crise sur les réseaux sociaux en trois étapes”, *Les Echos*, 12 avril 2017 <<http://bit.ly/2ottKsH>>
  - Russell, Géraldine, “Cinq questions pour comprendre le scandale Volkswagen”, *Le*

- Figaro*, 23 septembre 2015, <<http://bit.ly/1MHWUuX>>
- “Cas Volkswagen : les réseaux sociaux comme reflet d’une communication de crise”, *Markentive*, 16 novembre 2015, <<http://bit.ly/2ijylYV>>
  - Eschapasse, Baudouin, “La rumeur d’Orléans, quarante ans après.”, *Le Point*, <<http://bit.ly/2oQUSDm>>
  - Quintin, Béatrice, “Rumeurs et contre-vérités sur les réseaux sociaux”, *La Voix du Nord*, 20 décembre 2016, <<http://bit.ly/2ohv4yQ>>

## **6. Forums / débats / conférences**

- Hervé, Emmanuelle, “Communication de crise et réseaux sociaux”, conférence donnée le 29 octobre 2012, <<https://youtu.be/uKuPhwuCUlg>>

## **ANNEXES**

<b>INTERVIEW N°1 - Olivier Velin</b>	p. 56
<b>INTERVIEW N°2 - Romain Martin</b>	p.70
<b>INTERVIEW N°3 - Guillaume Brossard</b>	p.76
<b>SONDAGE - Les entreprises et la communication de crise</b>	p.80



## INTERVIEW N°1

### OLIVIER VELIN

**Moi :** Vous avez beaucoup d'expériences, quel votre métier exactement ?

**Olivier Velin :** Je suis consultant expert en gestion de crise d'abord, avant de communiquer il faut gérer, communication de crise aussi mais ce qu'on appelle aussi continuité d'activité c'est à dire comment on fait pour maintenir une activité en place lorsque quelque chose se produit. C'est bien beau d'arrêter la production, d'arrêter quelque chose mais il faut quand même poursuivre. Prenez le cas des dernières inondations puisque j'ai aussi un site, je travaille sur les inondations depuis 2004, je suis président de crise d'Axa là-dessus

Et en fait j'ai fait en 2013-14 10 collectivités du Val de Loire qui ont eu la chance d'être déployé donc l'été dernier et j'en ? cette année avec le cabinet Ernst & Young puisque j'ai un partenariat avec eux, c'est que j'ai une partie du temps avec eux et une partie du temps pour moi et mes clients. Et je suis en sécurité, cyber-sécurité. Voilà je fais parti du CYAN (CYbersecurity and cybercrime Advisors Network).

Si vous voulez avec les années vous aussi vous allez finir impliqué dans un certain nombre de choses, parce qu'on vous demandera d'en faire parti, déjà pour commencer, deuxièmement parce que ce sont des compléments nécessaires. Sur une crise cyber j'ai besoin d'avoir des connaissances cyber et un réseau cyber qui marche bien, vous voyez ?

Donc en comm, le tout est de savoir ce que vous voulez faire, si vous êtes côté communication interne entreprise ou si vous vous positionnez en communication côté journaliste bien évidemment. ça c'est une chose.

Je travaille avec trois journalistes : Rémi ... qui est un ancien d'Arte, je travaille aussi avec Daniel Murgu Tomas qui a aussi un blog, que vous trouvez aussi sur le net et avec Sandrine Daude qui est une ancienne attachée de com de préfecture et qui maintenant est aussi journaliste. Donc avec tous ces gens là on donne des formations.

Parce que dans la com de crise il n'y a pas que le média, je veux dire il y a ...

Qu'est ce que vous savez en fait de la com de crise ?

**Moi :** Je connais seulement ce que j'ai pu en lire des livres théoriques, que les entreprises devraient mais ne font pas assez de veilles, de plans de crise...

**Olivier Velin :** Bon, je vais vous expliquer une chose. En fait il y a face à vous les parties prenantes. Vous êtes dans une entreprise, face à vous il y a différents types de gens : il y a déjà votre banquier, il y a un banquier derrière une entreprise, un ou plusieurs, il y a des assureurs, il y a des prestataires, des prestataires avec qui ils travaillent par exemple, ils sous traitent leur informatique à quelqu'un. Ca ça fait partie des parties prenantes qu'il va falloir informer s'il se passe quelque chose. Il y a aussi bien évidemment les employés. Mais au-delà des employés il y a tous les syndicats, toutes les entités représentatives de ce qu'on

appelle les IRP (instance représentative du personnel) qui sont représentatives du personnel dans lesquelles vous avez aussi le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), etc, etc. Tout un tas de gens qui sont comme ça. Vous allez aussi trouver tout ce qui va être les médias sociaux, les blogs, il va falloir tenir compte de ça, tous les différents types de médias depuis le média local jusqu'au média international, que ce soit en média presse ou en télévision, radio, tout ce que vous voulez. Après vous allez trouver les instances élues, le maire du coin de la rue, etc.. Entre les deux il y aussi toute la partie lobbie, les défenseurs de tel ou tel chose, enfin vous voyez vous pouvez imaginer GreenPeace etc enfin tout ce genre de gens, les lobbies, les gens comme ça. Après vous avez les instances élues puis ensuite de ça vous avez les instances nationales ou internationales : le gouvernement machin qui attaque le gouvernement truc pour une pollution qui a eu lieu, etc., etc. et vous avez en plus tout ce qu'on appelle les services des concentrés de l'Etat en France : l'autorité de sûreté nucléaire, la direction générale de la répression des fraudes, l'inspection du travail, enfin vous voyez tout un tas de sous entités rattachés plus ou moins à des ministères mais qui sont aussi un peu indépendantes. Et puis pour finir donc vous avez les instances nationales donc ça peut aller très haut, les instances internationales, puis après ça il y a la justice. Et là on a fait le tour. Donc quand on dit les parties prenantes c'est tout ça. Mais ça inclut le gars du club de pêcheurs à la ligne qui en même temps milité dans un parti politique et est conseiller local dans un conseil municipal et qui lui le jour où vous aurez pollué sa rivière va avoir une capacité de nuisance énorme, vous vous dites "bah de toute façon c'est pas grave, c'est que des pêcheurs à la ligne qui sont pénalisés" c'est pas vrai du tout, parce qu'il va faire remonter ça au conseil municipal voir plus haut, voir le dire à son parti politique, vous voyez ? Donc il va falloir communiquer en réalité un petit peu différemment mais on ne change pas le fond on change la forme, en gros que tous ces gens là puissent trouver des réponses dans ce que vous dites. Donc il y a trois choses qui sont fondamentales dans la communication. Les gens qui gèrent la crise, il y a un directeur de crise, il y a des équipes techniques autour, vont dire aux gens de la communication " bâtissez-nous un message qui dira ça, qui dira il y a une panne qui s'est produite, il y a un dégagement de tel produit et ça va générer telle chose. Ou nous avons déployé tel et tel plan" en gros c'est ça. Et puis un petit peu d'empathie en disant "toute notre pensée va aux gens qui ont été blessés" bon, voilà, globalement c'est ça. On dit à la com de dire ça. Et la com, les gens de la com habillent ça. Ils l'habillent pour que vous puissiez vous qui avez eu quelqu'un de votre famille blessé pouvoir accepter le message qui est donné, le considérer comme vrai, considérer que ces gens là n'y sont pas forcément pour grand chose mais on fait le nécessaire pour. C'est ça le but. Donc la com a plusieurs intervenants. Il y a les parties prenantes qui vont recevoir le message, il y a les gens qui sont dans l'entreprise qui gèrent la situation de crise qui vont donner le fond du message et les gens de la com qui vont l'habiller. Et puis entre les deux, il y aura une personne qu'on appelle le porte-parole qui lui va être celui qui va être interviewé. L'interviewé c'est pas forcément la personne qui est à la tête de l'entreprise. Pourquoi ? C'est surtout une catastrophe parce que c'est ce qu'on appelle le parleur en dernier recours. Si lui dit quelque chose et qu'on montre que ce n'est pas vrai, il n'y a plus qu'à s'en aller. Alors que si c'était quelqu'un qui était en dessous qui est nommé porte-parole, on peut toujours parler par dessus lui.

Quand j'ai fait le plan de crise d'Axa en 2004, on sortait d'un problème avec une personne qui s'est immolée par le feu. On a donc laissé la direction Axa France gérer avec François Pierson à la tête de la cellule de crise et Eric Lemaire à la tête de la com. Si ces gens là avaient été trop attaqués, il y aurait Henri Decasse, président du directoire qui serait intervenu. Si ça n'avait pas suffi, on aurait sorti Claude Débèarre conseil de surveillance pour intervenir. Donc vous voyez on avait une structure à trois étages. Alors c'est très confortable pour la personne qui est en bas qui sait que de toute façon il est appuyé par deux étages supplémentaires, et puis c'est très intéressant pour les gens qui sont au-dessus qui savent qu'ils peuvent toujours désavouer celui qui est en-dessous. Il y en a qui ne pensent pas ça. Par exemple, (Gallois ? ) il était à la tête de l'ADF, il a fait une communication sur le retard pris par le nouveau transporteur lourd d'Airbus, elle n'était pas bonne parce que ce qu'il a dit a été battu en brèche, résultat bah on l'a viré. C'est ça le problème. Donc la manie en France très souvent, les entreprises mais ça concerne aussi les hommes politiques, ils veulent systématiquement c'est "moi je, moi je, moi je..." donc c'est le plus haut placé qui veut parler. Les hommes politiques font ça, vous n'avez qu'à regarder le gouvernement. Sauf que quand ils sont pris les pieds dans le tapis c'est trop tard. Est-ce que vous vous souvenez le dégagement de gaz qui s'était senti jusqu'à Paris, le dégagement de la société Lubrizol ? ça a eu lieu sur Rouen. Normalement, dans le cadre des plans Seveso seuil haut c'est-à-dire dangereux, les préfets dans les régions doivent visiter ou envoyer quelqu'un, c'est pas forcément eux qui le font évidemment, visiter les entreprises pour voir les mesures prises, dans les entreprises seuil haut. Toute la région de Rouen est une région définie. Le préfet ne l'avait pas fait. Le jour où il y a eu le dégagement de gaz, plutôt que de prendre contact avec l'entreprise, le ministère [www.sante.gouv.fr](http://www.sante.gouv.fr) a pris sur lui de faire une déclaration tonitruante par le biais de sa ministre en disant "le gaz n'est pas dangereux, c'est juste un problème d'odeur" sauf que l'industriel est intervenu par derrière en disant "si, ce gaz est dangereux, ce qui ne le rend pas dangereux en revanche c'est que la concentration n'était pas suffisamment élevée". Sauf que quand il a dit ça il est rentré à contre pied dans ce qu'avait dit le ministère, et la ministre. Il ne pouvait pas dissimuler une chose qui était une réalité. Alors évidemment ça a fait un tollé, le préfet a été viré, la ministre a pris deux claques dans la figure elle a été obligée de fournir des explications, enfin vous voyez le topo. Tout simplement parce qu'ils ont cru savoir parce qu'ils sont plus haut dans la hiérarchie française, ils sont au ministère, au lieu de prendre contact avec l'industriel. Ce qui signifie aussi que dans la com, il faut qu'il y ai un contact étroit entre le secteur privé et le secteur public. On voit typiquement qu'ils se sont gaufrés. Et une fois qu'on s'est gaufrés ça veut dire que pour tout le monde [sante.gouv.fr](http://sante.gouv.fr) qui est en fait la référence quand même, sont tous passés pour des andouilles. Ils passent pour des incompetents, dont la ministre, parce qu'ils n'ont pas fait ce qui était nécessaire. Je veux dire ça mangeait pas de pain de prendre son téléphone, d'appeler en disant "ministre machin, cabinet du ministre machin chouette, où on en est là dessus ?". C'était vraiment pas si difficile. Bah non, ça a pas été fait vous voyez ? Donc ce genre de choses amène des anomalies graves parce que bien sûr l'entreprise avait eu un incident alors on peut toujours dire "oui mais, est-ce que les mises en sécurité..." peu importe, le fait est que l'accident a eu lieu, le dégagement de gaz a eu lieu, il n'y a pas eu de blessés, il n'y a pas eu de mort tout va

bien, mais malheureusement en terme de com ça a été absolument catastrophique pour les autorités qui sont censées être celles qui veillent

