

Version

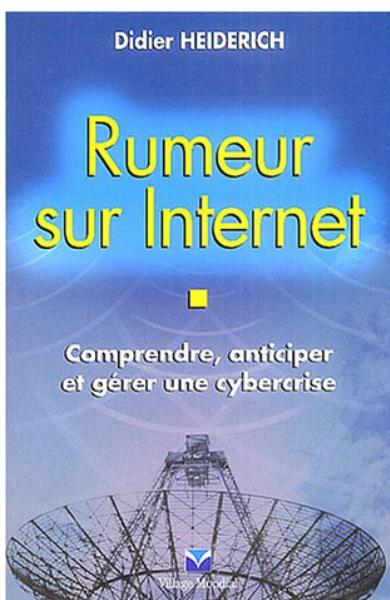
VF

Rumeur sur internet

Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises

Didier Heiderich

© 2004 Pearson / Village Mondial



Remerciements

*A mon frère jumeau, Marc, qui ne pourra pas lire ce livre, mais m'a donné la force de le faire,
à Guy et Valérie, mes parents qui, dans ce petit village d'Helstroff, ont éveillé ma conscience.*

Ce livre a pour origine un support de conférence à Sciences Po Formation sur la communication de crise. Je dois à Thierry Libaert, le maître de cette conférence biannuelle, d'avoir fait évoluer le document initial, par ses avis et les informations qu'il m'a fournis, jusqu'à en faire un ouvrage susceptible d'être publié. Sans lui ce livre n'aurait jamais existé, tant il fut à la genèse de mes travaux sur la communication de crise, un encouragement permanent et aussi un exemple qui m'a permis de progresser à travers nos multiples échanges par email. Mes remerciements vont également à Daniel Bouffet, pour sa relecture, sa disponibilité, sa sincérité et sa générosité dont j'ai souvent abusé afin d'apprendre de ses avis particulièrement éclairés. Enfin, ce livre n'aurait pu être possible sans les efforts de Claudine Presset qui a passé de longs mois à m'aider par ses innombrables relectures et qui m'a assisté dans sa mise en forme, tout comme dans les choix parfois difficiles à réaliser.

J'aimerai également remercier tous ceux qui m'ont permis de progresser dans mon approche des stratégies internet, par leur confiance et leur exigence, tout particulièrement Claire Corbel, Sandrine Bousquet et David Brugneaux.

A tous ceux qui m'ont supporté pendant toute la rédaction de ce livre, j'adresse mes pensées, au premier chef Gaétane, ma fille, mais aussi les amis fidèles de Naves qui se reconnaîtront.

Enfin, merci aux milliers de lecteurs à travers le monde de la revue numérique communication-sensible.com, pour leur confiance, leur fidélité, leur participation, leurs emails de sympathie et leur intérêt pour ce sujet, même lorsqu'il est traité par nos auteurs avec la profondeur qu'il mérite.

Sommaire

Un murmure assourdissant

1. Risques d'opinions multiples

Le monde dans toute sa complexité et ses contradictions

Les invasions barbares

Rumeurs et stratégies de guérilla

Etude d'un site contestataire : transnationale.org

Le pouvoir exacerbé des consommateurs

Entre transparence totale et totalitaire

Copyright et copyleft sont dans un bateau... et le bateau coule

AZF ou l'improvisation durable, étude de cas

2. Accélérateur ou conservateur de crise ?

Densification, globalisation et spécialisation des crises

Internet s'immisce dans les crises médiatiques

La relation au temps

Analyse des processus temporels

De la crise à la cybercrise : comprendre et agir

L'effet papillon

3. Nouvelles crises ?

Insidieuses rumeurs

Détournement de pub

Le parasitisme et le cannibalisme

Le piratage

Les virus, les spywares et la propagation d'informations confidentielles

De la cybercrise à la crise : comprendre et agir

4. Répondre en ligne ?

Avant de participer à la rumeur

40 questions à se poser pour construire une stratégie de communication de crise en ligne.

Stratégies

Utiliser les modèles en vigueur

Le langage

Les facteurs de crédibilité

Promouvoir

Les tentations fatales

Face à l'incertitude

Sortie de crise

Un exemple (presque) réussi : www.sante.bouygestelecom.fr

Un site web de crise génétiquement modifié

5. Se préparer à la crise ?

Internet et la veille de crise

L'organisation

Les ressources techniques

Les prestataires

Connaître et utiliser les vecteurs d'information en ligne

6. Demain

Ne plus se connecter

La fusion de l'espace réel et du cyberspace

Improbable. Oui, mais.

Un avenir surprenant, fascinant, inquiétant, imprévisible

Annexe 1 - Références

Annexe 2 - Liens

Papier

Internet

Un murmure assourdissant

« Ce n'est pas étonnant qu'internet soit devenu assez puissant pour satisfaire tous les espoirs de ceux qui l'utilisent. Après tout il a été conçu pour résister à une guerre nucléaire, et pas simplement aux petits potins des hommes politiques. »

Denise Caruso, Extrait du journal New York Times (1)

Après les attaques du 11 Septembre 2001 aux États-Unis, 64% des Américains adultes ont utilisé internet pour s'informer sur les attentats (2). Ce chiffre n'est pas anecdotique : il signifie qu'aujourd'hui, il n'est plus possible de faire abstraction d'internet lorsque l'on évoque la communication. Toutes les entreprises, toutes les administrations, tous les syndicats le savent. Pourtant ce vecteur reste encore sous-estimé lorsqu'il n'est pas purement et simplement sacrifié par les entreprises, voire les services de l'État, en situation de crise. Pourquoi est-il si difficile pour l'establishment de s'exprimer sur internet alors que les individus se sont appropriés, avec une célérité sans égal dans l'histoire de l'humanité, ce nouveau moyen de communiquer ? Nous ne saurons pas quelles informations les américains ont pu trouver dans le foisonnement d'internet après les attentats. Nous ne saurons jamais ce qu'ils ont pu se dire à travers les millions d'emails qu'ils ont échangés suite à cette tragédie. Ces questions ne trouveront pas de réponse car cette liberté de choix et d'action est le propre du réseau des réseaux. C'est peut-être parce qu'il n'est pas possible de contingerter, maîtriser, contrôler internet que certains l'appellent « les autoroutes de la désinformation », prenant le contre-pied de son appellation usuelle. Mais souvenez-vous : dès 1998, le réseau d'espionnage anglo-saxon « Echelon » (3) était dénoncé sur le web alors que les États niaient son existence. Sur internet règne un bruit de fond, un murmure qui s'amplifie dès qu'une crise éclate. D'abord léger, en apparence anodin, le bruit s'écoule en permanence sur le réseau, prend des chemins insoupçonnés, se fige parfois et se cristallise pour devenir hurlement. Dans le brouhaha d'internet des cris se font entendre jusque dans le monde réel et ceux qui tentent de canaliser cette rumeur ne font généralement que l'amplifier en lui donnant le crédit qui manque encore au réseau. Internet est le lieu où circulent les persiflages les plus fous, mais aussi les plus effroyables et insoutenables vérités, le murmure du cyberspace devient assourdissant pour les tenants du pouvoir. De la rumeur d'internet peuvent s'échapper des cris stridents capables de briser les cathédrales de verre des multinationales, comme ce fut le cas pour Emulex qui a vu fondre 2,1 milliards d'euros de capitalisation en raison d'un faux communiqué de presse diffusé en ligne, nous verrons plus loin comment.

De nombreuses forces s'affrontent dans le cyberspace, entre celles qui sont à l'origine des tempêtes et celles qui tentent de s'en protéger. Les rumeurs qui circulent sur internet, les informations tronquées, les sites Web protestataires, le *cyberactivisme*, les manipulations orchestrées en ligne, les attaques de pirates informatiques, les assauts de concurrents, les sites Web de crise ou de lobbying se sont multipliés ces dernières années. Internet est devenu le lieu où naissent et s'amplifient des crises multiples, simples remous ou déferlantes dévasta-

trices, qui dépassent les frontières et prennent des dimensions et des formes parfois surprenantes. Aujourd’hui, une guerre est ouverte sur le réseau et de nombreux acteurs se bousculent pour soutenir les entreprises et les institutions face aux nouveaux risques engendrés par internet. Les consultants proposent des services spécialisés construits autour d’un vocabulaire opaque. On parle de « *cyberrise* », d’« *intelligence sur internet* », de « *Web invisible* », de « *dark sites* », de méthode « *Safe* » ou encore aux États-Unis de « *hoax tracking* » : le rayon du prêt-à-penser de la gestion de crise en ligne gagne chaque jour en volume faisant peu de cas des incroyables conséquences induites sur notre société par les forces qui s’entrechoquent sur le réseau. Internet introduit de nouveaux rapports de force, modifie notre relation avec l'espace et le temps, centre les pratiques sur l'individu à qui il donne un pouvoir inédit. La société s'en trouve bousculée dans ses principes, dans ses règles et sa structure. Evaluer les risques générés par la société en réseau, déterminer les opportunités offertes par internet dans la gestion et la communication de crise exigent d'en comprendre la nature profonde, de s'en être emparé, d'en connaître les ressorts, de le vivre.

Car internet est incontestablement une révolution, tant le « réseau des réseaux » redessine les contours du pouvoir, de la société, des territoires, du temps. Pour tous ceux qui s'intéressent à la genèse des crises, le cyberspace est une source potentielle de danger. Pour ceux qui se préoccupent de sociologie, internet est un lieu où naissent et meurent sans cesse de nouvelles communautés d'intérêts, d'idées et d'échanges dont les centres physiques ont peu d'importance, où les propos se propagent à vive allure, dont le modèle hiérarchique est supplanté par la logique de réseau centrée sur l'individu. Pour les médias, internet est un redoutable concurrent, capable de distiller rapidement de l'information pointue et gratuite. Pour l'économiste, internet ouvre en grand le champ de perspectives nouvelles et incommensurables, comme ce fut le cas dans l'histoire de l'humanité à chaque fois que de nouvelles voies de communication se sont ouvertes. En ce début du 21^e siècle, l'économie de l'information, du savoir et de la gestion des connaissances fait un bond prodigieux avec internet qui abolit, en partie, les frontières physiques et sociales de l'accès aux savoirs. Qui aurait imaginé il y a encore dix ans qu'il serait possible d'accéder à une formation diplômante comme le MBA (Master of Business Administration) de l'Université de Liverpool entièrement réalisé à distance sur internet ? Que l'Ecole de Management de Lyon ouvrirait un campus virtuel ? Que les journaux du monde entier se vendraient en ligne ? Que la Bibliothèque Nationale de France proposerait gratuitement l'accès à 70 000 ouvrages numérisés depuis internet ? Que les documents administratifs de nombreux pays avancés seraient disponibles en ligne ? Que des milliers d'individus livreraient leurs savoirs sur le web ? Pour les pouvoirs politiques, internet est un danger immense car il met fin au contrôle de l'information et permet aux personnes de s'organiser à grande échelle. Pour l'individu, internet est un objet surprenant tant il lui donne un pouvoir démesuré auquel il n'est pas préparé, tant il éprouve des difficultés à se situer dans l'incroyable foisonnement du cyberspace.

Internet est une révolution parce qu'il change l'armature du fonctionnement d'une partie du monde. Internet est intolérable car il modifie les rapports hiérarchiques dans nos sociétés. Internet est incontrôlable car il a été initialement construit par les militaires dans l'objectif d'être indestructible. Son ancêtre, l'Arpanet, fut créé en 1969 en pleine guerre froide afin de relier entre elles les principales bases militaires des États Unis ainsi que certaines universités. C'était un réseau d'ordinateurs connectés à distance qui permettait aux savants d'échanger des informations. Avec un système d'interconnexion qui véhicule l'information par différents chemins, Arpanet pouvait résister à une attaque nucléaire : si

une des liaisons était détruite, l'information pouvait trouver un autre chemin. Internet a hérité de cette caractéristique. Essayez de vous défaire d'une partie d'internet, tant que le réseau existe, il fonctionnera. Avec la puissance des ordinateurs individuels de 2004, pour maîtriser internet, c'est l'ensemble des lignes de communication et des ordinateurs de la planète qu'il faudrait détruire car chacun d'entre eux peut jouer le rôle de serveur ! Internet est incertain car il est la partie visible d'un monde en mutation, que l'on appelle déjà la « société en réseau ».

L'avènement d'internet peut être considéré comme un événement majeur dans l'histoire, à l'échelle d'autres événements comme la révolution industrielle ou même l'invention de l'imprimerie, comme aime le répéter le sociologue Manuel Castells (4). Cette rupture sociale autant que technologique, internet en est à la fois le fruit et l'origine. Il en est le fruit, car sans l'évolution permanente des niveaux d'éducation, sans les échanges incessants entre individus distants imposés par les mondialisations, sans la télévision qui a aboli les frontières géographiques de l'image, sans les déplacements de masse, internet n'aurait pas lieu d'être. Il en est l'origine, car internet est un incroyable facteur de libération des tensions contenues depuis la fin de la seconde guerre mondiale dans le cristal des métastuctures de notre société, dans la ligne des événements de 1968 ou encore de la chute du mur de Berlin.

Internet modifie l'essence de l'espace qui relie les hommes. Echanger par email avec un destinataire à l'autre bout du monde, consulter un forum pour connaître l'avis d'autres consommateurs sur un produit, créer un site web de pétition, se procurer un livre rare en Italien, trouver l'âme soeur sur internet sont devenus des actes d'une banalité affligeante. Qui l'aurait imaginé il y a encore dix ans ? Qui aurait pensé qu'internet deviendrait une des principales sources d'information pour les journalistes, que des activistes allaient constituer d'énormes réseaux de solidarité dans lesquels les savoirs, les idées, les savoir-faire s'échangent à l'échelle mondiale, que des leaders d'opinions allaient voir le jour en ligne, qu'un logiciel libre appelé Linux allait ébranler l'incroyable puissance de Microsoft, qu'aucune information, de quelque nature que ce soit, pourrait être longuement confisquée sans paraître sur internet, à l'image de cette information sur la sous-estimation des réserves mondiales de pétroles qui transpire aujourd'hui sur la toile (5) ? Outil de communication à la fois individuel et collectif, synchrone et asynchrone, accessible à bas prix dans les pays occidentaux, internet offre aux individus plus que la possibilité de communiquer : celle de s'organiser en réseau, hors des frontières géographiques conventionnelles et, en grande partie, du champ juridique.

Car il est fondamental de s'en souvenir et de le rappeler en permanence : internet signifie le réseau. Derrière cette évidence se cache la véritable révolution. Sans comprendre cette nature profonde d'internet qui lui donne sa force, il n'est pas imaginable d'anticiper les cybercrises, ni même d'imaginer utiliser le web en situation de crise. Le fonctionnement hiérarchique de notre société se veut séquentiel, s'appuie sur une spécialisation des tâches, sur une gestion linéaire du temps. Cette logique fonctionne parfaitement dans des univers stables, planifiés, rigides mais se révèle incapable de réagir face à des événements incertains, turbulents. Il suffit qu'un maillon de la chaîne hiérarchique connaisse des dysfonctionnements pour que l'ensemble du système soit mis en difficulté. Il suffit que la direction d'un groupe industriel décide d'une stratégie erronée pour que l'inertie de l'ensemble interdise tout changement rapide de cap. Dans la logique de réseau, les chemins critiques sont bannis, chaque élément du réseau possède en son sein, à l'instar de l'ADN, une représentation

de l'ensemble et chaque connexion du réseau peut instantanément être modifiée pour s'adapter à une situation nouvelle. Le réseau se reconfigure en temps réel face aux événements ce qui le rend particulièrement puissant et plus réactif face aux situations inédites. La logique de réseau supplante le fonctionnement hiérarchique car elle est en mesure de s'adapter très rapidement à des situations imprévues, non planifiées, de crise. Enfin, elle crée une intelligence globale au réseau plus affinée que dans les systèmes hiérarchiques dont nous connaissons la déperdition, lorsque chaque individu contingenté dans un rôle spécifique, ne peut se permettre d'autres propositions que celles qui correspondent à sa place dans le processus.

Pour comprendre cette affirmation, il suffit de se souvenir de l'organisation en villages. Certes, chacun avait sa spécialité, mais de nombreuses personnes participaient à des tâches collectives de sorte qu'elles pouvaient s'exécuter même en l'absence d'un individu. Tout en étant autonome, chaque personne à l'intérieur du village était un représentant du village et participait par cooptation à des processus de co-développement. Il n'en demeure pas moins qu'au-delà d'un seuil critique, il n'est plus possible de coordonner ces réseaux. En effet, comment gérer efficacement des milliers d'individus qui ne se connaissent pas ? Comment subvenir à leurs besoins sans les avoir préalablement déterminés et sans mettre en face de ces besoins une organisation capable d'y répondre ? C'est ainsi que dans les villes, puis dans l'industrie, la hiérarchie et la spécialisation des tâches ont supplplanté efficacement la cooptation. Avec l'avènement d'internet, cet effet de seuil s'efface. Le réseau des réseaux fournit selon Manuel Castells « *les moyens de largement dépasser ce seuil critique, fournissant aux entreprises, aux États, aux organisations, mais surtout aux individus, la possibilité de fonctionner en réseaux à dimensions variables et à grande échelle. Particulièrement souples et capables de s'auto organiser, les réseaux peuvent se déconnecter et se reconnecter sans perdre leurs capacités et leurs performances ni même leurs logiques fondamentales* ». C'est le propre d'internet. Un individu (vous) rentre chez lui, se connecte et dans l'espace durant lequel il est en ligne, il fait partie du réseau mondial : que ce soit pour travailler, se distraire, aimer, ou militer, chacun d'entre nous va recevoir et envoyer des emails, visiter plusieurs sites Web, s'informer ou se désinformer, participer à l'information ou à la désinformation à travers des forums, des groupes de discussion ou des « *blogs* », ces journaux intimes que de plus en plus d'entre nous jettent dans l'océan internet, avec leurs espoirs, leurs félures, leurs quêtes de sens.

Il existe pourtant une hiérarchie sur le réseau. Avec internet qui est devenu une source d'information, un relais d'opinion et un lieu d'expression publique, cette hiérarchie prend toute son importance dans la formation et le management de crise. Jacques Attali déclarait dans Libération du 5 Mai 2000 qu'internet « *représente une menace pour ceux qui savent et qui décident. Parce qu'il donne accès au savoir autrement que par le cursus hiérarchique.* ». J'aimerais ajouter une dimension à cette analyse : internet donne accès au pouvoir autrement que par le cursus hiérarchique. Le premier pouvoir que l'on peut considérer est celui d'influencer un public. Il est suffisamment important pour que Burson-Marsteller, la première agence mondiale de relations publiques, lui consacre un site web « *efluentials.com* » afin de convaincre ses clients de l'importance de ce nouveau pouvoir. Le propos est simple « *Un américain sur dix dit aux neuf autres comment voter, où manger, quoi acheter. Ce sont les Influentials* », du titre d'un livre de Jon Berry et Ed Keller paru chez Hardcover, qui explique que la capacité des *Influentials* à constituer des réseaux joue une rôle majeur dans ce jeu d'influence. Or, on constate également que la capacité d'influencer le cyberspace profite plus aux nouveaux venus qu'aux institutions. L'objectif de toute organisation, de tout individu qui veut détenir du pouvoir en ligne et éventuellement peser sur l'opinion est de devenir un passage obligé dans le ré-

seau pour un propos déterminé. Nous avons vu naître ainsi des référents, issus de nulle part, qui par leur capacité à fédérer une communauté ou plus simplement à partager de l'information sont devenus incontournables. Dans le cyberespace, la légitimité n'est plus liée à un cursus, à un diplôme, une fonction, un chiffre d'affaires, mais à la valeur de sa contribution estimée par le réseau, sans que personne ne décide de cette valeur. Cette valeur s'estime par l'importance que l'on a dans le réseau et cette importance dépend du nombre et de la force des relations, des liens que l'on créé. C'est ce que l'on appelle un nœud fort du réseau.

Mais il n'est pas concevable de transcender tous les savoirs, toutes les opinions, tous les clivages d'internet, quels que soient les moyens d'un État ou d'une entreprise. Il est uniquement possible d'imaginer être un passage obligé pour des sujets d'une précision extrême et ceci pour un temps probablement limité. Sur internet, les nœuds forts apportent une valeur ajoutée conséquente, soit parce qu'ils proposent des outils inédits à l'image de certains moteurs de recherche, soit parce qu'ils fournissent une information haut de gamme et documentée, soit parce qu'ils proposent des services innovants, soit parce qu'ils sont au centre d'une communauté d'idées. Internet fonctionne exclusivement par compétition, comme l'explique Manuel Castells « *par essence, il élimine, à l'image du fonctionnement cellulaire du corps humain, les nœuds du réseau faibles ou incapables de s'adapter à une situation nouvelle au profit d'autres nœuds* ». Sur internet, la médiocrité et le consensus mou ne permettent pas d'exister. La valeur dans le cyberespace s'estime dans la capacité d'innover, de proposer, de partager mais aussi de prendre partie. C'est pourquoi les institutions, surtout dans la prudence qu'imposent les situations de crise, s'égarent dans les dédalles de leur propre fonctionnement car leur essence diffère de l'esprit né de la culture des « *hackers* » et qui régit le réseau : le partage et le don ! De ce point de vue, internet procède selon des modalités différentes des autres médias. Internet n'est pas exclusivement un moyen de communication mais également d'organisation qui modifie la façon dont se dessinent les rapports de force en privilégiant la coopération (fig. 1). Manuel Castells explique que les nœuds faibles (qui n'établissent plus de connexion) ou incapables de s'adapter sont éliminés du réseau : la concurrence à but hégémonique, l'individualisme et la rigidité sont mécaniquement bannis d'internet. En cela, le réseau des réseaux ouvre en grand la porte des alternatives à l'organisation millénaire de notre société.

Comprendre - Hackers

Il est nécessaire de faire la distinction entre les « *hackers* » et les pirates informatiques ou encore « *crackers* » qui brisent les clés de protection des logiciels ou des DVD. Les hackers sont à l'origine des programmeurs géniaux qui produisent des programmes collectifs comme ce fut le cas pour Linux. Ce sont des adeptes du partage des savoirs, du logiciel libre, du droit de copie de leurs propres œuvres.

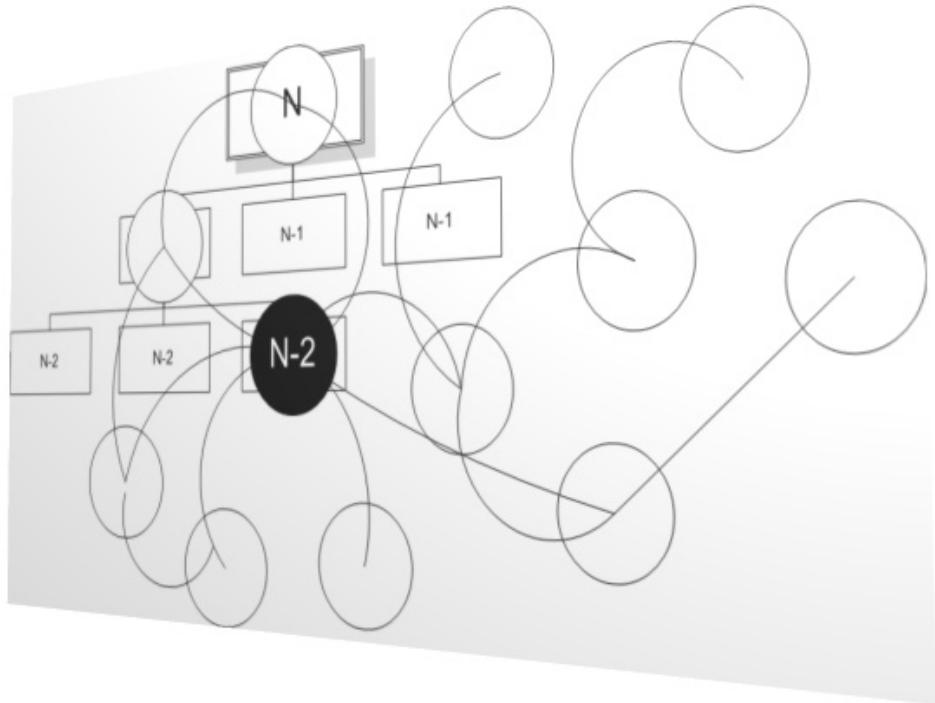


Fig. 1. Les réseaux se juxtaposent aux organisations hiérarchiques. L'importance d'un noeud du réseau dépend de sa capacité à réaliser des connexions ce qui n'est pas forcément le cas de celui qui est au sommet de la pyramide. Michel Crozier et Erhard Friedberg dans « L'acteur et le système », Editions du Seuil, 1977, expliquait déjà que le pouvoir relève de l'expertise. Les modèles hiérarchiques sont supplantés dans les organisations par des personnes qui deviennent des acteurs clés d'un système, par exemple, parce qu'ils possèdent un savoir unique dans l'organisation qui leur permet de maîtriser des « zones d'incertitude », c'est-à-dire les marges de manœuvre, où s'exerce réellement le pouvoir.