Alors, on peut peut-être reprocher à l'industriel de ne pas avoir pris lui-même contact avec le ministère. Pourquoi ? Parce qu'en France, les services publics que ce soit la mairie, la police, les pompiers, la préfecture ou les ministères, ont le devoir d'aider, si une entreprise est en difficulté avec un problème comme ça. C'est à dire que la préfecture peut réunir une cellule de crise, le ministère aussi et puis ils peuvent détacher des bonhommes, enfin ils sont des structures pour ça. Donc la seule chose qu'on peut reprocher à l'industriel c'est pas d'avoir eu un accident c'est éventuellement de ne pas avoir prévenu assez vite ou de ne pas avoir réussi à prévenir car il peut les avoir prévenu mais ne pas avoir réussi à prévenir les structures de l'Etat capables de l'aider. Mais il n'en est pas moins que le ministère en croyant jouer bravache à pris un coup de pied quelque part. Ce qui signifie que la com et, comment je vais vous dire ça... Je vais vous donner une analogie.

Tous les champignons sont comestibles, une fois. Vous voyez ce que je veux dire ? ça veut dire que si le champignon était un champignon vénéneux, il est bel et bien comestible une fois, la première mais c'est aussi la dernière. Voilà. Donc c'est exactement ça le problème de la com. Dans le cas présent avec Lubrizol, la communication qui est partie de l'Etat était à côté de la plaque. Point, stop. C'est non rattrapable. C'est ça qu'il faut voir. C'est non rattrapable. Alors, pour les entreprises c'est un peu moindre (d'abord puisque l'impact est pas le même hein vous n'êtes pas censé représenter l'Etat, donc la France, donc etc. déjà, mais ça peut être quand même très grave lorsque quelque chose se produit... Par exemple il y en a, je sais pas si vous vous souvenez, il y a une dizaine d'années, Mattel (fabricant de jouets) s'est pris les pieds dans le tapis avec des jouets qui étaient fabriqués avec des peintures toxiques et des pièces qui s'arrachaient. Mattel est une boîte américaine qui était un des géants du jouet, pour se défendre ces gens là ont dit "ah mais c'est des fabrications qui viennent de Chine". Bien, aussi sec le gouvernement français a décidé d'arrêter toutes productions qui venaient de Chine à la douane. Ce qui s'est avéré complètement idiot car les chinois ont sorti le cahier des charges de Mattel en disant "mais c'est Mattel qui nous a dit d'utiliser ce type de peinture". Alors là pour se prendre les pieds dans le tapis la direction de Mattel s'était gratinée. Vous voyez ce que je veux dire ? Se faire prendre en flagrant délit de mensonge, avec un cahier des charges spécialement conçu par eux, pour avoir des trucs à bas prix, c'est catastrophique. La totalité de l'Etat Major de la direction de Mattel a été décapitée en quelques jours. Ils ont rapatriés 250 millions de jouets, c'est pas rien, et il y a des gammes entières qui ont disparu, à cause de ça. Mais vous voyez, là par exemple la direction a été prise en flagrant délit de mensonge, parce que comme elle n'avait aucun moyen de se défendre elle a choisi de mentir. En se disant "bah de tout façon les Etats-Unis nous défendrons contre les chinois". Rien du tout, la gouvernement américain a dû fournir des excuses au gouvernement chinois, vous imaginez à quel point ils ont dû apprécier de faire ça, et donc évidemment les chinois en ont mis plein leurs journaux, pleins leurs télévisions, il y en avait plein partout et évidemment la direction de Mattel a été décapitée et c'est à ce moment là qu'on a enterré les Polly-pockets, Ken, et machin chouette. A cause de

ça. Mais le pire de tout, et c'est fondamental en terme de communication, vous allez voir pourquoi. Qui en réalité a géré la crise, dans cette crise Mattel ? Vous êtes jeunes, il n'y a pas si longtemps, vous aviez des jouets. A votre avis quelle tête auriez vous faites si vos parents ou grands-parents vous avaient demandé de rendre un jouet qu'ils vous avaient donné ? Soit vous auriez pleuré, soit vous auriez piqué une colère. Ce sont les parents et les grands-parents qui ont géré la crise. Et la seule chose qu'ils n'ont pas accepté, c'est de voir la colère ou les pleurs des enfants. C'est eux qui ont blacklisté Mattel après ça, qui ont dit "tout sauf Mattel". Parce qu'une fois encore dans une entreprise vous avez des populations à risque dont vous devez tenir compte, qui sont les enfants, les malades et les vieillards. Vous pouvez faire ce que vous voulez, ces populations là sont intouchables. Et Mattel a commis cet erreur. Il s'est attaqué à deux populations intouchables : les personnes âgées et aux enfants. Et donc les enfants ne s'en sont pas rendus compte mais pour les autres c'était impardonnable. Et puis vous êtes incapable de vous défendre que ce soit dans un tribunal ou face à des médias ou face à la tutelle quand on se rend compte que vous vous en êtes pris à des enfants. Donc vous vous comprenez bien que la com que vous devez faire à ce moment là elle était quasiment impossible à réaliser de façon intelligente. C'est même plus une question de message c'est une question de "qu'est ce que vous avez fait". Ils ont fait l'irréparable. Alors, évidemment ils ont menti. On va dire qu'il sont menti en disant que c'est les chinois qui, oui bien sûr ils ont menti mais de toute façon c'est pas pour ça qu'ils ont perdu des parts de marché et qu'ils ont perdu énormément de chiffre d'affaires.

Moi : Oui c'est pour le fait utilisé des produits toxiques.

O : Voilà, et qu'ils se sont attaqués de facto donc à une population fragile, les enfants. Tout ça pour vous dire que ce n'est pas simple de communiquer, ça dépend le sujet.

C'est un cas typique où on en arrive à une com qui est quasiment impossible. Mattel aussi a dû fournir des excuses au gouvernement chinois et il y en a eu évidemment plein les journaux partout et plein en télévision etc tout le monde relayait ça, le site web de Mattel a été obligé de mettre la liste de tous les jouets qui étaient rappelés et en même temps de présenter des excuses à tout le monde, les parents, les grands-parents,... donc vous imaginez ce que devient une com en pareil cas, ça revient à se faire hara-kiri sans aucun problème.

C'est non seulement "je suis coupable" et en plus "je suis coupable" et en dernière minute "j'ai menti comme un arracheur de dents et surtout je n'ai pas assumé ma responsabilité".

Le cas de Lubrizol c'est un accident. Ok un accident, une machine qui déraile ok ça peut se produire. On peut toujours critiquer la maintenance enfin peu importe. Qui n'est jamais tombé en panne avec sa voiture jette la première pierre. Donc il y a ça. Et là le problème que vous avez c'est la distorsion entre ce qui se passe en termes privés et ce qu'il se passe avec le public. Ok, la liaison avec les services de l'Etat. Dans le cas de MAttel, vous avez quelque chose de gravissime qui se passe au niveau d'une entreprise et qui essaye de dissimuler et qui ment ; et qui donc va se faire aligner. Le pire de tout c'est qu'en fait en réalité la seule défense que Mattel n'a pas utilisé c'est que normalement l'Etat américain avait un certain nombre de contrôle a faire et ne les avait pas fait : vérifier que les produits utilisés suivaient bien la norme imposée et ça l'Etat américain ne l'avait pas fait. Et Mattel

ne s'est pas défendu parce que en fait si l'Etat américain avait fait son travail, l'Etat américain aurait dit "arrêtez ces jouets" des années avant. Donc l'Etat américain a massacré Mattel pour éviter de se faire massacrer lui. Vous voyez ? Là encore il y a une distorsion entre le service public. Mais surtout l'entreprise s'est suffisamment enterrée elle même pour que de toute façon il n'y ait plus qu'à lui jeter la dernière pelletée de terre. Et puis il y a des cas qui sont favorables. C'est le cas par exemple d'une catastrophe naturelle. Vous avez une inondation qui génère une pollution. Bah oui mais une inondation c'est ce que les anglais appellent "act of God" c'est un acte de Dieu, l'entreprise n'est pas responsable de ça. On pourrait dire qu'elle a été imprudente mais globalement elle pouvait parfaitement être dans les normes, avoir subi des contrôles de l'Etat et être tout à fait considérée comme "saine", respectant bien les procédures sauf que l'inondation a généré quelque chose. Donc là il va falloir expliquer bien sûr ce qu'il s'est passé, souvent les entreprises indemnisent derrière mais il ya un moment donné où pendant la gestion de la crise vous avez quelque part une certaine cote d'amour, un état de grâce qu'il ne faut pas perdre, parce que l'entreprise n'est pas forcément responsable de ce qu'il c'est passé. Il ya une inondation, un glissement de terrain, bah oui mais il y a un glissement de terrain. Vous voyez, par exemple Fukushima, vous avez suivi ce qu'il c'était passé ? Ce que l'on a reproché sur Fukushima c'est le fait que dans la construction de deux des réacteurs, la partie électrique était dans une zone inondable même si elle était haut-placée : la vague a fait 43 mètres quand la vague du tsunami a touché le ... D'accord. Donc elle est finalement rentrée dans les bâtiments. IL y a deux réacteurs où il ne s'est rien passé parce que tout était parfaitement monté. Il y en a deux où les réacteurs ont été détruits parce qu'on ne pouvait plus assurer le refroidissement puisqu'il n'y avait plus d'électricité. Bien, tout ça était noyé. Mais on ne peut pas reprocher à Fukushima le tremblement de terre ni le tsunami. Vous voyez ce que je veux dire ? Alors bon il y a eu tout un tas de choses qui ont été détruites. On ne peut pas parce que là c'est vraiment l'acte de Dieu, c'est comme ça que c'est perçu. Par contre on va leur reprocher de mal avoir construit. C'est à dire on va leur reprocher la seule faiblesse, parce que cette faiblesse avait été diagnostiquée, mais ils ne l'avaient pas corrigé. Donc là la seule chose, c'était très curieux, parce que au Japon, où ils ne font pas du tout comme nous sur la com de crise, ils ne communiquaient que sur le tsunami pas sur les anomalies de la société japonaise qui s'occupait de ça. Donc ce n'était pas du tout sur les anomalies que cette société avait laissé traîner. Parce que ça ne se fait pas au Japon. Au Japon on ne met pas en cause une direction et la société ne va pas se mettre en cause comme ça. Donc on n'entend parler que des victimes du tsunami et du tremblement de terre. Chaque culture a un mode différent de communication ce qui signifie aussi que si vous apprenez dans vos exemples une grande entreprise, une grande entreprise ne va pas communiquer de la même façon si elle est au Japon, en Russie, aux Etats-Unis, en Argentine ou en France. C'est différent. En plus quelques fois quand vous êtes installé à l'étranger vous avez des accords avec une autre grande entreprise locale, vous êtes en co-fabrication sur quelque chose et vous allez aussi être tributaire de cette société locale. Qu'est ce qu'il va se dire ? Vu que la communication n'est pas quelque chose de général. C'est pas à Paris qu'on écrit la communication pour ce qu'il s'est passé dans l'usine de Pékin. La façon de faire n'est pas du tout la même. Les termes employés ne sont pas le mêmes, les législations déjà ne sont pas forcément les