Dans l'espace dématérialisé, des maîtres du jeu virtuel issus de nulle part, viennent troubler l'ordre établi et bafouer la hiérarchie jusque dans le monde réel. Sur internet tout le monde peut potentiellement diffuser de l'information à peu de frais, s'emparer d'une crise et la faire sienne, semer le doute, créer l'événement ou transcender la pyramide sociale, volontairement ou non. Au risque médiatique qui découle de la société en réseau, s'ajoute le risque communautariste. Chaque Individu a le choix d'appartenir à une ou plusieurs communautés virtuelles dans lesquelles il est possible de s'enfermer. Dans ces communautés de nouvelles valeurs apparaissent *ex-nihilo* et internet en est le refuge privilégié, aux frontières parfois imperméables, prémisses d'une société fragmentée à laquelle il faudra s'adresser en situation de crise lorsqu'elle ne sera pas à l'origine de la crise. La tentation des institutions est d'en faire pour l'essentiel un canal contrôlé de leurs contenus, ce qui est contraire à la logique de réseau, à la nature profonde d'internet.

Jusqu'à l'arrivée d'internet, le temps médiatique se découpaient selon des rythmes imposés par nos horaires de travail, du journal du matin à la grande messe télévisée du 20 heures. Seuls quelques nantis avaient accès à la presse étrangère et il fallait attendre qu'un grand média se soit emparé d'un événement pour que celui-ci soit connu du public. De même, à l'exception de quelques empires à l'image de Microsoft, suffisamment importants pour produire leur propre magazine d'entreprise, seule la presse possédait les moyens de diffuser des informations tant les coûts de production et de diffusion étaient élevés. L'information était filtrée, vérifiée et parfois manipulée par les pouvoirs et les lobbys. Dans tous les cas, l'information était mise en scène, argumentée, contingentée dans un temps d'antenne ou

un nombre limité de caractères. Des journalistes vedettes, figures de proue, donnaient du crédit à l'information, mais également une âme. Les crises médiatiques dépendaient des événements, de leur importance et de l'audimat. Une entreprise capable de parfaitement gérer les relations avec la presse, mais également ses accointances avec les pouvoirs, pouvait dans une certaine limite faire taire les médias ou réduire le risque médiatique. Cette frontière de l'impunité médiatique s'arrêtait néanmoins aux crises politiques majeures comme le Watergate aux États-Unis, les catastrophes à l'image de l'explosion de l'usine chimique Union Carbide à Bhopal (Inde) qui fit 3000 morts en 1984 (6) et des scandales comme celui du sang contaminé par le virus HIV en France. Le droit à la parole dépendait pour beaucoup du bon vouloir des pouvoirs en place, des structures hiérarchiques et des lobbies politiques, syndicaux et financiers : de nombreux scandales échappaient à la vindicte populaire. C'est encore le cas aujourd'hui sur les médias de masse : nous savons à quel point il est difficile pour la presse d'émettre une critique vers un important annonceur ou un pouvoir politique en place. Les pouvoirs financiers et politiques règnent toujours sur le monde mais beaucoup plus difficilement sur le cyberspace qu'ils voudraient façonner, en préservant la synarchie qui prévaut, par la maîtrise sans partage de l'information qui circule sur le net.

Pour tous ceux qui veulent s'approprier le cyberspace, c'est une erreur de penser qu'internet est ou sera un simple canal contrôlable de diffusion multimédia. Vivendi Universal et AOL Time Warner l'on appris à leurs dépends en imaginant qu'internet ne serait qu'un véhicule de données numérisées qu'ils produiraient et distribueraient. Malgré les moyens considérables de ces deux multinationales, leurs tentatives de faire converger les médias furent des échecs cuisants (7). Ces échecs ont participé à la prise de conscience de la nature d'internet par les grandes entreprises. Mais l'idée de la convergence et du contrôle revient régulièrement hanter les esprits sous d'autres formes. Lors de crises, les cabinets de conseil en communication rassurent souvent leurs clients en comparant internet et les autres médias en terme d'audience. Ils tendent à démontrer la faible influence du net en comparaison du journal télévisé de vingt heures capable d'atteindre avec la force de l'image des millions de personnes. C'est vrai pendant la durée du journal, au moment de l'impact, lorsque l'opinion se forme face à une crise. Mais c'est faire abstraction du reste du temps pendant lequel le web continue de relayer médiatiquement la crise. Cette approche qui consiste à comparer des audiences démontre à quel point le réseau n'est pas compris par ceux qui effectuent cette comparaison. Car internet est fondamentalement différent des autres médias : son interactivité incite à l'action et à l'échange plutôt qu'à la passivité. Contrairement au téléspectateur, l'internaute ne se contente pas de recevoir, il participe et contribue à consolider l'opinion constituée lors du vingt heures ou au contraire à l'effriter. Cette erreur d'appréciation conduit à minimiser le rôle et le fonctionnement d'internet en situation de crise, de mal appréhender le web et en final d'aboutir à des solutions de communication sur internet qui n'auront aucun impact positif sur l'opinion. Car, nous l'avons vu internet est bien plus qu'un véhicule de l'information, c'est avant tout un incroyable outil de réseautage, d'organisation et l'instrument d'une nouvelle façon d'exercer le pouvoir. Or, en période de crise, internet est généralement traité comme un canal de diffusion plus ou moins ciblé par les institutionnels. Hiérarchisés, contraints par les rapports économiques et sociaux, les institutions (gouvernements, compagnies, acteurs économiques) éprouvent des difficultés - en raison de la nature verticale de leurs fonctionnements - à utiliser internet en situation de crise car ils n'obéissent pas à la géométrie du réseau. Même les entreprises qui savent habituellement utiliser internet pour communiquer, vendre et constituer des réseaux perdent leur savoir-faire dans le stress d'une crise. Comme le répètent nombre de spécialistes du

management, il existe un effet de sidération lors d'une crise. Ceci s'explique simplement car dans la plupart des crises, il réside une part d'imprévu, un facteur qui n'est pas maîtrisé parce qu'en dehors du champ de toute préparation, de toute hypothèse préalable. Or, en situation de crise, la part d'imprévisible vient bouleverser les prévisions, les plans et les entraînements les plus rassurants. La situation de crise est intense, épuisante, difficile à vivre par les dirigeants assaillis de toute part. Très naturellement, internet passe alors au second rang aux yeux des dirigeants car ce socle de communication paraît encore trop immatériel face à l'assaut des victimes, des journalistes et des pouvoirs publics. Or, la perception du dirigeant situé au cœur de la crise est exacerbée et biaisée par le stress. De fait, en période sensible, le réflexe naturel de l'establishment est un retour aux fondamentaux des processus qui l'animent : renforcement des liens hiérarchiques, utilisation des canaux familiers de communication, renfermement sur soi, actions judiciaires, associés à quelques réflexes standardisés par les consultants, comme d'exprimer avant toute chose sa compassion envers les victimes.

« *Le renard sait beaucoup de choses, mais le hérisson sait quelque chose d'important.* » énonce l'aphorisme attribué à Archiloque, ce que rappelle l'ouvrage de Stephen Jay Gould, « Un hérisson dans la tempête », consacré à l'histoire de la vie. L'internaute et les activistes, tout comme le renard, incarnent la souplesse et l'adaptation dans la diversité du *cybermonde* et à l'instar du hérisson, les entreprises et les États personnifient la cohérence qu'elles tentent de conserver dans la société en réseau. Ces deux comportements face à internet sont particulièrement exacerbés et s'opposent en situation de crise. Nous allons tenter dans cet ouvrage d'en découvrir les différentes facettes, d'en saisir les détours, de proposer des stratégies en ayant pris le soin de se replacer dans la perspective de ce média si différent des autres. Après la compréhension du substrat, nous verrons comment internet s'empare des crises pour les amplifier avant d'aborder les cybercrises, l'objet actuel d'un curieux mélange de phantasmes et de réalités. Dans la mécanique qui anime la médiatisation des crises, nous analyserons comment internet peut s'immiscer à bon escient, notamment par l'analyse d'exemples phares. Enfin, notre progression nous permettra de comprendre que l'espace réel et le cyberspace peuvent non seulement cohabiter, mais aussi fusionner. Dans un futur proche, cet amalgame sensoriel modifiera notre vision du monde, avec tous les risques que cela comporte.

Risques d'opinions multiples

« Redouté par les uns et adulé par les autres, le réseau des réseaux présente un double visage : ce peut être à la fois un danger et un vecteur de liberté. »

Elisabeth Guigou, Ministre de la Justice (France), Colloque "Internet et libertés publiques", Juin 2000

Sur internet, le monde est à nu. Qu'il soit caché derrière un pseudonyme ou qu'il agisse à visage découvert, l'individu s'est emparé du net. Ainsi dévoilés, nous apparaissions éloignés des segments dans lesquels les théoriciens du marketing aiment nous contenir. Sur internet la ménagère de plus de 50 ans drague, boursicote, copie des MP3, achète de la DHEA, s'étonne de son audace. Mais elle est aussi capable de l'intolérable pour les tenants du pouvoir : s'informer, partager, s'exprimer, donner son opinion, contester, manifester, jeter une marque aux orties ou insulter un homme politique. Le cyberespace mélange les genres, mixte les opinions, modifie les clivages sociaux. Mais au-delà des réactions spontanées, des stratégies de pouvoir et de contre-pouvoirs destinées à peser sur les débats sont parfaitement orchestrées. Dans la jungle d'internet, tous les jeux sont permis, depuis l'expression sincère aux coups les plus bas menés contre un concurrent. De la rumeur d'internet naîtront les crises de demain en même temps que de nouvelles normes. Si le monde apparaît en ligne dans toute sa complexité, c'est aussi le signe qu'on ne peut plus réduire l'opinion à son singulier, mais au contraire nous devons l'approcher dans sa pluralité. Le décryptage des mécanismes de la formation des opinions sur internet, la compréhension des nouvelles normes, l'observation de la guérilla qui s'opère en ligne, l'étude des jeux de pouvoirs qui s'exercent dans le cyberespace sont des préalables nécessaires à toute action de communication de crise sur internet.

Le monde dans toute sa complexité et ses contradictions

Le cyberespace démontre à quel point le fonctionnement de nos institutions ne coïncide plus avec la réalité du terrain. La mondialisation a imposé la création de métas structures mondiales qui régissent les pouvoirs politiques (l'ONU), militaires (l'OTAN) et économiques (le GATT). La représentation que beaucoup d'entre nous se font du monde ne correspond plus aux frontières géographiques. Traversé par des guerres sans nom, le 20^e siècle a vu l'emploi de la bombe atomique sur des populations civiles à Nagasaki et Hiroshima, des conflits ethniques ravageurs, une catastrophe nucléaire majeure à Tchernobyl (8), des crises comme celle de la vache folle, des rivages souillés par le pétrole, le gaspillage éhonté des ressources de la planète. Le 20^e siècle est également celui des déplacements massifs de population, que ce soit en raison des guerres, pour des questions de survie économique ou professionnelle (9). Les frontières sont abolies parce que nos moyens de transport ont révolutionné le monde, tout comme l'accès à l'information avec l'avènement de la télévision qui nous prodigue des images qui nous rapprochent considérablement d'événements lointains. L'image de la terre renvoyée depuis la lune en juillet 1969 et toutes celles qui ont suivies contribuent à la prise de conscience d'une appartenance planétaire. Nos identités ne se forgent plus exclusivement selon nos lieux de naissance ou d'habitation, mais en fonction de nos histoires personnelles et de nos parcours qui guident nos convictions et nos inspirations, même si la nationalité reste un élément identitaire important et la langue un facteur culturel conséquent. Les clivages sociaux se redessinent car le niveau d'étude n'est plus le critère catégoriel majeur, ni socialement, ni du point de vue du comportement des individus. Le 21^e siècle s'ouvre sur un monde éclaté dans lequel nous sommes plus en relation avec des personnes distantes, famille, amis, pairs, qu'avec nos voisins de palier. Si des liens entre individus sont contraints par la nécessité d'exister dans le monde réel, il n'en va pas de même dans le cyberespace qui se structure par affinité. Ces affinités peuvent être professionnelles, ludiques et parfois politiques. Il n'est pas évident de segmenter le communautarisme sur internet, car les accointances et les réseaux se font souvent par sujet : des contestations organisées en ligne et regroupant des personnes d'âge, de niveau d'étude et de bord politique parfaitement opposés peuvent concerner tel cybermarchand ou agence de voyage en ligne. Sur internet et au grand regret des marqueteurs, les individus apparaissent dans toute leur complexité et leur apparente contradiction. Le relatif anonymat du Web offre cette liberté : sur la toile il est possible pour le même individu à la fois de militer pour l'instauration de la taxe Tobin (taxation des échanges en bourse) et de boursicoter.