mêmes. Donc il va falloir habiller la communication pour qu'elle corresponde à la façon de faire locale. Quand on est dans une entreprise, je vais te dire on le sait parce qu'une entreprise qui s'est installée à l'étranger elle a déjà rencontré les autorités locales et elle a dû s'habituer aux moeurs locales et puis souvent elle emploie des gens qui sont des gens d'ici donc les gens d'ici lui disent "on peut dire ça, on ne peut pas dire ça". PAR exemple au Japon il y a des choses qu'on ne dira jamais, c'est caractéristique. En chine également il y a des choses qu'on ne dira jamais. Donc chez nous on peut, par exemple en France, vous avez déjà dû le constater, vous avez fait des stages, vous pouvez dire du mal d'une direction d'entreprise quand on est à l'intérieur, c'est monnaie courante. Ca ne se fait pas à l'étranger. Jamais personne ne fera ça au Japon, ni en CHine, ça ne se fait pas du tout. Si vous faites ça ça veut dire que vous n'avez pas le respect des gens qui sont à la tête. Donc la com doit tenir compte de toutes les spécifications parce que la com concerne aussi les employés. Imaginez que vous travaillez dans une entreprise, tout a l'air de bien se passer dans la journée, on va partir de l'idée que cette entreprise n'a qu'un seul site implanté dans un seul endroit et vous travaillez dans cet endroit. Vous rentrez chez vous, vous faites votre dîner, vous vous asseyez et vous regardez le 20H en télévision et là vous apprenez qu'il y a eu un gros accident dans l'entreprise pendant que vous y étiez et qu'on ne vous a pas mis au courant. Quelle est votre réaction ?

**Moi :** Ben je ne me sens pas en confiance avec l'entreprise

**Olivier Velin :** Voilà exactement. Or c'est régulièrement ce qu'il se passe dans les entreprises. Maintenant je modifie le truc : ce soir là vous aviez un dîner en ville. Vous n'êtes toujours pas au courant quand vous arrivez. Tout les gens vont vous demander "Mais alors qu'est ce qu'il s'est passé ?"

**Moi :** Ben là c'est dangereux aussi parce que je peux dire quelque chose qui n'est pas vrai..

**Olivier Velin :** Vous allez inventer Ben oui c'est exactement ça. Et à ce moment là la machine à rumeurs se met en route. La fabrication de *fake news*. Parce que comme vous ne savez pas ce qu'il se passe alors brusquement vous apprenez que c'est dans tel département. Vous savez qu'il y avait une certaine vulnérabilité dans le département parce qu'un jour une copine ou un copain vous en avait parlé. Alors vous dites "il a dû se passer ça" vous sortez la seule chose que vous savez mais à vrai dire c'est pas du tout ça qu'il s'est passé et vous pouvez pas l'inventer ce qu'il s'est passé. Et comme vous voulez pas passer pour une imbécile vous voulez pas dire aux gens "j'en sait rien on m'a rien dit". Donc les gens inventent. Et comme ils inventent, et bah ça devient encore plus catastrophique qu'avant. Donc il vaut mieux bâtir une communication qu'on donne à tout le monde, parce qu'en fait la question de base c'est pourquoi communique-t-on ? Est-ce que vous savez pourquoi on communique ?

**Moi :** Pour moi on communique pour que tout le monde soit au même niveau, que tout le monde ai la même information et que dans une entreprise les gens se sentent en confiance, quand on se sent bien dans une entreprise ça marche bien.

**Olivier Velin :** ça va, vous avez tout à fait compris. on ne communique jamais pour rassurer. ça ne rassure pas de savoir qu'il s'est passé quelque chose, c'est pas vrai. On communique pour mettre tout le monde au même niveau pour une raison simple : les ennemis que vous avez vont creuser, vos amis n'ont aucune raison de chercher à savoir ce qu'il s'est passé bah ils disent "ouais c'était un accident" voilà. Mais comme ils ne savent pas ce qui c'est passé ils ne peuvent pas vous défendre. Pour qu'ils puissent vous défendre faut les mettre d'office, de façon un peu forcée, au même niveau. De la même manière, la tutelle quand elle va venir en envoyant des enquêteurs, elle va tomber sur un espèce de bruit de fond commun, donc elle va partir de l'idée que ce bruit de fond commun est vrai. Ce qui n'est pas forcément exact. La communication de crise n'a pas forcément pour but de dire la vérité. J'ai pas dit qu'il fallait mentir de façon évidente, mais vous devez donner aux gens un message qu'ils peuvent recevoir. Si par exemple il y a eu des coupes budgétaires et qu'on a dit "la maintenance on en rien à faire, si ça fuit ça se met à fuir, tant pis", ça vous allez jamais pouvoir l'avouer. Jamais. Parce que de toute façon, même si vous le disiez on ne vous croirait pas. Il y aurait toujours quelqu'un pour dire "c'ets pas possible que ça se soit passé comme ça, une société responsable ne fait pas ça..." Vous voyez ce que je veux dire ? Donc ça sert à rien de dire la vérité on ne vous croira pas. Donc il faut dire quelque chose que les gens sont capables d'accepter. Alors on dit "il y a eu un accident, etc etc.". Je vous prends une autre analogie pour vous le prouver. Quels sont les quatres mots que l'on dit quand on est un gouvernement et qu'on a perdu une guerre ? Et qu'on veut pas dire qu'on a perdu la guerre parce qu'on a été nul. Il suffit de dire "nous avons été trahi". A ce moment c'est forcément de la faute de quelqu'un "alors oui bah attendez mais on a été trahi". C'est exactement ça. Si vous dites "nous avons été trahi" c'est acceptable, si vous dites à votre population "on a perdu parce qu'on a été, nous au gouvernement, archi-nuls" c'est pas acceptable. Personne ne l'acceptera. C'est exactement ça le problème. Et donc, il va falloir communiquer et donner un message acceptable aux gens. Alors, le storytelling, vous avez du découvrir la notion de storytelling, vous êtes obligés de faire un storytelling que vous allez donner à tout le monde, c'est à dire qu'en fait vous créez vous même une rumeur. Cette rumeur elle dit "bah voilà, il s'est passé un accident, une pièce défailante qui... en dépit de la maintenance on n'avait pas vu que..." enfin voilà vous inventez quelque chose qui va être donné à tout le monde comme si c'était la vérité. Alors, pourquoi est-ce que c'est très particulier ? C'est que imaginons que vous ayez une commission d'enquête envoyée par l'État qui arrive là. Elle trouve autre chose. Mais c'est pas parce qu'elle a trouvé autre chose qu'elle va rendre son rapport public. Elle le rendra public si vous êtes mis en justice et qu'il y a mort d'homme par exemple. Et encore, ça peut quelquefois se gérer à huis clos dans le débat judiciaire. Mais si les choses se sont bien passées dans la résolution de la crise, les autorités de l'Etat n'ont aucun intérêt à remuer pour que ça émerge. Il y a une histoire qui a été acceptée par tout le monde, vous avez indemnisé qui il fallait, on vous dit "bon les gars, ok on recommence pas, nous le rapport on a bien vu ce qu'il c'est passé, on



attend un certain nombre de sanctions en interne chez vous..;” voilà. “Et on va contrôler régulièrement ce qu’il se passe chez vous”.Mais ils vont pas forcément dire “ces gens là ont menti comme des arracheurs de dents, ça c’est pas du tout passé comme ça” parce que ça ne présente aucun intérêt de démolir une entreprise ou quoi que ce soit. Parce que vous vous pourrez toujours dire “oui mais c’était à l’Etat de vérifier, il est pas venu” enfin vous voyez, on peut toujours se renvoyer la balle.

Donc en fait ce storytelling s’il est presque vrai vous allez le donner à vos employés, vous allez le donner aux syndicats locaux, sans attaquer personne évidemment en leur disant “écoutez les gars, oui il y a eu ce qu’il se passait, il faudra qu’on fasse quelque chose ensemble, diffusez ça s’il vous plaît à tous vos amis sympathisants” et on va le donner aux médias, on va le donner à tout le monde. Et ça va être accepté. En fait on crée une rumeur. Donc vous avez travaillé un peu sur la rumeur ?

**Moi :** Oui justement j’ai interviewé le créateur du site hoaxbuster.com

**Olivier Velin :**Vous devriez parcourir un ouvrage qui s’appelle “Rumeurs, le plus vieux média du monde” (J.N Kapferer).

Pour qu’il y ai une rumeur il y a quatre conditions. Il faut qu’il y ai un sujet qui touche les gens, Alors pour les toucher, on peut les toucher soit avec un danger, soit avec quelque chose qu’ils vont trouver scandaleux.

**Moi :** Oui, avec de l’émotion ?

**Olivier Velin :** Voilà. C’est pire que ça. Avec une des des quatre émotions primaires. Quelles sont les quatre émotions primaires ?

**Moi :** Je dirais la colère,

**Olivier Velin :** Oui

**Moi :** La joie,

**Olivier Velin :** Non pas la joie.

**Moi :** La peur ?

**Olivier Velin :** Oui

**Moi :** Le bonheur ?

**Olivier Velin :** Non. La frustration et quand il va y avoir de la joie elle sera mêlée de méchanceté. “Tel joueur gagne en écrasant tel autre”, vous voyez ce que je veux dire ? C’est ça l’objectif. C’est à dire c’est très féminin, c’est du style “tu auras une belle robe et tu seras

plus belle que les autres.” L’objectif c’est qu’il faut créer une émission d’adrénaline, l’hormone de la peur et de la colère, chez les gens qui reçoivent, alors c’est typique au 20h hein, on passe notre temps à leur donner ça on va du scandale au scandale, bon. Donc la rumeur, il faut quelque chose qui touche à ça. Que ce soit de la peur, de la frustration ou de la colère il faut que ça touche à ça avec la rumeur. Il faut qu’il y ai une zone clairement définie où ça se tient. Même si pour les gens, parce que vous savez c’est la règle du mort au kilomètre avec les journalistes. C’est-à-dire qu’un mort à un kilomètre de chez vous a plus d’importance que 20000 en Chine. C’est la même chose. La rumeur elle doit être relativement proche de chez vous pour que vous puissiez vous la représenter. Ensuite de ça il faut donc qu’il y ai une nécessité de la colporter de votre part et de la part des autres dans un motif, d’abord en réalité il y a deux motifs : il y en a un qui est de persuader que vous êtes bien informé et deuxièmement d’informer les autres. Et ensuite de ça, il faut qu’elle soit non vérifiable. Une rumeur vérifiable c’est plus une rumeur. Alors est-ce que vous avez entendu parler de la rumeur d’Orléans ?