Le champ politique ne se juxtapose plus à l'espace dans lequel nous vivons en occident. La démocratie de proximité, tellement en vogue, est un leurre si elle se définit exclusivement du point de vue géographique. Dans sa campagne de 2002, le candidat Jospin à l'élection présidentielle en France dénonçait le corporatisme. Lors de la présentation de ses voeux pour l'année 2003, le président Chirac, dénonçait à son tour le risque communautariste. Or, sur internet, le communautarisme et le corporatisme forment la

Comprendre – les *think tanks*

Les think tanks sont des associations ou des fondations financées par des multinationales et/ou des États qui se chargent de travailler sur des sujets précis, généralement d'ordre socio-économique ou juridique. Les travaux des think tanks influencent nombre de décideurs économiques ou politiques. Ces travaux parfois indépendants sont cependant dans de nombreux cas un puissant outil de lobbying pour les financeurs des think tanks. Cette pratique courante aux Etats-Unis est en train de pénétrer l'Union Européenne.

règle et transcendent les frontières géographiques selon une logique floue et variable. Une ère nouvelle et incertaine commence. L'aboutissement de cette ère ne sera probablement pas le retour sur les valeurs du passé, ni la jungle qui règne sur le net actuellement, ni le renforcement des contre-pouvoirs établis (syndicats, partis politiques, administrations, industries, *think tanks* (10)), ni même un compromis mou entre autoritarisme et liberté. Un bouleversement profond se prépare et de cette crise naîtra une nouvelle organisation du monde, à l'image des conséquences de la révolution industrielle. Le cyberspace reste à construire socialement et cette construction se fera par des crises successives, plus ou moins brutales, avec plus ou moins d'impact sur le monde réel.

Dans la société fragmentée de nombreuses logiques s'affronteront. L'individu sera soumis à des formes inédites de socialisation. L'accès à internet ne dépend pas exclusivement de l'accès technique au réseau, mais pour beaucoup à l'accès intellectuel, à la connaissance, à la culture et au multilinguisme. Un fossé se creusera entre ceux qui auront la capacité à s'adapter au nouveau rythme imposé par la société de l'information et une partie conséquente de la population mondiale qui restera passive ou pire : déconnectée. Le fossé se creusera encore davantage entre ceux qui seront capables de s'ouvrir et ceux qui s'enfermeront dans leurs convictions. Internet est élitiste, la société en réseau aussi. Mais l'élite d'un jour ne sera pas forcément celle du lendemain : aucune situation stable n'est envisageable dans le cyberspace, ni pour les tenants actuels des pouvoirs, ni pour ceux de demain. L'enseignement devra s'adapter très rapidement pour faire face à l'économie de l'information et inculquer aux nouvelles générations la culture du risque et de la crise. A titre d'exemple, continuer à enseigner que les études de marché sont le préalable indispensable à toute action marketing est périmé. La planification, objet rassurant des idéologies stratégiques du 20^e siècle, est devenue un leurre. Les questions qui se posent aujourd'hui dans le marketing d'un produit ou d'un service sont l'information nécessaire à son élaboration, à sa production et à sa commercialisation, les ressources, les coûts et l'évaluation des risques encourus dans le projet. L'étude de marché est l'une de ces données, mais certainement pas la principale (11). Dans un univers économique où les besoins ne sont pas à définir, mais à inventer, seule une stratégie marketing fondée sur le risque et le management de l'incertitude, donc sur la crise, semble acceptable : cette culture du risque doit devenir une réalité profonde, enseignée dès le plus jeune âge. Selon une étude réalisée en 1999 par l'UCSF/Field Institute (12), 67% des californiens travaillent hors du champ des conventions traditionnelles : ils possèdent plus d'un emploi ou travaillent de façon saisonnière, à domicile ou encore comme travailleur indépendant. Les travailleurs intellectuels de demain seront confrontés à cette nouvelle péréquation du travail. Dans le cyberspace, la capacité à gérer le mouvement, l'incertain, les risques, les crises, mais aussi les succès, sera déterminante pour chaque individu, chaque entreprise, chaque institution, chaque nation, en se souvenant que plus de la moitié de la planète n'est pas concernée par cette évolution des technologies de l'information.

Les invasions barbares

"-C'est une révolte?

-Non, sire, c'est une révolution"

Le Duc de Liancourt à Louis XVI

Dans la population des moins de 25 ans des valeurs nouvelles deviennent des règles en totale rupture avec le passé : pour beaucoup, la copie illicite est considérée comme un droit inaliénable, tout comme la gratuité des œuvres intellectuelles. Ce bouleversement des valeurs est véhiculé sur internet dans un espace dont la structure ne cesse d'être modifiée. Chaque communauté a ses règles, différentes des communautés voisines, accentuées par un langage propre et des codes d'autant plus complexes qu'ils évoluent en permanence. A moins d'être soi-même au centre de la communauté, d'être à l'origine de ces nouvelles règles, d'avoir construit un nouveau langage, une nouvelle culture, d'avoir fédéré, il est difficile de s'affirmer sur le net, surtout pour un establishment recroquevillé sur ses fondamentaux.

Certains en profitent pour donner naissance à des communautés dont les fondements reposent parfois sur nos sentiments les plus bas et des idées reçues dont nous ne voulons pas nous séparer. Selon Bernard Benhamou (13), le risque est de voir se créer sur internet des îlots fragmentés et cloisonnés « *imperméables aux idées qui ne leurs sont pas familières* » entraînant des formes plus ou moins fortes de radicalisation. Potentiellement, les communautés en ligne sont des milieux crisogènes capables de générer des crises exclusivement parce que l'on est en désaccord avec les valeurs qu'elles défendent. Ainsi, naissent des conflits fondés sur ces valeurs de rupture véhiculées sur internet avec des articulations parfois surprenantes. En 2000, la formation musicale « *heavy metal* » Metallica s'est prononcée contre l'échange gratuit de musique sur internet et a déposé une plainte contre la société Napster, le développeur du système permettant cet échange. Le groupe exigeait de Napster qu'il ferme les comptes de 500 000 utilisateurs proposant des titres de Metallica en MP3. Prudent, Napster obtempérait. La réponse cinglante des fans ne s'est pas fait attendre. Très rapidement, « *Camp Chaos* », un groupe de petits génies de la création d'animations pour internet, a imaginé et mis en ligne un dessin animé caustique « *Metallica Vs Napster, The Cartoon* », particulièrement bien réalisé. Des dizaines d'initiatives, parfois moins heureuses, ont vu le jour sur internet destinées à décredibiliser la formation musicale. Metallica venait de se séparer d'une partie de ses fans qui ne pouvaient plus se reconnaître dans ces ex-rebelles reconvertis en hommes d'affaires qui attaquent les nouvelles valeurs véhiculées sur le réseau.

Une des communautés qui se radicalise concerne directement le secteur informatique. Face au monstre « Microsoft » et à son hégémonie, la communauté du logiciel libre Linux entretient sur internet une pression médiatique contre Microsoft. Une recherche sur *Google* (14) du mot clé « Microsoft » renvoie 40 millions de pages dont 500 000 pour « anti microsoft », 50 000 pour « boycott microsoft » et même 2500 pour « destroy microsoft ». La communauté « Linux » est devenue un lobby qui a créé de toute pièce une mythologie. Dans ce mythe, Microsoft représente un démon vulnérable sur le plan technologique qui veut créer un empire du mal. Pour

le combattre, la communauté entretient un topique selon lequel les produits microsoft seraient mauvais et peu sécurisés. En fait, Microsoft concentre la majorité des attaques et virus informatiques ce qui provoque cette insécurité : pour la communauté du logiciel libre, les rôles sont inversés puisque la victime, diabolisée, est considérée comme un coupable, quoi qu'elle fasse.

A l'exception des dictateurs et de Ben Laden, Bill Gates, le fondateur de Microsoft, est – vu du Web – l'homme le plus détesté de la planète avec 280 000 pages qui lui sont consacrées (même si le président Bush est en train de progresser dans cette échelle de la haine), souvent féroces, sans pour autant que cela puisse être justifié. On trouve sur internet des propos extrémistes, notamment une page Web « pro Macintosh » intitulée « Plus de 300 façons de tuer Bill Gates » (15). Toute une génération, plutôt jeune, de développeurs de logiciels, se reconnaît dans ces valeurs Anti-Microsoft, se radicalise et interdit le débat : Microsoft ou comme ils l'appellent « Micro\$oft » est l'ennemi à abattre. Ce qui est remarquable est que cette opinion déborde aujourd'hui la communauté du logiciel libre pour devenir un lieu commun, un fait de société. Toute forme de radicalisation peut partir d'une communauté virtuelle, quitter le cyberspace et atteindre l'ensemble de la population mondiale.

A ce sujet, il est important d'être prudent face aux offres standardisées qui naissent du risque de crise lié à internet. Si ces offres ont le mérite d'exister, trop souvent l'objectif de commercialisation impose des raccourcis. En 2001, Startem (devenu aujourd'hui Datops), l'un des principaux acteurs de la veille déclarait dans la conférence Gencod Ean « *Internet fournit aux lanceurs d'alertes une capacité de se faire entendre mondialement à faible coût. Ces messages sont repris et amplifiés par toutes les organisations activistes dont le but est de déstabiliser les centres actuels de pouvoir.* » Or, si cette thèse est vérifiable, il n'en demeure pas moins que les activistes ayant pour objectif de « *déstabiliser les centres actuels du pouvoir* » restent marginaux dans l'immensité du cyberspace : internet est un espace de contre-pouvoir où chacun se détermine par rapport à sa conception du monde. Si de nouvelles valeurs apparaissent, si elles sont mouvantes et si elles prennent parfois des formes surprenantes, elles ne sont rien d'autre que le reflet de notre société, de nos convictions personnelles mises en épigraphe sur le net. Avec ou sans activismes affirmés et coordonnés, c'est la liberté de parole, l'accès aux savoirs et la possibilité de s'organiser qui déstabiliseront les centres actuels de pouvoirs. Avec internet, le péché originel est en passe d'être réinventé : la liberté de savoir et de s'exprimer.

Rumeur et stratégies de guérilla

« *Aujourd'hui, les gens construisent le web à leur image. C'est la pagaille, car tout coexiste sur internet : usages sociaux, expressions politiques, réseau de sociabilité personnel, quête d'informations, mouvements associatifs, mais aussi propagande nazie, pédophilie et pornographie.* », Manuel Castells, Le Monde interactif du 5 Juin 2002.

Débarrassé en partie du filtrage des médias classiques, n'importe qui peut donner son opinion sur internet et la rendre accessible au monde entier, avec plus ou moins de succès. De fait sur la toile, il n'existe pas un risque d'opinion mais une multitude de risques d'opinion. Sur internet la crise est permanente, fluide, souvent insaisissable, individualisée car les opinions exprimées en ligne sont multiples, variées, contradictoires, souvent radicales. A l'exception d'artefacts particulièrement visibles car relayés par les médias ordinaires, les initiatives individuelles ont peu de chance de modifier l'opinion générale. Sauf cas particulier, internet ne semble pas impacter l'opinion publique mais plutôt des îlots communautaires fragmentés. En revanche, des avis mis bout à bout peuvent de façons plus subtiles, plus invisibles, plus insaisissables induire des tendances qui finiront par peser réellement sur la société, les entreprises et les institutions. Il existe un effet de seuil à partir duquel internet intervient subitement et directement dans le débat public. Dès que ce seuil est atteint, le débat se propage d'abord dans les forums, dans les échanges individuels, puis sur des sites Web qui lui sont dédiés avant d'être évoqué dans la presse.

D'internet naissent la surprise, l'inattendu. La surprise désagréable vient très régulièrement d'un acteur non prévu dans la préparation à la crise. Or avec internet, de plus en plus de « nouveaux venus » s'immiscent au cœur des crises et livrent leur opinion. C'est la multitude de portails, de sites Web d'information, de sites Web d'associations, de propos tenus dans les forums ou d'acteurs issus de nulle part qui viennent troubler la distribution des cartes. Vouloir évincer ou ignorer les nouveaux venus lors d'une situation de crise, déclarer leur illégalité, leur illégitimité est absurde autant qu'inutile. Se préparer à la crise consiste autant à élargir sa connaissance du corps social, de son fonctionnement, de ses attentes et ses besoins que de définir une rassurante liste « d'acteurs clé » généralement déjà connus par l'entreprise. Sur internet, la somme des individus possède un potentiel médiatique aussi puissant que les médias centralisés, avec tous les risques que cela comporte. On constate régulièrement que des opinions plurielles, donc difficiles à cerner, trouvent une bannière commune lorsqu'il s'agit d'être contre une entreprise, un gouvernement ou une position dominante. Il est plus facile de s'allier contre un ennemi commun que pour construire ou se défendre, ce que les contre-pouvoirs ont compris depuis longtemps.

Il est fascinant de voir à quel point internet est investi sous de multiples formes par les individus, les associations et les activistes. Qu'elles soient délibérées, complexes ou opportunistes, les stratégies d'investigation du réseau servent des intérêts particuliers tout comme les contre-pouvoirs selon des ressorts différents, parfois surprenants. C'est un lieu commun de considérer internet comme un moyen de lutter contre le pouvoir, tout comme d'imaginer que les contestations en ligne résultent pour l'essentiel d'activistes acharnés et organisés. Il n'en est pas moins vrai que des actions de guérilla se déroulent quotidiennement en ligne, avec ses activistes organisés et ses « snippers » qui tirent dans les forums au gré de leur mécontentement ou de leurs frustrations. De la stratégie mercantile du mercenaire à la non-stratégie du café du commerce, le contre-pouvoir sur internet relève d'autant de facettes qu'il

existe d'individus et les multiples liens qui se font et se défont sur le réseau le rendent insaisissable, imprévisible et tempétueux.

La stratégie du mercenaire - Le 20 janvier 1998, un inconnu du nom de Matt Drudge diffusait sur son site internet, un *webzine* de ragot intitulé le « Drudge Report » (16), le contenu des propos téléphoniques tenus par Monica Lewinsky, une stagiaire de la Maison Blanche à Linda Tripp, une de ses amies. Ces propos concernaient sa liaison avec Bill Clinton, alors président en exercice des États-Unis. Cette publication en ligne allait provoquer un ouragan sur Washington et déstabiliser la Maison Blanche. Internet intervenait pour la première fois comme source primaire d'une crise politique majeure et ceci au nez et à la barbe de la presse : dans le même temps, le célèbre magazine Newsweek, informé de cette liaison, tardait à publier l'information pour mieux préparer le scoop. Dès que la nouvelle fut divulguée sur internet, la presse mondiale s'en empara, démontrant ainsi qu'un « scandale global » peut naître du Web, support considéré à l'époque comme anecdotique, lorsqu'il ne prêtait pas à sourire. Le quatrième pouvoir (la presse) venait de se faire « doubler » par un site web, le second pouvoir (l'exécutif) mis en difficulté et le troisième pouvoir (le judiciaire) mis en branle par un potin en ligne. L'affaire n'est pas banale car elle démontre que les accointances entre les politiques et la presse ne peuvent plus suffire à étouffer ou retarder la sortie de certaines affaires. Elle fait également la démonstration qu'avec internet un souffle barbare balaye les fondements des hiérarchies constituées. A posteriori, nous pouvons comprendre que tous les ingrédients étaient réunis pour que cette mécanique délétère fonctionne. La concurrence exacerbée des médias, la perte de repères des journalistes à la recherche permanente du scoop, la puissance de l'objet médiatique en la personne de Bill Clinton, le scandale d'une affaire pourtant d'une banalité affligeante et la pudibonderie américaine ne pouvaient que conduire à un ouragan médiatique. Mais la genèse du *monicagate* démontre qu'avec internet l'information a trouvé un nouveau canal de diffusion dans lequel elle s'écoule dès que l'on tente de la contenir : du point de vue de la censure, il existe un avant et un après internet.

La stratégie de défense - En décembre 1998, privés, selon eux, de représentation syndicale et du droit de parole, des employés de la société française Ubisoft, un des principaux éditeurs mondiaux de jeux vidéo, créaient un site web « Ubi Free » (17) destiné à dénoncer les pratiques oligarchiques de la compagnie. Ce site qui se qualifiait lui-même de « premier syndicat virtuel » permettait aux employés de l'entreprise de s'exprimer en ligne. Cette initiative transpira de la sphère internet et donna lieu à de nombreux articles de presse en France et à l'étranger, poussant la direction d'Ubisoft à revoir sa politique managériale. La contamination de la sphère réelle ne se limita pas à la presse écrite : le réalisateur et auteur Christophe D'Hallivillée consacra à cette initiative un documentaire de cinquante-deux minutes intitulé « Au pays joyeux des enfants heureux » diffusé sur « La Cinquième », une chaîne de télévision culturelle Française. Pendant plusieurs années, le mot clé Ubisoft laissait apparaître le reliquat du site protestataire en premier sur le moteur de recherche francophone « Voila ! » et en 2004, les stigmates de ce « syndicat virtuel » sont encore très présents sur la toile. D'autres ont suivi depuis le même chemin, dont les employés européens du portail internet Lycos en 2002 (fig. 2). Non seulement internet polarise les rapports de force entre pouvoirs et contre-pouvoirs, mais restructure la

pression médiatique, ce que les ONG (Organisations Non Gouvernementales) ont intégré depuis longtemps dans leur stratégie.



Fig. 2. Des salariés de Lycos en Europe s'expriment sur un site web contestataire. **Lycause.com – 9/03/02** (disparu depuis)

La stratégie d'attaque - Le 24 Octobre 1998, la liste des aliments contenant des OGM (Organismes Génétiquement Modifiés) était mise en ligne sur le site web de Greenpeace (18). Cette information fut reprise par le journal « Le Monde » du 4 Novembre 1998 dans un article de Sylvia Zappi intitulé « *Greenpeace diffuse une “liste noire” des produits contenant des OGM* ». Dans cet article, Arnaud Apoteker, responsable de la campagne précisait à la journaliste « *Toutes les grandes marques qui nous ont répondu qu'elles n'étaient pas opposées à l'emploi d'OGM dans leur processus de fabrication figurent sur notre liste noire. C'est une liste facile à consulter avant d'aller faire ses courses [...] les produits pour lesquels les fabricants n'ont pu fournir aucune garantie seront inscrits sur une liste grise.* ». Mise à jour périodiquement, cette liste contenait des marques connues de gâteaux secs et surtout d'aliments pour enfants et bébés. Très rapidement la nouvelle s'est propagée et la pression exercée en ligne a contraint les multinationales agroalimentaires à modifier la composition de leurs produits en excluant les OGM. Deux ans après, le journal Le Monde faisait le point sur cette action. 250 000 personnes s'étaient informées sur les OGM sur le site web de Greenpeace, mais surtout, il ne restait plus qu'une minorité de produits sur la liste noire. Une nouvelle action commença alors avec la publication de la liste des produits réalisés à partir d'animaux d'élevage nourris avec des aliments contenant des OGM. D'une simple liste mise en ligne, l'espace anti-OGM du site web de Greenpeace s'est considérablement consolidé depuis, avec des rapports à télécharger et la constitution d'un réseau « Info-Conso » auquel participaient 12 000 personnes en Décembre 2003. Cet exemple n'est plus isolé. De nombreux mouvements se manifestent sur internet, comme la dénonciation du travail des enfants dans les pays du tiers-monde et d'autres formes d'esclavage moderne, le droit des femmes, celui des homosexuels. Malheureusement, la pauvreté extrême reste pour sa part bannie du réseau et ne s'exprime jamais directement en ligne, mais comme dans le monde réel par

l'intermédiaire d'associations. Si dans le monde réel, les indigents mènent une existence trop souvent fantomatique, dans le cyberespace, hors des contingences physiques, ils sont dépossédés du droit le plus fondamental : exister.

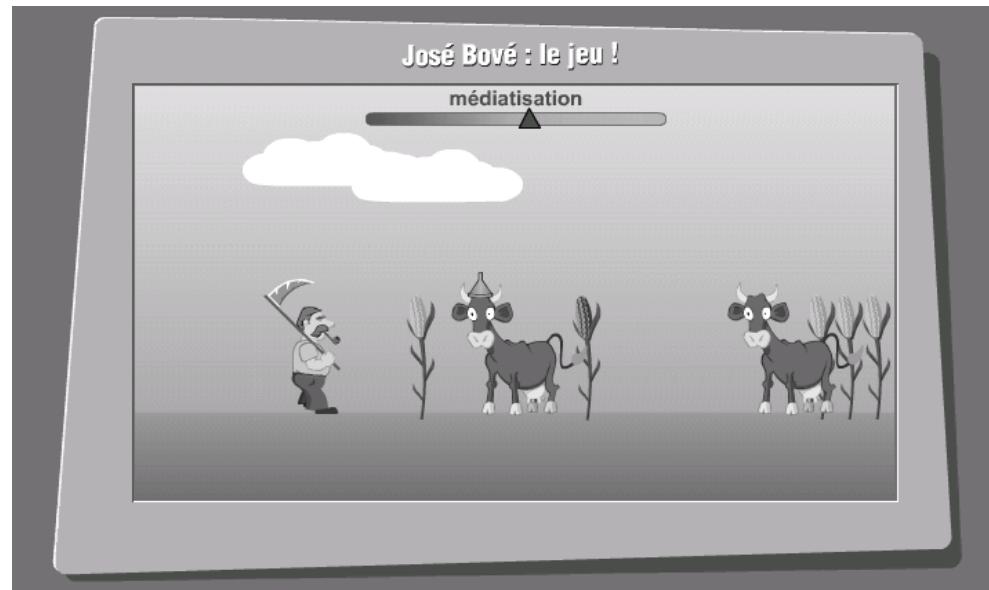


Fig. 3. La logique de réseau utilise de nombreux ressorts, comme ce jeu consacré à José Bové, une des figures alter mondialistes, qui consiste à augmenter son potentiel médiatique à travers des actions comme la destruction du maïs transgénique ou encore le démontage des fast foods Mac Donald.

Ci dessus : www.la-vache-folle.com/ - (visité le 22/12/03)

La stratégie de réseau - L'activisme exercé dans le cyberespace participe à l'évolution du débat en introduisant de nouvelles formes de démocratie mondiale. Il place les acteurs face à leurs responsabilités et modifie le champ de la négociation en venant s'interposer entre le pouvoir législatif et la pression des lobbies industriels et financiers. Mais la question reste ouverte : quel est le véritable pouvoir qu'offre le net à ces organisations ? Le net modifie les contours du pouvoir car la logique de réseau en lieu et place de la communication de masse profite principalement aux contre-pouvoirs. Le cyberespace offre aux ONG, mais avant tout aux individus, la liberté de s'associer, de réfléchir et d'agir en échappant bien souvent aux contraintes juridiques, ne serait-ce que le droit de s'associer. Il n'est pas utile d'être un militant pour se connecter au réseau et participer à une action spécifique ou simplement relayer une information. Dans « La galaxie internet », Manuel Castells explique que « *Le mouvement antimondialisation n'a ni organisation permanente, ni centre, ni structure de commandement, ni programme commun. Des centaines, des milliers d'organisation et d'individus de par le monde convergent pour exprimer une protestation symbolique, puis se dispersent et retournent à leurs problèmes spécifiques – ou plus simplement, s'évanouissent dans la nature et sont remplacés par des nouveaux contingents de militants débutants* ». On peut prendre l'exemple des Cybersolidaires, un réseau féministe, qui expliquent clairement sur leur site la géométrie qui les structure : « *Enfin, les Cybersolidaires constituent un exemple éclatant du potentiel des TIC à créer un véritable lien social. Elles souhaitent voir les femmes faire l'expérience d'internet comme un outil de communication et de réseautage, vu non pas tant comme un instrument tech-*

nique, mais plutôt comme une mine considérable de nouvelles connaissances sur les femmes du monde et de création de liens entre elles. » (19).