**Moi :** Oui, c’est une vieille rumeur ? Des femmes qui rentraient dans un magasin et disparaissaient ?

**Olivier Velin :** Oui c’est ça, on disait que certaines femmes quand elles rentraient dans certaines cabines d’essayage disparaissaient dans un réseau de traite des blanches. Il se trouve que la rumeur d’Orléans a plus d’un siècle maintenant. Mais elle continue d’exister. Il y a encore des gens qui y croit et qui le diffuse. Or, la rumeur d’Orléans n’a jamais pu être vérifiée par des enquêteurs. Alors dès qu’on vous dit “mais les résultats d’enquête n’ont rien trouvé” on vous dit “bah oui mais c’est évident parce que les enquêtes étaient officielles” ou “oui mais les gens qui ont fait l’enquête étaient complices” enfin de toute façon vous voyez que ça ne peut pas se résoudre. D’accord ? Donc la rumeur, elle doit avoir un public elle doit avoir une raison d’être. Pourquoi est-ce que vous la communiquez ? Bah c’est pour prévenir les autres, pour qu’eux ça ne leur arrive pas. Donc c’est ça le principe. Une rumeur qui concerne ce qui s’est passé aux Îles Kerguelen concernant trois personnes de toute façon ça touchera un cent millième de la population rien que dans ce pays et encore je suis généreux avec un cent millième, ça sert à rien d’essayer de la colporter ça arrêtera tout de suite. Parce qu’il faut qu’elle se propage. C’est le principe de base, une rumeur n’existe que parce qu’elle a une capacité à se propager facilement. Donc chacun en plus rajoute des détails. Ce qui rend de plus en plus indémontrable la rumeur. Donc, la rumeur maintenant elle est devenue quasiment générale grâce aux médias sociaux. C’est ce qu’on appelle les *fakes news*. Mais ça revient globalement à une rumeur, ce n’est rien d’autre qu’une rumeur. Donc, toute la difficulté pour une entreprise qui communique, ça va être d’être capable d’imposer un storytelling sans essayer de contrer les *fakes news*. Pourquoi est-ce qu’il ne faut pas essayer de les contrer ?

**Moi :** Déjà parce que j’imagine qu’il serait trop difficile de toutes les contrer...

**Olivier Velin :** C'est exactement ça, vous allez vous épuiser. Mais surtout il y a une chose dont il faut vous souvenir en terme de com. C'est qu'en terme de com de crise, démentir c'est avouer. C'est une arme de faible, le démenti. On vous dit "on oppose un démenti" tout le monde s'en fiche. En fait, faut pas démentir. Si vous voulez contrer, il faut amener des preuves inverses. Mais c'est pas si facile. Et en plus ça veut dire que les preuves doivent être acceptables, etc etc. Donc, amener des preuves inverses... Si vous démentez ça veut dire que vous avez pris au sérieux l'accusation qui était venue. Là encore une fois il y a différent type d'accusation. Qui est l'accusateur ? L'homme de la rue ? Les médias ? Local, national, etc. L'autorité de tutelle ? Les services de l'Etat, des enquêteurs de l'Etat ? La justice ? C'est pas du tout à la justice d'être tenue de répondre hein. Si c'est un service de l'Etat le mieux ça va quand même être de fournir des réponses. Par contre le média ça dépend qui c'est. Vous n'êtes pas obligés de fournir des réponses aux médias. Pourquoi ? Bah parce que de toute façon même si vous en donnez pas ils vont continuer à inventer. Ils écouteront eux des rumeurs et ils diront ce qu'ils veulent dessus. Donc la seule façon de se défendre face à ça c'est de demander une commission d'enquête officielle. Parce que quand la commission d'enquête va rendre son rapport officiel, c'est lui qui doit s'imposer au reste. Donc votre orientation sur la com de crise elle doit tenir compte de différentes choses. Si on résume elle doit tenir compte des différents types de parties prenantes, des événements qui se sont passés, que vous entendiez coupable ou pas, c'est beaucoup plus facile de se défendre quand on n'est pas coupable, à un cas près sur lequel je reviendrais tout à l'heure.

Ensuite de ça elle doit s'appuyer, autant faire ce peu, sur les structures existantes notamment en terme d'Etat, pourquoi ? Parce que si vous dites quelque chose et que l'Etat le relaye sans aller plus loin vous avez quand même l'Etat derrière vous qui a dit la même chose hein, ça vous fait les épaules larges si vous voulez. Donc, ensuite de ça la communication que vous devez donner elle doit être simple. Elle tient en quatre phrases : "toute notre sympathie va aux familles, aux victimes etc..." empathie, compassion, après l'action c'est : "nous avons aussitôt déployé des plans qui..." , transparence "nous avons demandé qu'une enquête soit menée par les autorités compétentes et que le rapport soit rendu soit à la .. soit à la justice.." enfin vous voyez ce que je veux dire ? Voilà, une fois qu'on a dit ça on a tout dit. Sans jamais donner de technique. Pourquoi ?

**Moi :** Parce que ça ne parle pas à tout le monde déjà, ça va les embrouiller plus qu'autre chose...

**Olivier Velin :** Bon, c'est pire que ça. ça s'appelle la malédiction du savoir. Si vous commencez à mettre des termes techniques, pour monsieur tout le monde ça veut dire que vous avez quelque chose à cacher. Est-ce que vous savez combien de mots utilisent en moyenne les français ?

**Moi :** C'est pas 200 à peu près ?

**Olivier Velin :** 300. C'est ce qu'utilisait le journal France Soir qui a disparu, 300 mots. Donc 300 mots, une fois que vous avez déjà enlevé "le la les un une des" ça en fait déjà six

hein, donc ça va pas aller très loin. Il faut vraiment faire preuve de simplicité, par ailleurs une phrase ne doit pas dépasser neuf mots. Sinon c'est inutile, ils sont perdus. Les subordinées relatives etc avec des "qui" et des "que" et des "comment" qui se baladent c'est pas utile, ça ne marchera pas. Donc la com doit être extrêmement simple, elle doit s'adresser à la plus basse couche de la population. Bon si vous faites un rapport au préfet c'est pas la même chose hein. Mais je veux dire que, globalement cette com là elle est comme ça. Elle doit pouvoir être relayée très facilement. par n'importe qui. Depuis votre chef de service dans votre entreprise jusqu'au garçon de course qui parle à peine le français. Tout le monde doit l'avoir compris. Elle doit pouvoir être discutée au café du commerce. Là, si vous faites ça, vous avez une com qui est acceptée. Donc, après, donc on laisse de côté les com spécifiques répondre à la justice ça c'est de la com très spécifique. Donc le point clé ça va être qu'au fur et à mesure de l'avancement de la crise, sa résolution, d'autres com vont devoir arriver. Progressivement. On n'attend pas la fin pour communiquer, on communique pas au début et après on se tait, on doit communiquer régulièrement. Et le mieux c'est d'annoncer qu'on va communiquer régulièrement. "bah il y aura un point presse qui sera fait à 14h et à 18h tous les jours" vous voyez ce que je veux dire ? Dans ce cas là vous donnez l'idée que vous êtes transparent et que vous donnez ce qui doit être donné comme information. Ce qui veut pas dire une fois encore que vous donnez toute l'information. Donnez un peu d'information. Que se passe-t il si vous ne donnez pas d'information ?

**Moi :** On va encore croire que l'entreprise cache des choses

**Olivier Velin :** Voilà. Le terme exact c'est que les médias vont dire "l'entreprise s'est refusée à communiquer". Sous entendu c'est parce qu'elle est coupable. IL y a pire que ça, ils vont faire ce qu'on appelle de la stipulation pour autrui. Qu'est-ce que c'est ? C'est un terme de justice. "Ils ne communiquent parce qu'en fait ils savent très bien que ça c'est passé de tel et tel façon, ils sont en train de dissimuler et il n'y a pas que dans cette usine là que ça c'est passé, etc. etc. D'ailleurs il y a quatre ans..." Vous voyez ce que je veux dire ? Donc ils vont stipuler sur ce que vous avez fait, sur ce que vous auriez pu faire, sur ce que vous auriez du faire et si vous aviez, etc. etc. Et ils vont inventer un scénario, des scénarios qui n'ont rien à voir avec la réalité, et quand bien même ça va avoir avec la réalité, ils vont emmener tout le monde et n'importe qui dans n'importe quel sens, et alors le pire de tout c'est qu'à ce moment là la justice qui n'avait peut-être pas bougé va brusquement se mettre à bouger. Donc il vaut mieux, la meilleure façon par exemple de se débarrasser des journalistes c'est encore de les recevoir. Parce que là, ils font leur métier, vous allez leur donner de l'information ou ce qu'ils pensent être de l'information, en répondant à certaines questions. Donc eux ils ont une copie à ramener à leur journal, ils ont fait leur boulot et ensuite de ça ils vont sur un autre reportage ailleurs, etc, etc. Ils ont fait leur boulot.

Si vous refusez de leur donner quelque chose, ben ça veut dire que vous ne voulez pas donc vous êtes coupable et donc puisqu'ils ont un article à faire ils vont le faire sur des hypothèses, des stipulations, qui ne vont pas être à votre avantage. Alors là pour remonter la pente dans l'autre sens ça va être facile hein. Pierre Desgraupes qui a été un des très grands

journalistes à la tête de la deuxième chaîne disait “un journaliste qui n’a pas de chance commet une faute professionnelle”. Ce qui signifie, si le journaliste n’arrive pas à obtenir son interview avec des informations clés, c’est qu’il n’est pas bon. Donc, il est important que vous donniez de l’information au journaliste pour qu’il est de la pitance à ramener à ses auditeurs.

Un truc simple. “Voilà ce qu’il s’est passé, on peut vous montrer les machines qui sont détruites” ça ça les intéressera hein, alors ensuite de ça la question est à qui allez vous communiquer quand vous communiquez avec un média. Avez-vous une idée de à qui il faut communiquer ?

**Moi :** Avec les journalistes

**Olivier Velin :** Qui ?

**Moi :** Les rédacteurs en chef ?

**Olivier Velin :** Quels types de journalistes ? Quelle est la rolls des médias en France ?

**Moi :** Ben les journalistes récupèrent tout de l’AFP

**Olivier Velin :** Donc il faut communiquer à l’AFP. Parce que l’AFP ne donne pas d’opinion elle ne donne qu’un factuel.

**Moi :** Mais il n’y a pas que l’AFP qui vient lors d’un crise par exemple ?

**Olivier Velin :** Aucune importance. La plupart du temps, l’étranger et les médias nationaux récupèrent les dépêches AFP. Donc quand il s’est passé quelque chose, plutôt que d’essayer de se dépatouiller tout seul, ça peut être beaucoup plus intéressant que la direction de la communication prenne contact avec les journalistes de l’AFP directement, il y en a dans presque toutes les villes. On prend contact avec les correspondants AFP en disant “écoutez il s’est passé quelque chose chez nous, il faudrait qu’on vous voie ou qu’on vous donne la teneur de ce qu’il s’est passé.” Jamais un journaliste AFP va vous refuser ça. Vous le mettez au fait, il y a un scoop. Donc vous lui donnez l’information. Lui va la relayer en tant que tel. Il ne va pas stipuler. Lorsque d’autres médias vous appellent, dites “écoutez, nous on est en contact avec untel de l’AFP, voyez avec eux ils vous donneront toute la matière, ils sont tenus au courant régulièrement.” Vous les renvoyez vers, je vais dire leur mentor, leur maître quelque part. “Ecoutez on ne va pas faire des trucs tout le temps, nous on a une crise à gérer donc voyez avec l’AFP, on est en contact avec eux.” Donc ils n’obtiendront pas un scoop spécifique de vous puisqu’ils iront chercher ce que l’AFP leur donne. Globalement vous aurez la même communication mondialement puisque l’étranger, ils iront chercher ce que dit l’AFP.