La stratégie de conquête - C'est également le cas d'Attac. Le site web de l'organisation alter mondialiste annonce clairement que l'association fonctionne « *en réseau, sans structures hiérarchiques ni centre géographique* » et la culture d'échange qui l'anime : « *Pluraliste, il [le mouvement] s'enrichit de la diversité de ses composantes et favorise l'action commune, sans limiter daucune façon la liberté d'intervention de chacun. Il vise à renforcer, à relier et à coordonner sur le plan international l'intervention de tous les partenaires qui se reconnaissent dans sa plate-forme. Il souhaite de même resserrer ses coopérations avec tous les autres réseaux dont les objectifs convergent avec les siens.* ». En partageant gratuitement leurs savoirs sur internet, ces organisations utilisent leurs membres et sympathisants dans des travaux d'investigation, la rédaction d'articles, la traduction, la constitution de dossiers ou tout simplement dans le relais de l'information. Chaque membre du réseau est un contributeur en puissance. Attac revendique plus de 50 000 abonnés à leur lettre électronique (*newsletter*). Chaque semaine ou à chaque événement ces abonnés reçoivent directement les informations de l'association par email, sans avoir besoin d'aller la chercher et ceci gratuitement. L'absence d'acte volontaire pour aller chercher l'information, la faiblesse des coûts de réception et de diffusion des emails font d'internet un outil de communication d'une puissance redoutable à la portée de tous. Attac ne cache pas sa volonté de conquête : l'organisation invite chaque abonné à distribuer à son entourage leur lettre électronique hebdomadaire. Mais les organisations existantes ne sont pas les seules à être actives sur le cyberespace contestataire. Face à une crise, des réseaux citoyens se construisent « instinctivement » grâce au potentiel organisationnel du net. Les cas les plus intéressants ne sont pas extrêmes : il s'agit souvent d'actions citoyennes, donc susceptibles d'interpeller un maximum d'individus. En quelques jours, après la marée noire de l'Erika qui fin 1999 a souillé les côtes françaises, un site web « radiophare.net » (20) a été réalisé et mis en ligne. Ce site dénonçait la catastrophe et appelait la population à se mobiliser et à échanger à travers un forum, mais aussi à adhérer à l'association. Subitement, nous avions découvert en France qu'une manifestation spontanée et locale pouvait rapidement dépasser ses frontières géographiques et utiliser internet lors d'une crise majeure selon la logique de partage. Il est cependant à noter que les initiatives des ONG sont fortement parasitées en ligne par une masse considérable de pages Web et d'invectives réalisées par des individus courroucés et plus ou moins crédibles, plus ou moins versatiles. Mais ceux-ci appuient également les initiatives en devenant le relais des informations des ONG ou en réalisant un lien vers leur sites Web, ce qui contribue à les rendre visibles sur les moteurs de recherche, donc aux yeux des internautes.

Radiophare : un fonctionnement en réseau parfaitement structuré

Aujourd’hui, l’association Radiophare utilise Internet pour fédérer cinq modes de contribution : « *Les éditeurs qui veillent à entretenir toutes formes de coopération entre les multiples Initiatives Coopératives d’Information qui se créent depuis l’Internet. Les développeurs dont les projets privilient le développement local durable et qui inscrivent leur action précisément dans le domaine www.radiophare.net. Les entrepreneurs qui utilisent à titre professionnel le domaine www.radiophare.net pour développer des activités et des projets communs qui peuvent concerner aussi bien l’ensemble des membres de l’association que des collectifs plus réduits réunis sur des thématiques précises. Les médiateurs qui veillent à instaurer, préserver et étendre les capacités d’expression publique des membres de l’association, des bénéficiaires de son action et, plus généralement de toute personne qui, directement ou indirectement, pourrait ressentir les effets de cette action. Les aménageurs qui coopèrent pour définir une stratégie globale en matière de relation avec les opérateurs de télécommunication afin d’optimiser les moyens et les ressources utilisés tant par les utilisateurs du domaine www.radiophare.net que par les collectivités locales, leurs partenaires locaux et leurs concitoyens.* ».

Internet crée de nouveaux modes d’organisation fondés sur le réseau.

Ci dessus : extrait du site web radiophare.net, 2002

La non-stratégie du café du commerce – Sur internet les individus sont libres de participer ou non à une action, d’être d’accord ou non avec telle proposition : le réseau se redessine en fonction des sujets et ceci en temps réel. Cette logique floue, à dimension variable, correspond à la difficile représentation du monde que peut se faire le « consommateur – producteur – citoyen » confronté à la question de son identité, de son espace de liberté et de la réalité du pouvoir. Pour le sociologue Edgar Morin, « *Au cours de la dernière décennie, une société-monde a, à demi, émergé ; elle a sa texture de communications (avion, téléphone, fax, internet) déjà partout multi-ramifiée ; elle a son économie de fait mondialisée, mais où manquent les contrôles d’une société organisée ; elle a sa criminalité (mafias, notamment de la drogue et de la prostitution) ; elle a désormais son terrorisme. Mais elle ne dispose pas d’organisation, de droit, d’instance de pouvoir et de régulation pour l’économie, la politique, la police, la biosphère. Il n’y a pas encore la conscience commune d’une citoyenneté planétaire.* » (21). Si cette analyse est incontestable, le malaise des individus confrontés à l’émergence d’une conscience planétaire est perceptible sur internet. Mal exprimée, ce malaise se traduit par une participation à des actions sporadiques qui vont de la transmission d’emails contestataires à l’activisme affirmé en passant par l’expression individuelle dans les journaux intimes qui fleurissent sur le net. Car exercer un contre-pouvoir demande d’identifier préalablement le pouvoir. Evanescant, le pouvoir politique avoue de plus en plus souvent son impuissance face à la machinerie économique mondiale. Il n’apporte plus les réponses attendues par des citoyens soumis au « principe de réalité » qu’ils doivent accepter au risque d’être exclu du champ économique et mécaniquement du champ social. Dans « *Pouvoir et contre-pouvoir à l’ère de la mondialisation* », Ulrich Beck décrit parfaitement cette situation à laquelle nous sommes confrontés « *Cette image idéale d’un État en adéquation avec le marché mondial trouve son pendant dans le fait que des acteurs étatiques (mais aussi des ONG, etc.) sont exclus de l'accès à certaines options, tandis que d'autres alternatives décisionnelles leur sont mises sous les yeux. C'est-à-dire que le méta-pouvoir limite l'espace des options entre lesquelles on peut choisir parmi les rares alternatives politiques qui s'offrent encore.* » (22). L’absence d’identité et de personnalisation du méta-pouvoir, la carence de perspectives, la dissolution du corps social dans la masse des individualismes, la peur de demain et

la difficulté de proposer des alternatives rendent difficile l'exercice du contre-pouvoir tout simplement parce que la représentation du pouvoir diffère en fonction de l'individu. C'est aussi parce qu'il cède progressivement son pouvoir au méta-pouvoir économique que le politique se perd également dans le dédale des courants. Il est intéressant de voir qu'après avoir contesté les thèses alter mondialistes considérées comme idéologiques, utopiques et contre productives, les politiques tentent de récupérer ce mouvement d'opinion « normatif ». Lorsque la droite française libérale défend l'alter mondialisme par la voix de Jacques Chirac en Juin 2003 pendant la réunion du G8 à Évian, il y a une perte de sens politique et de repère pour le citoyen. Mais c'est surtout le signe de l'émergence de nouvelles normes qui se juxtaposent aux autres. Depuis l'effondrement du mur de Berlin, le monde apparaît de plus en plus complexe et incertain. En final, le principe de réalité donne le sentiment à beaucoup de nos concitoyens d'être enfermés dans un bateau à la dérive où les officiers se contentent de faire régner l'ordre (établi) à bord. Comme le décrit Manuel Castells, « *Pèse également sur les esprits un élément point objectif, moins quantifiable, mais tout aussi puissant : le sentiment personnel de ne plus rien contrôler, que la vie s'apparente à une course sans fin vers des objectifs inconnus, ou dont le sens s'évapore dès qu'on s'en approche.* ». Entre l'acceptation des normes néolibérales, l'adhésion aux thèses alter mondialistes, la radicalisation avec ses avatars extrémistes et la résignation chacun se détermine librement sur internet entre pouvoir et contre-pouvoir : la *non-stratégie* du café du commerce a pour elle l'honnêteté intellectuelle. Or que ce soit dans l'anticipation des crises de rupture, la prévention des crises médiatiques tout comme dans les réponses à une crise, c'est en final au café du commerce que se joue l'avenir d'une crise, entre l'apéro et le dessert, entre perception et réalité.

La stratégie de la manipulation – « Information as an element of power » (l'information comme un élément du pouvoir), c'est ainsi que l'on est accueilli sur le site web du « *The Rendon Group Inc* », une société américaine de communication stratégique devenue célèbre pour avoir manipulé l'opinion mondiale lors de la première guerre du Golfe en 1991, en créant de toute pièce l'information selon laquelle les troupes irakiennes massacraient les bébés dans les couveuses au Koweït. Mais les mensonges organisés par les *spins doctors* (manipulateurs d'opinion) anglo-saxons et dénoncés par les médias cachent l'évolution des stratégies de manipulation. Comme le précise Christian Harbulot, directeur de l'Ecole de Guerre Economique, dans le magazine Minotaure d'Octobre 2003, « *Pour le moment, les manipulateurs en sont restés à la désinformation, manipuler c'est mentir. Aux USA manipuler c'est être dominant dans la fixation des normes* ». Or, la guerre est ouverte en ligne dans la fixation des normes tout comme dans les attaques « *contre normatives* ». Dès que les contre-pouvoirs s'organisent et deviennent trop hégémoniques, ils font l'objet des mêmes critiques que les institutions et sont l'objet de manipulations dont certaines s'exercent en ligne. Dans la guerre qui les oppose, le méta-pouvoir s'en prend directement aux ONG lorsqu'il ne tente pas de les instrumentaliser. Pour déstabiliser une ONG, les techniques utilisées sont décrites dans un article de Prwatch.org paru en 2002 (23) : émettre des doutes sur les leaders, mettre en évidence des dissonances internes, par exemple entre les modérés et les extrémistes, créer des liens médiatiques entre les ONG et des organisations mafieuses, des personnages douteux, violents ou marginaux qui alimenteront les images de l'actualité. Ce qui est intéressant, c'est que ces propos sont tenus en ligne par les associations alter mondialistes et contestés par ailleurs.

Assiste-t-on à une guerre de l'information ou à une guerre de la désinformation ? C'est ainsi qu'il n'y a plus aujourd'hui d'actualité sur une manifestation alter mondialiste sans que soient évoqués les *Black Blocks*, des éléments violents présents dans certaines manifestations. Il est intéressant de noter que même en l'absence de ces éléments, les *Black Blocks* sont présents dans l'actualité. C'est ainsi que lors du Forum Social Mondial de Paris en 2003, l'actualité télévisuelle s'est arrêtée sur l'image d'une chanteuse qualifiée « d'ex Black Block » par le journaliste de France2 sans véritable rapport avec le fond du débat. Plus directement en phase avec internet, un article du Monde du 24 Janvier 2002 et signé Caroline Monnot, titrait « *La vice-présidente d'Attac au cœur d'une polémique sur l'intervention américaine en Afghanistan* ». Selon l'article, Susan George, vice présidente d'Attac, aurait soutenu l'intervention américaine en Afghanistan sur une radio nationale suédoise. Ces propos ont été repris dans un journal suédois avant d'apparaître dans les colonnes de Courrier International pour finir dans Le Monde. Internet fut largement utilisé pour promouvoir cette polémique : « *Mainte fois recopié, cet extrait a provoqué une déferlante de courriers électroniques d'indignation, venus d'un peu partout en Europe, dénonçant l'opportunisme d'Attac* », précise Caroline Monnot. Or Susan George a démenti catégoriquement ces affirmations. S'agit-il d'une rumeur née sur internet que Le Monde aurait rendue crédible ? La difficile appréhension de la langue Suédoise ne facilite pas au commun des internautes les recherches destinées à vérifier la réalité de cette histoire. Dans tous les cas la déferlante en ligne est réelle, avec plus de 40 000 pages qui traitent du sujet ! Mais l'instrumentalisation risque de se révéler plus insidieuse. Roy S Godson, spécialiste des relations internationales et professeur à l'Université de Georgetown à Washington, prédisait dans l'Intelligence Newsletter du 21 Décembre 2000, dans un article intitulé « *Manipulating Anti-Globalization NGOs* » (« Manipuler les ONG anti-mondialisation »), que la manipulation des ONG allait « *devenir un des moyens les plus efficaces utilisé par les entreprises pour déstabiliser des rivaux et des adversaires dans le futur* », ce que permet l'anonimat et les approximations d'internet. Il faut dire que les ONG constituent une cible de choix. Lors du forum économique mondial de Davos en janvier 2003, le groupe de relations publiques Edelman présentait une étude qui annonçait que « *Le rôle, l'influence et l'autorité des ONG ne fait que croître. Elles atteignent le même rang [dans leur crédibilité, ndl] que le business aux Etats-Unis et sont dominantes en Europe* » (24). Cette étude était menée auprès de personnalités, elles même considérées comme les plus influentes aux Etats-Unis et en Europe dans les médias, l'économie et la politique. En Europe, l'étude démontre que les ONG devancent les médias, le monde des affaires et plus particulièrement les gouvernements dans leur crédibilité. L'étude réalisée en 2004 confirme cette tendance : le monde politique et des affaires reste très en retrait par rapport aux ONG (fig. 4).

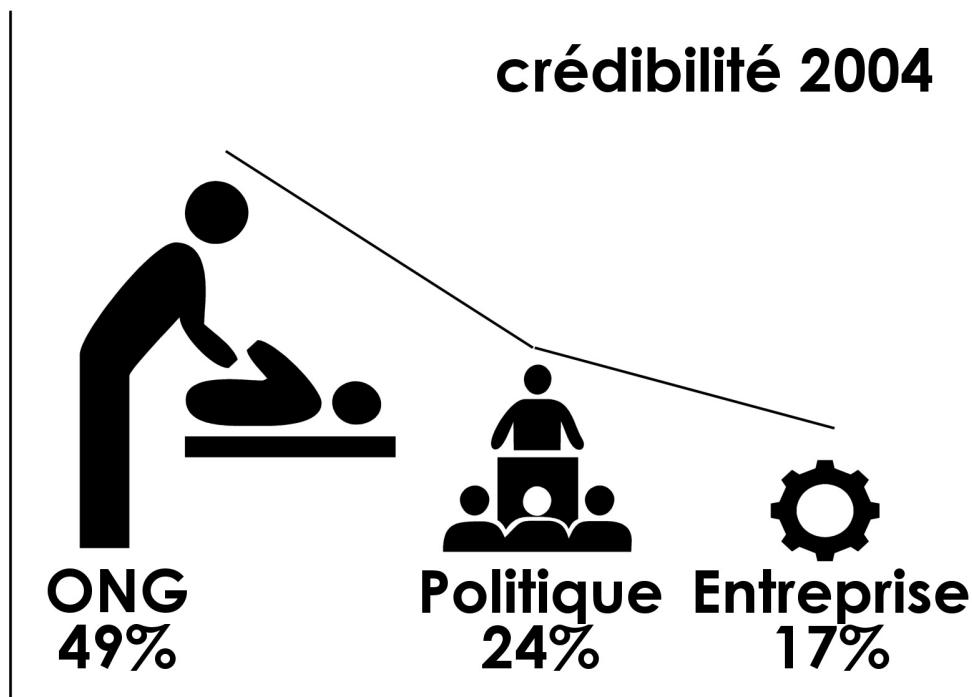


Fig. 4. - L'étude réalisée par le groupe de relations publiques Edelman démontre l'influence des ONG auprès des leaders d'opinion. Chiffres pour la France, 2004.

La stratégie du dissident - « Je ne sais pas bien où tout cela va nous mener. Les syndicats ne sont pas d'accord entre eux et ne savent pas très bien où ils vont, il n'y a qu'à regarder leurs sites internet pour s'en rendre compte. ». Ce témoignage paru dans un article de Libération « Un point de départ, pas une simple nouvelle journée d'action » du 13 mai 2003, signé Christophe Alix, en plein débat sur l'avenir des retraites en France, démontre qu'internet est devenu un outil d'information lors de crises, notamment dans le monde syndical. Il est également devenu un moyen d'action. Dans les « contre-pouvoirs constitués », la CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail), une des principales organisations syndicales en France, souvent critiquée pour sa dérive libérale et son fonctionnement interne centralisé et par certains aspects autoritaire, fait l'objet de multiples attaques sur internet. Un front interne à la CFDT s'est constitué et trouve avec internet les moyens de communiquer à peu de frais. Un des exemples symptomatique est celui du site web www.cfdtencolere.com (fig.5), qui reprend l'exact graphisme du site web de l'organisation syndicale, pour dénoncer « Poumons-nous nous contenter de limiter les conséquences sociales des politiques libérales, de mettre en place des protections pour les plus faibles financées par la solidarité au sein du salariat, sans s'attaquer aux causes mêmes du développement des inégalités ? ». Ce site fait l'écho dans ses articles d'autres frondes et scissions au sein de l'organisation syndicale et contribue en cela à l'amplification de la crise.



Fig.5. Le graphisme du site web officiel de la CFDT détourné par « La CFDT en colère ».

Ci dessus : copie partielle d'écran de www.cfdtencolere.com - (visité le 06/12/03)

La dissidence n'est pas l'unique avatar des contre-pouvoirs historiques. C'est également un risque que courrent les organisations émergeantes. Jean-Patrick Abelssohn, un dissident d'Attac qui milite dans plusieurs associations, a fait circuler sur internet en Novembre 2002, quelques jours avant l'assemblée générale de l'association, une lettre ouverte intitulée « *Les mauvais comptes d'Attac* » (25). Publiée sur le site web www.developpement-durable.net, cette lettre démonte méthodiquement les comptes de l'association, met l'accent sur des incohérences comptables et idéologiques et termine par cet appel : « *J'invite donc à ce titre tous les actuels membres du Conseil d'Administration [d'Attac] à démissionner avant l'AG qui se tiendra dans quelques jours, pour se désolidariser formellement de telles pratiques et n'avoir pas à devoir porter collectivement le chapeau, ce qui nuirait assurément à l'image et à l'avenir de notre mouvement et pour que si "un autre monde est possible"..., nous nous confortions que ce ne soit pas le même !*

Stratégie du pire - Il faut toutefois se méfier de la simplification, voir du simplisme, qui peut mener à la radicalisation d'une communauté, comme dans le cas de certains linuxiens contre Microsoft et Bill Gates pour les moins extrêmes, ou dans les propos racoleurs des mouvements nationalistes et xénophobes, lorsque internet pactise avec le diable. Le débat démocratique mondial qui semble s'ouvrir sur internet peut rapidement conduire à la démagogie globale : le risque est aujourd'hui réel.

Etude d'un site contestataire : transnationale.org

Le site web Transnationale.org est publié par l'Observatoire des Transnationales (fig.6), une association dans la lignée alter mondialiste. Le site web a pour objectif de « *fournir des informations complètes sur les grandes entreprises, notamment le périmètre d'activité commercial et géographique, les conditions de travail et de respect de l'environnement, l'influence sur les processus de décision institutionnels, les dirigeants et administrateurs, la politique globale en matière d'emploi et de contribution à l'impôt, les violations des droits de l'homme et les crimes financiers*

. L'Observatoire des Transnationales est devenu une véritable institution gérée par une poignée de personnes, ce qui démontre une fois de plus à quel point internet bouleverse les hiérarchies. Il est plus simple d'attaquer et de dénoncer que de défendre une position sur le net. Le site web Transnationale.org en est la preuve : il contient tous les ingrédients essentiels pour être un point de passage obligé sur internet et ceci sans acquis préliminaires (marque connue, publicité, passage dans la presse ou utilisation d'autres canaux pour faire sa promotion). Si certains imaginent que sans médiatisation dans le monde réel, une organisation n'a aucune chance d'exister sur internet, Transnationale.org démontre le contraire. Particulièrement visible, ce site est un nœud important du réseau, crée la relation, possède une ligne éditoriale claire et utilise les codes et les pratiques « up to date » du net (fig. 7.). Selon l'Observatoire des Transnationales, le site reçoit plus de 700 000 visites par mois.

L'association s'attaque, entre autres, à Nestlé qui est accusé sur le site d'utiliser des paradis fiscaux et d'avoir violé à plusieurs reprises le droit du travail selon les critères du BIT (Bureau International du Travail). Ce qui est intéressant, c'est de constater que selon l'indice Alexa qui calcule la popularité d'un site web, Transnationale.org est environ cinq fois plus visité que le site web de Nestlé France, malgré

toute la puissance de la multinationale. Extrêmement documenté, le site web Transnationale.org contient les fondamentaux de la communication en ligne :

- La ligne éditoriale est claire : le site est exclusivement consacré à la dénonciation des abus du capitalisme sauvage.
- L'information est crédibilisée par la source qui est systématiquement précisée.
- Le message, simple, structuré, dans un format lisible est accompagné d'illustrations fortement symboliques comme cette citation de Gandhi : « *L'exploitation du pauvre peut être supprimée, non en faisant disparaître les quelques millionnaires, mais en faisant disparaître l'ignorance du pauvre et en lui enseignant à ne pas collaborer avec ceux qui l'exploitent. Cela convertira ces exploiteurs également.* » .
- L'émotion est introduite dans l'information de façon non ostentatoire ce qui renforce le message sans mettre en doute sa crédibilité.

Dans le même temps, le site utilise la logique de réseau pour créer et faire vivre une communauté :

- Le site diffuse de l'information via une newsletter (lettre d'information envoyée par email) à plus de 15000 abonnés,
- Le site incite au partage de l'information et des savoirs avec la constitution de groupes de travail thématiques,
- De nombreux liens internet pointent vers le site (plus de 2000) et le site possède une excellente visibilité sur les moteurs de recherche (fig.6, fig.7).

Sur le plan du graphisme et de l'ergonomie :

- Le graphisme est au niveau des standards du net,
- Les temps de chargement sont rapides, la navigation est fluide, il n'y a aucune difficulté à se repérer dans le site, l'iconographie permet un repérage facile,
- La lisibilité est excellente.

TRANSNATIONALE.ORG



Marques > Cafés solubles

| [Marque] | [Groupe] | [Statut] | [Pays] | Social | | | Finance | | | | Environnement | | Démocratie |
|-----------------------------|---------------|----------|----------|---|--|---|--|---------------------------------------|---|--|---------------|-----|---|
| | | | | Droits du travail nombre de violations | Droits Humains nombre de violations | Effectifs depuis 1998 nombre d'emplois | Bénéfices depuis 1998 milliards d'euros | Ventes annuelles milliards d'euros | Paradis fiscaux bancaires nombre de pays | Délinquance financière nombre de violations | Pollution | OGM | Corruption Lobby nombre de lobbys influents + corruption + financement |
| Auchan | Auchan | Privé | France | | | | | 28,9 | | | 1 | | 1 |
| Belvédère | Carrefour | Privé | France | 1 | | | 5,3 | 68,7 | 4 | 1 | | 7 | 2 |
| Bonnertere | Wessanen NV | Privé | Pays-Bas | | | 0,566 | 3 | | | | | 3 | 1 |
| Casino | Carrefour | Privé | France | 1 | | | 5,3 | 68,7 | 4 | 1 | | 7 | 2 |
| Altria ex-Philip Morris Co. | | | | | -13950 | | 41,1 | 80,4 | 17 | 4 | | 1 | 13 |
| Casino | Casino Groupe | Privé | France | | | | 1,7 | 22,9 | | | | 5 | 1 |
| Dek | Carrefour | Privé | France | 1 | | | 5,3 | 68,7 | 4 | 1 | | 7 | 2 |
| Dia | Carrefour | Privé | France | 1 | | | 5,3 | 68,7 | 4 | 1 | | 7 | 2 |

Fig. 6. Auchan, Carrefour ou Casino ? Transnationale.org diffuse – entre autres – des tableaux extrêmement lisibles par produits qui détaillent le comportement des sociétés qui les fabriquent : implantation dans des paradis fiscaux, actions de lobbying, comptes sociaux, dérogations aux règles du BIT (Bureau International du Travail), pollution, délinquance financière, atteintes aux droits de l'homme.

Ci dessus : extrait du site web transnationale.org © L'Observatoire des Transnationales – (visité le 1/02/2004)

Dossiers -> Marques Page 1 of 1

Register (free) Profile Login to check your private messages Login

Powered by phpBB 2.0.3 ©2001,2002 phpBB Group

Search dossier Subscribe to the free newsletter / Unsubscribe
your e-mail address

Fig. 7. Transnationale.org crée la relation comme le font les spécialistes du marketing en ligne : possibilité de proposer un article (ouverture), d'envoyer cette page à un ami (maillage), de s'inscrire à la newsletter (fidélisation et push). **Ci dessus : extract du site web transnationale.org** © L'Observatoire des Transnationales - (visité le 1/02/2004)

Les guides de consommation

... droits? Les marques font elles de la politique? Plus de 21000 marques sont répertoriées sur transnationale.org. Suivez le guide... ...
fr.transnationale.org/ - 8k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)

Fig. 8. Sur le moteur de recherche « Google », Transnationale apparaît en deuxième position pour la recherche « information sur les marques » : le portail utilise la logique de réseau pour sa promotion (22/02/2003).