C’est un moyen de linéariser la com partout. Alors que si vous recevez des médias bah la feuille de chou locale parce que vous connaissez le gars vous êtes dans le même club de

pêcheur à la ligne, il va en savoir plus que les médias nationaux, c'est pas très bon. Vous voyez le principe ? Le principe c'est la com doit vous aider à gérer la situation elle ne doit pas l'envenimer. Donc il faut vous faire aider.

Si vous arrivez à sortir via l'AFP un message relativement simple ça vous évitera bien des embêtements derrière puisque vous ne serez pas obligé systématiquement de recevoir cinquante commissions d'enquêtes pour arriver à faire un démenti sr, dans tous les sens et qui finalement n'amène à rien.

Il faut que vous réalisiez que c'est une communication bien spécifique, elle n'a rien à voir avec la communication standard.

Bon, si par exemple vous avez eu un problème industriel bah c'est peut-être pas le moment, il y a peut-être une chose à faire c'est de contacter votre service de publicité qui justement était en train de sortir une publicité pour montrer à quel point vous étiez bon en lui disant "mettons nous en silence".

C'est pour ça qu'il y avait eu un problème après le tsunami qui avait eu lieu en Indonésie en 2004, où on avait qui passait, alors qu'on voyait les images de tout ce qui était détruit, des morts etc, etc, il y avait en face, en bas une bande qui défilait qui était une bande publicitaire en disant "vacances de rêve à tel endroit" etc, etc. ça c'est le genre de truc qu'il faut arrêter parce que là vous passez pour... hein, bon.

Donc c'est aussi ça qu'il faut voir, il y a des choses, il faut capable d'être discrets sur certaines choses, parce que c'est plus le moment de faire de la pub vous en avez gratuitement.

## **INTERVIEW N°2**

### **ROMAIN MARTIN**

**Moi :** Bonjour, vous êtes donc directeur adjoint de SIRADEC PC, vous faites parti du conseil d'administration de ...

**Romain Martin :** Oui tout à fait

**Moi :** Quel est votre métier exactement ?

**Romain Martin :** J'ai un parcours un peu atypique. Je suis infirmier de formation, spécialisé en médecine de catastrophe

**Moi :** Médecine de catastrophe, ça consiste en quoi ?

**Romain Martin :** Alors médecine de catastrophe c'est une spécialisation de la médecine d'urgence. C'est-à-dire que c'est la gestion d'un événement, par exemple une grande tempête, conséquence des tempêtes des séismes, d'un accident industriel, etc. C'est la gestion de tout le côté médecine dans ces situations là.

Donc ensuite j'ai eu un parcours dans une agence régionale de santé justement sur tout ce qui était gestion de crise et gestion des risques dans des situations sanitaires particulières. Soit gestion de méningite par exemple, ou alors d'un événement sur un hôpital ou d'un accident collectif avec beaucoup de victimes et qui a un impact sur le système de santé. Et à l'heure actuelle je suis en préfecture et je gère tout ce qui est gestion de crise au niveau d'un département. Et côté Etat cette fois, donc vraiment côté préfet, gestion de crise pour le préfet.

**Moi :** donc quelle elle la différence de la communication de crise côté Etat ?

**Romain Martin :** Alors au lieu d'être d'un côté que sanitaire là c'est tout problème en lien avec un département

**Moi :** D'accord donc ça peut être n'importe quelle catastrophe en fait qui peut survenir dans un département ?

**Romain Martin :** Voilà, tout à fait. Sauf qu'au lieu de gérer le côté sanitaire là c'est vraiment l'ensemble, gérer les services pour retrouver une activité normale, c'est coordonner les pompiers, la police notamment dans le cadre des attentats par exemple, c'est tout un travail un petit peu différent que la santé mais concrètement la gestion de crise elle

est là et pour raccrocher avec votre thématique de mémoire on gère de plus en plus les réseaux sociaux.

**Moi :** Oui effectivement c'était une de mes questions que j'avais pour la suite c'est que maintenant les réseaux sociaux vous les prenez en compte j'imagine beaucoup ?

**Romain Martin :** Ah de plus en plus oui, que ce soit sur un événement programmé, c'est à dire une grande manifestation sportive ou autre, ou un carnaval étudiant par exemple, voilà les réseaux sociaux sont regardés, analysés et en même temps il y a toute une communication qui se crée en lien avec les réseaux sociaux.

Pour prendre un exemple, un accident sur une voie ferrée par exemple, il faut penser qu'il y a énormément de voyageurs à certaines heures, on va informer via le site de la préfecture qu'il y a un problème sur une voie et qu'il faut que les gens se débrouillent. Et on ira sur les réseaux sociaux pour toucher un maximum de personnes.

**Moi :** Un peu comme pour les attentats par exemple quand ils avaient créé un compte Twitter spécial pour pouvoir informer les gens et que chacun puisse partager les personnes disparues, etc. Vous pouvez aussi vous servir des réseaux sociaux dans ce genre de situation ?

**Romain Martin :** Oui, alors on a pas forcément prévu ce système là, néanmoins on peut envoyer des messages de recommandations, d'informations, "si vous avez besoin de tel chose vous pouvez aller à tel endroit" et puis aussi ça permet de lutter contre les fausses informations, ça permet aussi de voir ce que les gens peuvent penser d'une information qu'on a pu lancer à un moment donné soit par les médias standards et voir comment ça réagit sur les réseaux sociaux et d'essayer de contrecarrer une pensée qui serait négative ou qui serait fausse. On est aussi dans l'anticipation d'un événement potentiel.

**Moi :** Du coup les réseaux sociaux vous servent de plus en plus mais vous vous voyez un impact plutôt positif avec leur utilisation, il n'y a pas d'aspect négatif dans ces situations là ? Vous parlez des fausses informations par exemple ?

**Romain Martin :** Il y a un peu des deux. Parce qu'on est quand même pas très en avance sur l'utilisation des réseaux sociaux, on n'est pas non plus sur tous les réseaux sociaux, il suffit d'aller voir sur les sites des préfectures pour voir sur quels réseaux sociaux ils sont. Il n'y a pas une préfecture qui a les mêmes réseaux sociaux il y en a qui ont plus Twitter, d'autres plus facebook, d'autres ont tout, d'autres qui n'ont rien aussi, mais c'est vrai que c'est un gros avantage. Tout simplement pour prendre la mesure d'une manifestation, une manifestation qui est joyeuse à la base, la fête de la musique ou autre, vous voyez l'ambiance sur les réseaux sociaux si les gens ils sont contents du spectacle, si tout va bien, si ya pas de souci, ça se voit. Par contre on pourra déceler "moi à tel endroit ça se passe mal, il y a que de la bagarre" ou "il y a une mauvaise ambiance" ça permet aussi d'orienter la décision préfectorale par exemple. De dire "voilà il faudrait peut-être renforcé ou envoyer



une patrouille de police voir ce qu'il se passe" pour faire descendre une pression ou quelque chose comme ça. ça permet aussi de faire en sorte que les gens passent un bon moment et c'est quand même pas mal.

**Moi :** Dans les entreprises par exemple, ils mettent parfois en place des cellules de crise, est-ce que vous avez une méthode ? Une façon de faire ? un plan à suivre ?

**Romain Martin :**Oui, alors en fait (on va faire un peu de théorie), quand il y a une catastrophe en général il y a plusieurs phases. Si on part de la catastrophe en elle-même il va y avoir une première phase d'actions, les gens vont mettre en place tout un tas de systèmes pour faire en sorte de limiter les effets de la catastrophe et de pas passer en crise. Gérer l'événement de façon à ce qu'il ne passe pas à un événement non contrôlé et qu'on ne puisse plus rien faire. C'est là qu'on parle de crise. Il y a la gestion de l'événement et après il y a la gestion de la crise, si on passe ce seuil c'est déjà trop tard en fait, c'est qu'on a pas mis en place ce qu'il faut pour éviter d'y passer. Donc là il y a toute la phase d'action où tout le monde va mettre en place une cellule de crise, essayer de trouver des stratégies pour répondre à la situation donnée. Après, une fois que tout ça c'est terminé on essaie de revenir à la situation la plus normale possible, en tout cas revenir à ce qu'il se passait auparavant. Et pour aider à ça il y a tout le côté retour d'expérience. La phase de retour d'expérience on va dire "bah oui là on a réussi à faire ça, là on n'a pas réussi parce que" et de dire "bah voilà on a fait des plans, en telle situation faut faire ça". Sauf que la situation qui s'est présentée on a vu que effectivement on pouvait faire ça mais c'est pas du tout le résultat qu'on attendait. Donc il y a une réflexion de nouveau sur "est-ce que les plans sont efficaces ou pas ? Est-ce que notre façon de nous préparer elle est bonne ou pas ?" et la c'est la troisième phase, c'est la phase de préparation, quand tout va bien, il se passe rien. Et après le retour d'expérience et on met en place des nouvelles stratégies pour la future catastrophe à venir. Et à chaque fois on va utiliser les médias, notamment les médias sociaux, pour faire de la prévention, la phase avant l'accident on va dire pour prévenir, envoyer des messages via les réseaux sociaux "c'est la semaine de la sécurité intérieure" ou des fois si c'est la semaine du goût etc, enfin voilà c'est de l'information pour leur dire "voilà il y a de la prévention, sur les risques domestiques, il faut éviter de faire certains gestes pour éviter certains accidents de la vie quotidienne et pendant la crise il y aura des éléments pour dire "bah voilà il se passe ça" donc on casse toutes les rumeurs, on essaie de casser les rumeurs de dire "voilà il y a un problème plus grave que ce qu'on essaie de dire" c'est vraiment essayer de dire les informations essentielles "il se passe ça, voilà ce qu'on fait et voilà le comportement que vous devez avoir pendant la crise". Et puis après le post-crise, les retours d'expériences bah on se dit "est-ce qu'on a bien fait les choses, est-ce que c'était suffisant ou pas suffisant" et en général avec les médias standards on sait tout de suite si la crise a été bien gérée ou pas, le retour de bâton se fera arriver. Donc on utilise les médias sociaux dans toutes les phases d'une catastrophe en général ou dans une phase de catastrophe.

**Moi :** Mais alors quand les réseaux sociaux n'existaient pas, c'était une manière complètement différente de faire ?

**Romain Martin :** Tout à fait, oui. Alors ce qu'on continue à faire c'est de l'information régulière par les médias standard par les journaux, par le biais des mairies aussi, ils sont censés faire de l'information à leur population, notamment sur les risques technologiques, les entreprises à risque où il y a des risques clairement, d'explosions ou autre un peu comme EDF par exemple. Normalement les mairies sont censées faire de l'information à l'ensemble des populations qui sont autour de ce type d'usines par exemple, et donc il y avait des flyers, des journées d'informations, notamment sur les populations qui viennent d'arriver dans une ville, il y a toujours une journée d'information sur le risque technologique par exemple, ça c'est de l'information qui se faisait avant. Donc en plus maintenant on peut communiquer par les réseaux sociaux mais c'est moins développés puisqu'il faut que les gens créés un compte sur le compte de la ville, etc, c'est un peu plus compliqué.

Néanmoins ce qui va se développer dans l'avenir avec les médias sociaux c'est l'alerte aux populations. Donc quand il y a eu les attentats notamment à Paris et à Nice, il y avait une application qui existait, c'est le Système d'Alerte et d'Information des Populations (SAIP) qui se développe et notamment les sirènes que vous entendez tous les premiers mercredi de chaque mois, déjà ça, et les applications sur smartphone qu'on peut avoir. Actuellement on est obligés de télécharger l'application, dans l'avenir il y aura avec des accords avec les différents opérateurs, la possibilité de faire une alerte à la population même si on est pas abonné à quelque chose. Alors soit par directement du SMS, soit par les médias sociaux, toucher tous les médias sans exception. Donc ça se développe l'utilisation du média social

**Moi :** De toute façon il faut tester pour savoir comment faire, ça ne peut pas marcher à tous les coups..

**Romain Martin :** Tout à fait et puis après ça évolue tellement vite et les gens ont une façon d'utiliser les médias sociaux, il y en a qui consomment le média social différemment quasiment d'années en années c'est plus tout à fait la même approche, la même façon de voir, donc il faut essayer de s'adapter à ces moyens de communication. Et aussi de ne pas se mettre en porte à faux avec ce média en disant "je mise tout la dessus" alors que voilà c'est important mais c'est pas l'essentiel non plus.

**Moi :** Vous parlez d'entreprises à risques, par exemple si une explosion a lieu ou un accident,... vous gérez la crise avec eux ?

**Romain Martin :** Tout à fait, ah oui, enfin l'Etat est là pour coordonner l'ensemble des moyens de secours, l'Etat représenté par le préfet hein d'un département à ce rôle là d'être directeur des opérations de secours

**Moi :** Donc votre rôle s'arrête à la coordination des secours ou vous pouvez parfois faire partie de la cellule de crise de l'entreprise, ou est-ce que vous avez quelque chose pour dire quoi communiquer, ... ?

**Romain Martin :** Non non alors quand je dis directeur des opérations de secours c'est aussi police enfin c'est tout ce qui concourt au retour à la normal. Concrètement il y a une cellule de crise du préfet avec tous les services de l'Etat qui sont autour : police, pompiers, gendarmerie, services spécialisés, etc qui viennent et en plus l'entreprise a en fonction de son niveau d'importance a aussi une cellule de crise pour gérer son problème technique. Parce que si elle fait un mauvais mélange, seul lui peut savoir ce qu'il a fait. Après il est censé informer l'Etat de dire "voilà on a fait des bêtises ,il y a eu un problème, voilà où on en est, voilà le risque" et on demandera des comptes de toute façon. De façon à protéger la population le plus possible et de prendre les bonnes décisions tout simplement s'il faut évacuer une zone particulière, voilà ça se prépare, ça s'anticipe et donc il y a toujours un lien très étroit avec les industriels. On a jamais l'Etat d'un côté et l'industriel qui fait ce qu'il veut de l'autre. ça ça ne s'entend pas et c'est pour ça qu'il y a des plans qui se préparent avec les industriels qu'on appelle les "plans particuliers d'intervention", qui se préparent avec les industriels, qui s'organisent. La communication aussi, l'entreprise, l'industriel peut communiquer sur son événement bien sûr mais en général ce qui est mieux c'est que chacun communique des éléments qui permettent d'y voir clair pour la population mais en même temps de ne pas l'affoler.

**Moi :** Et vous vous mettez d'accord du coup aussi pour coordonner vos discours, pour qu'il n'y en ai pas un qui dise quelque chose et l'autre l'inverse ?

**Romain Martin :** Oui voilà tout à fait. En général l'industriel peut communiquer sur ce qu'il veut mais au moins on est informés avant de ce qu'il va dire. Souvent, parcequ'on désamorce beaucoup de problèmes, voilà donc après on peut pas tout dire à la population comme ça, de but en blanc, sans mettre de formes sans rien et sans évaluer réellement ce qui va être dit. Les gens sont intelligents mais ils ont le droit d'avoir peur aussi. Et puis pour les suspicions aussi, c'est pour ça les médias sociaux ça permet de voir, d'analyser ça aussi, si les gens ont bien compris ce qui a pu être dit et de répéter sur le média social en disant "bah voilà les informations..."

**Moi :** Et vous avez du coup des personnes spécialisées là dedans, des community managers par exemple ?

**Romain Martin :** Alors on a un service de communication qui gère tout cet aspect de communication. C'est leur travail de faire des communiqués de presse comme vous voyez dans la presse et d'envoyer des messages sur les réseaux sociaux et de veiller les réseaux sociaux, regarder comment ça se passe, ils sont aguerris, ils ont des formations pour ça et on a un service que pour ça, pour la communication. En général dans tous les services il y a un chargé de communication, interne et externe. Au niveau de l'Etat c'est ça après sur les industriels il y en a qui en ont, surtout des gros industriels.

**Moi :** Oui ça dépend des entreprises, chacun n'y met pas la même importance et ça se ressent souvent.

**Romain Martin :** Ah bah, oui il y a pas mal de bouquins qui ont été écrit là dessus sur la communication de crise, ils le disent clairement hein si un chef d'entreprise suite à un événement même minime communique n'importe comment sans aucune préparation ça devient un événement majeur et il fait couler sa boîte. Très clairement. Donc voilà c'est des éléments à prendre en compte et ils sont indispensables.

**Moi :** Aujourd'hui certaines entreprises ne prennent pas assez en compte la communication mais il y en a qui par expérience après avoir vécu plusieurs crises connaissent la marche à suivre.

**Romain Martin :** On apprend aussi avec l'expérience des crises. La plupart du temps il y a des formations théoriques, vraiment de bon niveau, après c'est de la théorie. En pratique quand vous êtes le nez dedans, vous avez tellement de choses à gérer, vous avez des centaines d'appels pour dire "il y a tels problèmes, tels problèmes, tels problèmes il faut des solutions" si vous n'avez pas un service pour ça, pour répondre aux sollicitations des journalistes, des médias etc, vous y arrivez pas. Vous êtes obligés d'avoir un service spécialisé. Sinon c'est prendre un risque.

## INTERVIEW N°3 GUILLAUME BROSSARD

**Moi :** Hoaxbuster, c'est quoi ?

**Guillaume Brossard :** En très gros, Hoaxbuster c'est un site qui permet de vérifier la fiabilité des informations en circulation sur le web.

Le modèle est collaboratif, donc en fonction d'une info donnée qui circule sur le web, elle va être mise à l'épreuve de sa fiabilité, justement en utilisant les réseaux sociaux et notamment Facebook aujourd'hui, mais avant c'était principalement sur les forums. Donc l'ensemble des internautes peuvent amener une petite partie de contre informations ou de sources qu'ils ont pu obtenir, ce qui fait qu'après il y a une vérification desdites sources par l'ensemble de la communauté jusqu'à ce que l'info soit fiabilisée comme étant réelle ou bien au contraire détricotée pour montrer que c'était complètement faux.

**Moi :** Comment les gens savent qu'ils peuvent participer ?

**Guillaume Brossard :** Ouais, soit via le site directement par le biais de forums, soit sur Facebook, un tout petit peu sur Twitter mais on utilise plus Twitter comme une source de comm, un relai de comm que comme un outil de collaboration entre les internautes.

**Moi :** Comment t'es venue l'idée de créer Hoaxbuster ? Quelle était la motivation de départ ?

**Guillaume Brossard :** Bah en fait c'est arrivé un peu par hasard en 2000, ça a été fait en 99 très exactement, de par le ras-le-bol de voir circuler des mails pleins de fausses informations auxquels les gens donnaient du crédit juste parce que ça venait d'internet. Donc tu vois c'était plein de trucs complètement bidon et on avait beau les démentir de toute façon les gens disaient "bah non mais je te promets je l'ai vu c'est marqué sur internet." ça n'a aucun sens mais c'est comme ça que les gens résonnent. Donc on s'est dit qu'il fallait leur proposer un genre de contre pouvoir et que les gens qui avaient de l'info puissent dire également "mais non, c'est faux ce que tu transfères, c'est marqué sur internet." et pour ça il fallait qu'on crée un site d'où l'idée de Hoaxbuster.

**Moi :** Donc j'imagine que les personnes qui travaillent pour Hoaxbuster, elles sont bénévoles, elles ont une motivation profonde, aujourd'hui on est confrontés aux rumeurs très fréquemment sur internet

**Guillaume Brossard :** Oui, je pense que tu es au courant, au début on traitait juste des rumeurs, des canulars ou des fausses informations qui circulaient sur le web et puis en fait

ce phénomène n'a cessé que de grandir. Petit à petit on a été confronté à de plus en plus de théories du complot, donc là ya eu la mode des théories du complot qui a explosé sur le web, et aujourd'hui les fakes news qui ont pris la place des théories du complot, donc ce phénomène là ne cesse de grandir, du coup la mission d'Hoaxbuster est de plus en plus importante finalement.

**Moi :** ça doit être compliqué d'être partout et de vérifier toutes les infos, parce qu'il y en a tellement maintenant

**Guillaume Brossard :** Oui, alors le but c'est pas de tout vérifier parce que c'est tout bonnement pas possible mais l'idée c'est de donner des clés aux internautes pour qu'ils puissent eux-même vérifier les idées ou en tout cas se faire une idée de manière plus générale en ne prenant que des exemples précis. On ne cherche pas à tout traiter c'est impossible

**Moi :** c'est difficile à dire mais tu sais pourquoi il y a autant de fausses rumeurs qui circulent sur le web encore aujourd'hui ? Les gens veulent peut-être se donner une certaine importance

**Guillaume Brossard :** Alors oui il y a de ça, avec l'explosion des réseaux sociaux, d'une part les gens n'ont pas grand chose à se dire d'intéressant sur les réseaux sociaux, donc ça c'est le premier point donc ils vont plutôt transférer des informations, et ils transfèrent plus facilement ce qui va générer de l'émotion. Ce qui va générer le plus d'aspiration avec ton réseau et tu vois si ce que tu partages avec ton réseau contient de l'émotion. Les fausses informations sont toujours, absolument toujours, basées sur l'émotion et non pas sur la raison. Donc c'est ce qui explique finalement que c'est ce qui prend le pas sur les vraies informations, qui elles sont des analyses de choses factuelles, donc c'est moins facilement partageable, en tout cas ça génère moins de réactions que les fausses infos qui elles ne sont basées que sur de l'émotion, de l'émotionnel. Alors par émotionnel tu entends tout : la colère, tout ce qui fait scandale, tout ce qui peut générer une émotion ça peut être l'empathie, la colère, le rire, tout ce qui est du domaine émotionnel.

**Moi :** Est-ce qu'il arrive que des entreprises vous contactent directement parcequ'il y a des rumeurs qui circulent sur elles ?

**Guillaume Brossard :** Oui c'est arrivé oui, c'est arrivé plusieurs fois, la difficulté c'est de pas se retrouver nous, on peut pas être soupçonné de prendre parti de tel ou tel point de vue. Donc soit l'entreprise elle arrive avec des choses extrêmement factuelles et auquel cas on peut en parler ou en tout cas lui conseiller d'avoir telle ou telle attitude par rapport à la crise en question, soit on dit "bah on est désolés mais on peut pas", on rentre dans des configurations dans lesquelles on a pas tous les éléments et du coup on peut pas le traiter nous. Mais c'est déjà arrivé oui on a eu Microsoft, Mcdonald's, Danone, EDF, des grandes entreprises comme ça oui.

**Moi :** et à l'inverse est-ce que ça arrive que vous trouviez des rumeurs sur des entreprises qui s'avèrent être fausses et que vous les traitiez ou alors vous ne voulez pas prendre parti pris

**Guillaume Brossard :** ça dépend vraiment des cas de figure. Dans certains cas, bien souvent il vaut mieux ne pas en parler en plus pour les entreprises, de la rumeur ou de la fausse information qui circule, parce que dès lors qu'ils vont en parler, il y a un risque d'effet caisse de résonance qui fait qu'au final il y a plus de gens qui sont informés par la fausse information en circulation, donc ça dépend vraiment des cas, c'est vraiment au cas par cas. Les cas d'entreprise c'est quelque chose de très difficile à gérer et qui peut pas s'appliquer dans les grands nombres, tu peux pas dire "on applique telle méthode et ça marche dans 100% des cas" ça c'est pas vrai, ça marche pas, ça se passe pas comme ça.

**Moi :** C'est forcément intéressant pour les entreprises d'être sur les réseaux sociaux mais c'est aussi un peu risqué à cause justement de ces rumeurs

**Guillaume Brossard :** Non là dessus c'est très clair les entreprises elles ont plus le choix aujourd'hui, elles sont obligées d'être sur les réseaux sociaux. Après leur positionnement, il y a plusieurs manières d'être sur les réseaux sociaux. Soit tu adoptes un positionnement très institutionnel et tu parles que des produits, de ta marque, en gros tu fais ta pub, de la comm spécifiquement commercial, soit tu rentres dans une interaction avec tes followers ou tes abonnés comme tu veux et là c'est plus difficile à manier, tu rentres dans une individualisation de ta comm, moi je pense que c'est l'avenir mais ça demande un investissement et une transparence qui est aujourd'hui pas très ancrée dans la société française de la part des entreprises. Mais dans tous les cas de figure elles ont plus le choix il faut qu'elles y soient sur les réseaux sociaux.

**Moi :** Mais du coup une entreprise qui est confrontée à des rumeurs comme ça sur le web et qui ne peut pas contacter des organismes comme Hoaxbuster, elle a une façon de faire pour gérer ça ?

**Guillaume Brossard :** La comm de crise c'est quelque chose de très compliqué et oui effectivement il y a encore des choses à inventer là dessus et notamment depuis l'apparition des réseaux sociaux encore plus, mais en tout cas ils ne peuvent pas pas y aller ça c'est sur. Faut qu'ils y soient. Et la comm de crise ça peut être aussi parler d'autre chose, noyer le discours de crise sous un autre discours, ça peut être complètement autre chose

**Moi :** Tu me dis donc que tu as créé Hoaxbuster au départ à cause de ces mails qui circulaient, est-ce que tu crois qu'aujourd'hui les entreprises sont confrontés à ces rumeurs depuis l'apparition des réseaux sociaux ?

**Guillaume Brossard :** Non pas du tout, ça date même pas du web.

**Moi :** Donc les réseaux sociaux ne font qu'amplifier la chose mais ça existait déjà avant ?

**Guillaume Brossard :** Oui ils amplifient ça mais le problème c'est que la fausse information aujourd'hui a une visibilité disproportionnée par rapport à celle qu'elle avait avant. Avant le web par exemple les gens ils se parlaient entre eux donc bon, oui ça circulait mais ça mettait du temps. Aujourd'hui si n'importe qui, n'importe quel groupe de pression a envie de noyer le web par une fausse information c'est tout à fait faisable. T'utilises Twitter, tu te met à 50 personnes ou 100 personnes, ce qui est tout à fait envisageable pour n'importe qui, tu peux déstabiliser très facilement un grand groupe jusqu'à l'obliger à communiquer. C'était pas le cas avant. Tu peux utiliser Twitter comme une caisse de résonance absolument phénoménale même en étant très peu de gens. Donc ça ça existait pas avant et c'est ça qu'ont créé les réseaux sociaux et c'est le risque d'en voir de plus en plus au détriment des entreprises du coup. Si à 100 personnes on décide de lancer un sujet sur Twitter et si chacun fait 10 trucs sur ce sujet ça fait déjà 1000 qui vont potentiellement être retweeter, être repris si le gars sait un peu faire de la comm justement ça va forcément être amplifié repris et tu peux très vite arriver à noyer Twitter sous cette fausse information, c'est assez fascinant. Donc charge aux entreprises de savoir comment réagir face à ça, et dans ce cas là il y a deux stratégies, soit tu laisses passer parce que même si c'est 100 personnes on va dire ils vont forcément se lasser très rapidement et sur Twitter ça va très vite, soit tu attaques, enfin tu contre attaques et dans ce cas là il y a plusieurs stratégies qui peuvent être la contre attaque frontale c'est-à-dire tu déments chacune des informations en amenant des faits, soit tu noies la comm sous autre chose et tu détournes le message qui vient contre toi en parlant d'autre chose, ou en décrédibilisant le premier message qui circule. Il y a plusieurs stratégies et c'est du cas par cas. Mais en tout cas ce qui est sûr c'est qu'elles doivent toutes aujourd'hui se poser la question et effectivement avoir des stratégies de réponse différentes en fonction des potentiels attaques qu'elles pourraient avoir contre elles.

**Moi :** Elles doivent être donc toujours en veille

**Guillaume Brossard :** Oui, ça c'est évident. L'anticipation de la crise est mieux que de devoir la gérer alors qu'on s'y était pas du tout préparé oui.



# SONDAGE

## LES ENTREPRISES ET LA COMMUNICATION DE CRISE

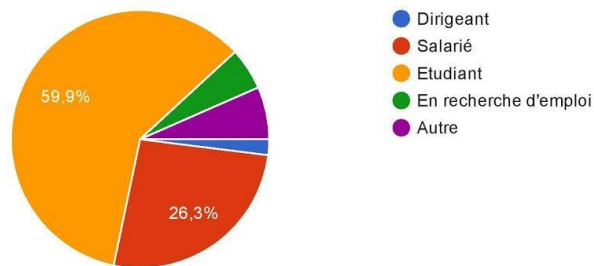
21/05/2017

Les entreprises et la communication de crise

### Les entreprises et la communication de crise

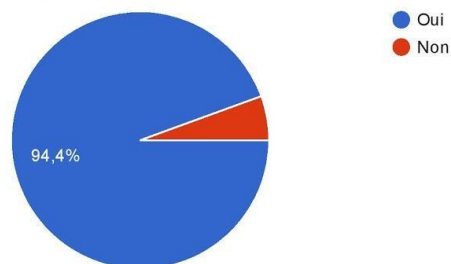
152 réponses

Quel est votre statut ? (152 réponses)



#### Communication de crise

Avez-vous déjà travaillé en entreprise ? (18 réponses)



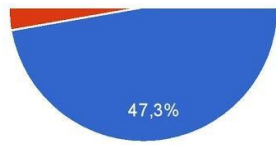
#### Communication de crise

Etes-vous actuellement en stage ou en alternance dans une entreprise ? (91 réponses)



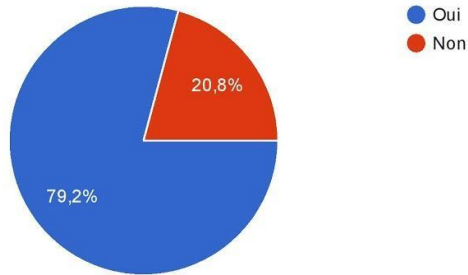
21/05/2017

Les entreprises et la communication de crise



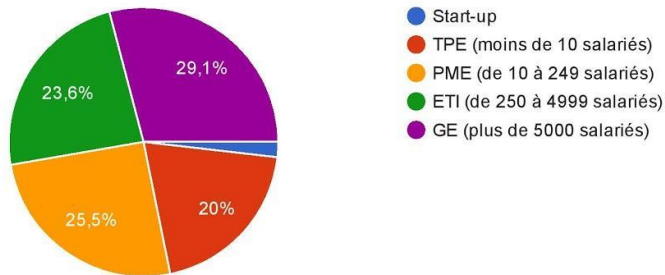
### Communication de crise

Avez-vous déjà travaillé en entreprise ? (48 réponses)



### Communication de crise

Quelle était la taille de votre entreprise ? (55 réponses)



### Communication de crise

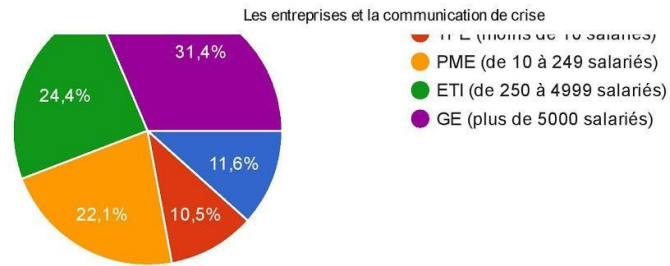
Quelle est la taille de votre entreprise ? (86 réponses)



[https://docs.google.com/forms/d/1jShTZky\\_rt2iq5Mfm2VlevSOYwgXeuwo8Avn6\\_g8v4/viewanalytics](https://docs.google.com/forms/d/1jShTZky_rt2iq5Mfm2VlevSOYwgXeuwo8Avn6_g8v4/viewanalytics)

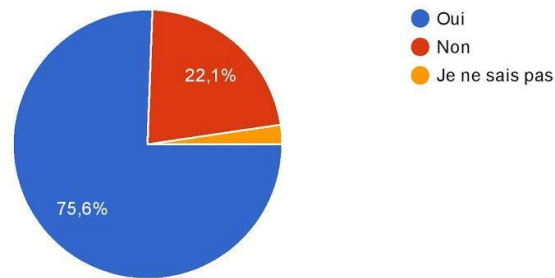
2/12

21/05/2017



### Communication de crise

Existe-t'il un pôle communication dans votre entreprise ? (86 réponses)



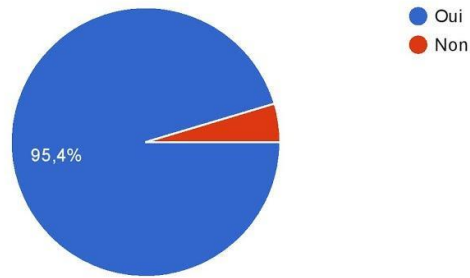
### Communication de crise

Existait-t'il un pôle communication dans votre entreprise ? (55 réponses)

### Communication de crise

### Recevez-vous des informations de la part du service communication de votre entreprise ?

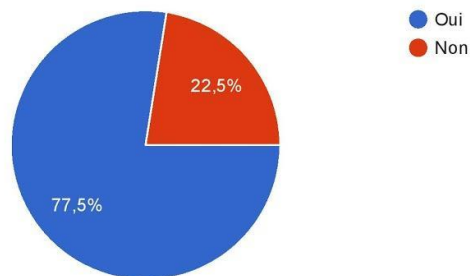
(65 réponses)



#### Communication de crise

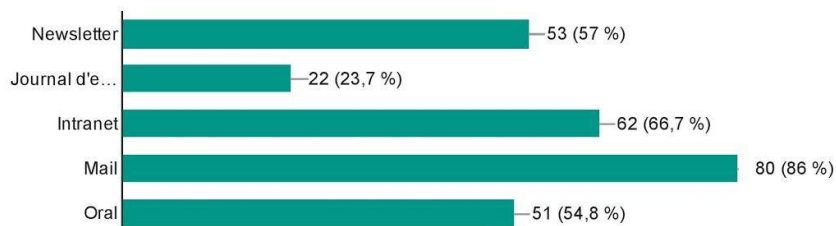
### Recevez-vous des informations de la part du service communication de votre entreprise ?

(40 réponses)



#### Communication de crise

### Par quels moyens ? (93 réponses)



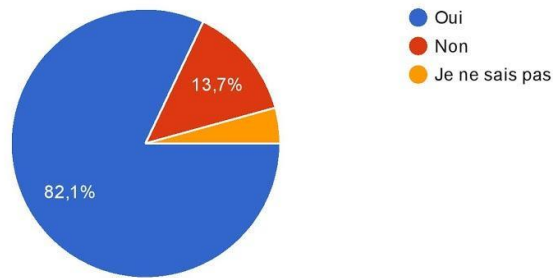
### Communication de crise

Par quels moyens ? (0 réponse)

Il n'y a actuellement aucune réponse à cette question.

### Communication de crise

Votre entreprise est-elle présente sur les réseaux sociaux ? (117 réponses)



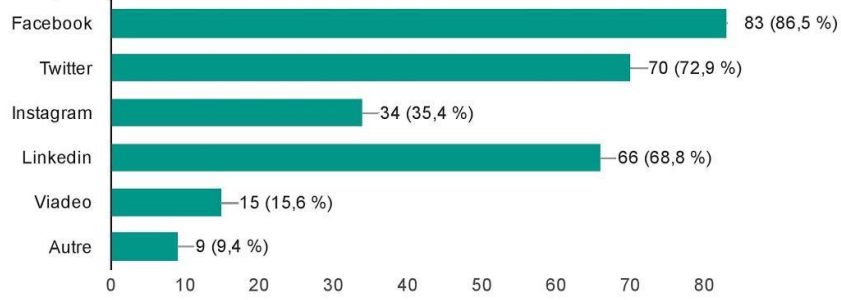
### Communication de crise

Votre entreprise était-elle présente sur les réseaux sociaux ? (24 réponses)



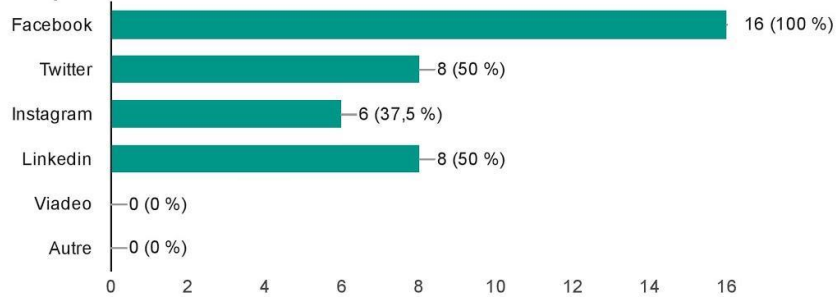
### Communication de crise

Lesquels ? (96 réponses)



Communication de crise

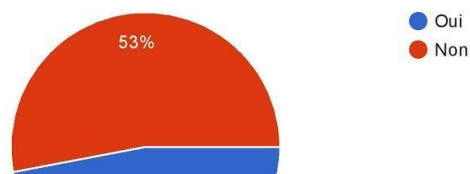
Lesquels ? (16 réponses)



Communication de crise

Avez-vous connaissance d'un ou de plusieurs événement(s) négatif(s) relayé(s) dans les médias qui a (ont) eu lieu dans votre entreprise ?

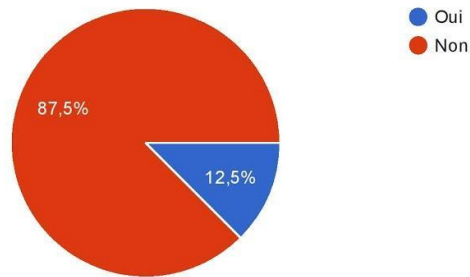
(117 réponses)



### Communication de crise

Avez-vous eu connaissance d'un ou de plusieurs événement(s) négatif(s) relayé(s) dans les médias qui a (ont) eu lieu dans votre entreprise ?

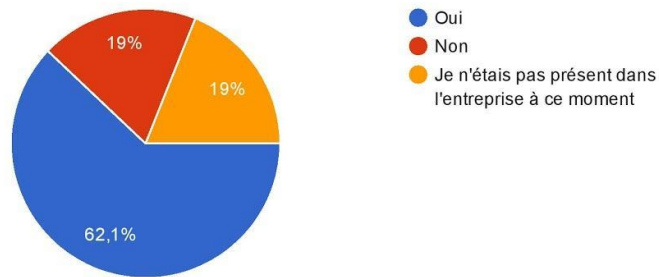
(24 réponses)



### Communication de crise

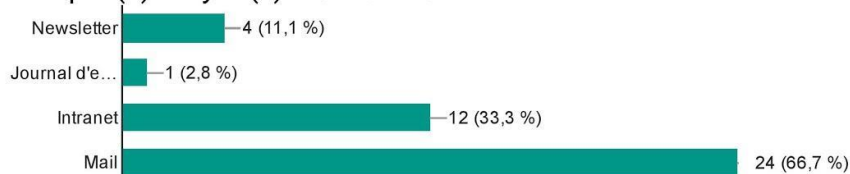
Avez-vous été mis au courant de cet (ces) événement(s) en interne de façon officielle ?

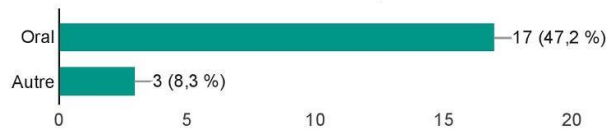
(58 réponses)



### Communication de crise

Par quel(s) moyen(s) ? (36 réponses)

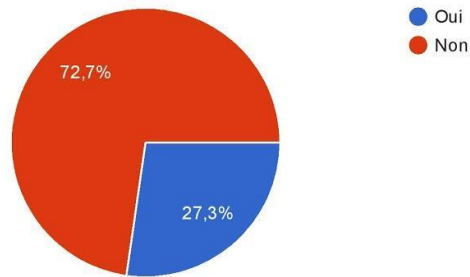




### Communication de crise

Savez-vous pourquoi cela n'a pas été relayé par le service communication en interne ?

(11 réponses)



### Communication de crise

Pouvez-vous en expliquer la raison ? (3 réponses)

gggg

Allégations non justifiées par la presse

Nous ne commentons pas les rumeurs

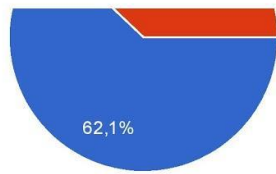
### Communication de crise

Avez-vous entendu parler de cet (ces) événement(s) sur les réseaux sociaux ?

(58 réponses)

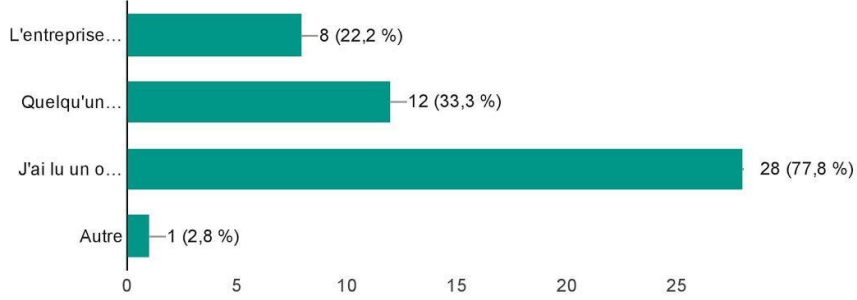






### Communication de crise

#### Comment ? (36 réponses)



### Communication de crise

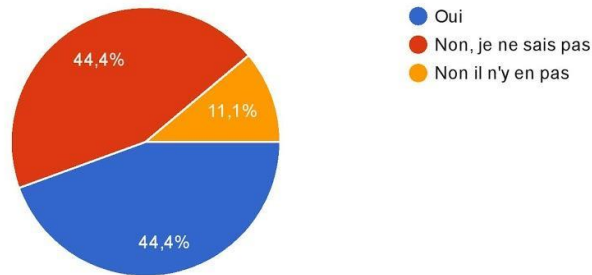
#### Avez-vous déjà été informé de la marche à suivre en cas de crise médiatisée dans votre entreprise ?

(36 réponses)

### Communication de crise

### Savez-vous si une cellule de crise a déjà été mise en place dans votre entreprise ?

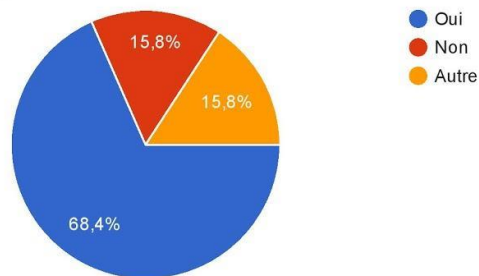
(36 réponses)



### Communication de crise

### Selon vous, est-il bénéfique pour une entreprise, lors d'une crise médiatisée, de réagir sur les réseaux sociaux ?

(152 réponses)



### Pourquoi ? (92 réponses)

Anticipation de la rumeur

balbal

ccc

Donne parole

Une manière de pouvoir être transparent et se justifier

Car c'est principalement sur les réseaux sociaux qu'elle va être en contact direct avec les consommateurs et surtout avec sa communauté

Réaction de l'instant et possibilité de feedback

Proximité, rapidité de réaction

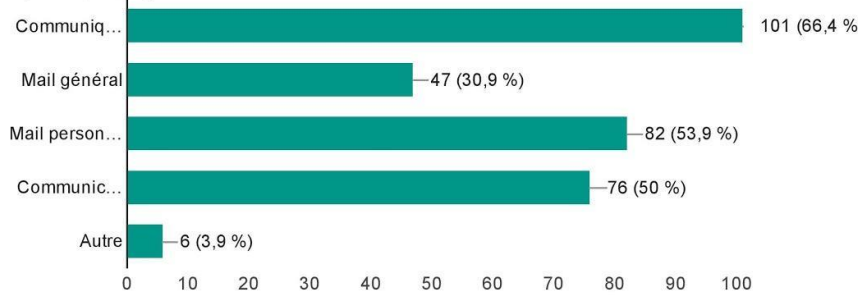
Les réseaux sociaux sont un nouveau support de Communication. Ils permettent aux personnes de réagir directement.

Préserver une image sur un canal de communication comme un autre

## Communication de crise

Suite à une crise concernant une entreprise dont vous êtes client (ex : perte de données personnelles, fraude, accident, etc.), quelle(s) réaction(s) attendez-vous de sa part ?

(152 réponses)



## Communication de crise

Selon vous, qui doit prendre la parole lors d'une crise médiatisée concernant une entreprise dont vous êtes client ou non ?

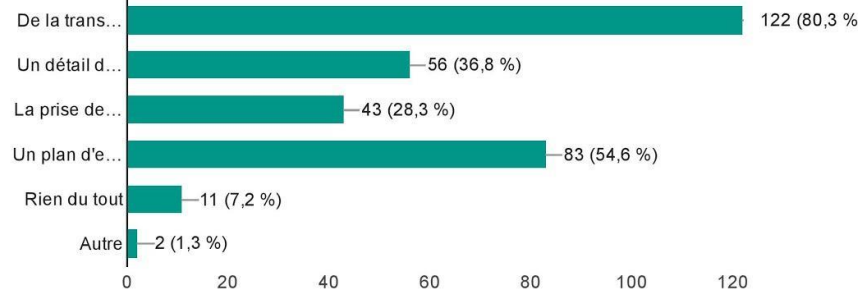
(152 réponses)



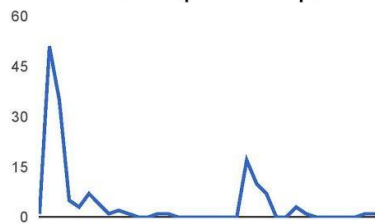
## Communication de crise

## En cas de crise médiatisée, qu'attendez-vous de la communication d'une entreprise sur les réseaux sociaux ?

(152 réponses)



## Nombre de réponses quotidiennes



Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. Signaler un cas d'utilisation abusive - Conditions d'utilisation -  
Clauses additionnelles

Google Forms