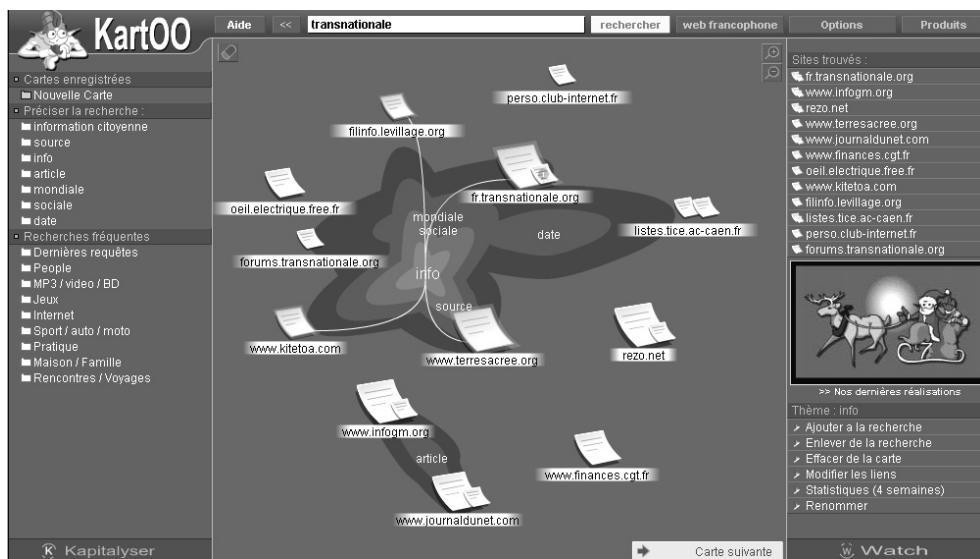


Fig. 9. Vu du net, Transnationale.org est un nœud important du réseau – Résultats pour « transnationale » sur

<http://www.kartoo.com> (26) (2/02/04) © Kartoo

Le pouvoir exacerbé des consommateurs

Tout le monde n'est pas sur le même pied d'égalité face au risque de subir une « cybercrise ». Peut être est-il temps de tenter de donner une définition à ce néologisme. Une cybercrise peut être considérée comme une crise médiatique née ou relayée dans le cyberspace, donc sur internet.

Les cybercrises touchent particulièrement – et logiquement – les entités qui ont internet pour principal support de leur activité : puisque 100% des clients d'un cybermarchand sont sur internet, ce média peut virtuellement tous les atteindre. C'est ainsi que les fournisseurs d'accès internet se retrouvent souvent confrontés aux cybercrises, tout comme le secteur des technologies et les sites de commerce électronique. Pour les autres secteurs, tout dépend du niveau d'utilisation d'internet de leurs clients. Mais aujourd'hui, personne ne peut faire abstraction du risque médiatique né du réseau. Les secteurs tels que le tourisme et les loisirs, les produits culturels se placent en tête du hit parade des usages du Web. Et c'est naturellement que les consommateurs ne se privent pas de donner leurs avis en ligne.

Pour les secteurs très présents en ligne, le pouvoir offert par le net aux consommateurs semble réel. En fait les consommateurs insatisfaits trouvent rapidement des lieux, généralement des forums (fig. 10), sur lesquels ils peuvent s'exprimer et être dans certains cas relayés par d'autres médias comme ce fut le cas en France pour le cybermarchand «*pere-noel.fr*» (27). Ce nouveau pouvoir donné au consommateur est à associer aux nouveaux modes de consommation. Pour le consommateur du début du 21^e siècle, la marque est avant tout un contrat passé avec le fabricant et avant d'acheter, il vérifiera que ce contrat est respecté. Mais les arguments publicitaires et les filles dénudées ne suffisent plus à faire vendre : le consommateur n'a confiance qu'en lui-même et en ses pairs. Ainsi, les informations dont disposent les consommateurs sur internet contribuent à l'acte d'achat et de consommation, ce qui accroît le pouvoir de choisir dont ils disposent. Le réflexe, devenu naturel pour de nombreux consommateurs (28), est de rechercher sur internet les avis laissés par les Internautes à propos d'un produit, d'un service ou d'une destination. En 2001, 91% des Internautes américains se sont préalablement informés sur internet pour préparer un voyage (29). Cette démarche n'est pas uniquement centrée sur la recherche d'offres commerciales, mais également la recherche d'avis sur les hôtels, les opérateurs, les loueurs, les destinations. Et comme à l'accoutumée, un consommateur mécontent s'exprimera plus volontiers qu'inversement. Pour les secteurs très présents sur la toile, un grand nombre d'avis négatifs et argumentés peuvent rapidement impacter les ventes d'un acteur économique. A l'inverse, il est plus rare que les internautes s'expriment pour dire tout le bien qu'ils pensent d'un produit ou d'une entreprise, même si certains « fans » réalisent des sites consacrés, par exemple, à une voiture. La seule recherche de mots comme « escrocs » sur internet renvoie plusieurs dizaines de milliers de pages. Les sites d'avis des consommateurs fleurissent sur le net.

En France, des sites comme *ciao.fr*, *raleurs.com* et aux États-Unis, *consumerworld.org* deviennent de véritables institutions dans lesquels les consommateurs s'expriment avec une certaine liberté. Certains font commerce de ce mécontentement. Ainsi, aux États-Unis, un site web marchand «*consumerprotectioagency.us*» qui a utilisé pendant plusieurs mois et de façon trompeuse le design des sites Web fédéraux, proposait pour 4,95 \$ de relayer les plaintes des consommateurs vers le procureur et certaines agences comme la très officielle «*Federal Trade Commission*»... qui réalisait gracieusement cette prestation !

Comprendre – Pere-Noel.fr

Pere-Noel.fr était un site web marchand basé en France qui vendait pour l'essentiel du matériel électronique à des tarifs très concurrentiels. Jusque la fin de son existence en 2003, cette société faisait l'objet de multiples reproches de ses clients sur sa gestion : livraisons en retard, difficultés à joindre le service après vente, etc. Ses clients étant par nature des internautes, de nombreux forums regorgeaient de messages d'insatisfaction sur les prestations de *pere-noel.fr*.

Victime de perenoel.fr

J'attends un cd depuis 64 jours. Je m'estime chanceux à côté d'une copine qui attend 2500frs de marchandise depuis plus de 4 mois !!! Le comble, cette nuit mon avoir a disparu. C'est un site d'arnaque !

Fig. 10. Le net regorge de plaintes contre pere-noel.fr - **Extrait d'un forum sur internet** (01/09/2002)

Parfois les campagnes sont parfaitement orchestrées. Ce fut le cas fin 2002 avec un appel au boycott de Shell et d'Esso au Canada véhiculé par un email très argumenté dont le sujet principal est le prix de vente de l'essence. Relayé de proche en proche, dans un pays où la pratique du boycott est une réalité, ce type de campagne peut avoir des effets tangibles. Ce fut le cas précédemment, lors de la campagne « Stop Esso » menée en 2001 par plusieurs ONG en Angleterre, Greenpeace en tête après qu'Esso se soit prononcé contre le protocole de Kyoto, protocole destiné à diminuer les émissions mondiales de gaz carbonique. Dans cette campagne, internet joua un rôle de relais majeur dans la pression internationale contre Esso avec www.stopesso.com : logo à télécharger avec des \$ à la place des S de Esso, bannières « E\$\$O - ENNEMI CLIMATIQUE N°1 », matériel publicitaire divers, vidéo qui attaquaient Bush et Esso,...Les économistes ont alors estimé qu'en Angleterre la perte du chiffre d'affaires de la multinationale pourrait se chiffrer à un milliard de dollars en un an (*The Guardian* du 6 Mai 2001), chiffre démenti par Esso pour qui les campagnes de boycott n'ont aucun impact (*The Guardian* du 19 Décembre 2003). Aujourd'hui cette campagne a traversé la Manche et atteint l'Allemagne, la Norvège, le Canada, les États-Unis, la Nouvelle Zélande et la France. En France Esso assigna Greenpeace pour détournement de logo en 2002. Après une longue bataille juridique, la justice française donnait le droit à l'association écologiste de pasticher le logo d'Esso.

« Vous croyez probablement que de l'essence aux environs de 58,9 cents le litre est une très bonne affaire. Nous aussi! Elle oscille plutôt actuellement aux alentours de 80 cents le litre. Puisque les pétrolières et l'OPEP nous ont conditionnés à croire qu'un prix variant entre 70,9 et 75,9 cents est une très bonne affaire, nous devons mener des actions résolues pour leur montrer que ce sont les acheteurs et non les vendeurs qui contrôlent le marché. Avec le prix de l'essence qui grimpent à chaque jour, nous, les consommateurs, devons prendre action. La seule façon de voir le prix de l'essence chuter est de frapper le portefeuille des pétrolière en n'achetant pas leur essence, mais sans NOUS faire du mal. Parce que nous avons besoin de nos voitures, nous ne pouvons certainement pas arrêter d'acheter de l'essence. Toutefois, nous pouvons créer un impact réel sur le marché de l'essence si nous agissons tous ensemble dans cette guerre des prix. Voici ce qui nous est proposé: D'ICI LA FIN DE CETTE ANNÉE, N'ACHETONS PAS UNE GOUTTE D'ESSENCE DES DEUX PLUS IMPORTANTES COMPAGNIES PÉTROLIÈRES (qui ne font plus qu'une maintenant), SHELL et ESSO. Si elles ne vendent pas d'essence, elles seront obligées de réduire leurs prix. Si elles réduisent leurs prix, les autres compagnies devront les suivre. Mais pour créer un impact, nous devons rejoindre littéralement des millions de clients de SHELL et ESSO. »

Campagne canadienne contre SHELL et ESSO fin 2002.

Entre transparence totale et totalitaire

En 2003 éclatait la guerre du Golfe II menée conjointement par les troupes américaines et britanniques contre l'Irak. Incarnation de la manipulation de masse, cette guerre fut l'objet de nombreuses controverses sur la réalité de ses fondements au rang desquels figurait en bonne place l'hypothétique existence d'armes de destruction massive irakiennes capables de menacer la paix dans le monde. Cette affirmation, fondée sur des preuves fabriquées, a fini par diviser l'opinion occidentale entre les tenants de la guerre et tous ceux qui doutaient de sa légitimité. Afin de préparer l'opinion publique, le gouvernement britannique publiait en septembre 2002 un rapport alarmiste sur l'armement irakien. Le 29 mai 2003, Andrew Gilligan, un chroniqueur de la BBC, a accusé Downing Street d'avoir délibérément exagéré la menace irakienne. Cette accusation mettait nommément en cause Alastair Campbell, le directeur de la communication du premier ministre anglais considéré comme un maître du « *spinning* », l'art de manipuler l'information. Cette révélation eut l'effet d'une bombe en Grande-Bretagne. Andrew Gilligan a dans un premier temps refusé de donner le nom de la personnalité qui lui avait révélé cette information. Mais le ministre de la Défense a avancé le nom de David Kelly, un expert en armement du ministère de la défense. Kelly a été convoqué le 8 Juillet 2003 par une commission parlementaire et a admis être une des sources du journaliste. Quelques jours après cette révélation, le 17 Juillet 2003, David Kelly s'est suicidé. Le 22 Juillet 2003, Lord Hutton fut chargé de cette délicate enquête pour laquelle Tony Blair fut appelé à la barre. Placé au cœur d'un scandale d'État qui impliquait directement la chaîne de télévision de référence en Angleterre, Lord Hutton décida de créer un site web « www.the-hutton-inquiry.org.uk » entièrement dédié à l'affaire. Ce site très complet (plus de 1000 documents en ligne), libre d'accès, contient tous les éléments de l'affaire. Pour Lord Hutton, « *il est important que le public connaisse chaque mot des témoignages et puisse accéder au contenu complet de tous les dossiers* » (30). Ce site est un exemple sans précédent en Europe. Devenu très rapidement le site web officiel le plus populaire en Grande Bretagne, il restera longtemps un paradigme de la transparence totale dans une affaire d'État. Quelles sont les motivations profondes de Lord Hutton ? Craint-il une manipulation de l'information ? Lord Hutton se méfie-t-il des raccourcis de la presse ? S'agit-il d'un moyen de contre balancer le pouvoir de séduction médiatique de Tony Blair ? Est-ce un nouveau moyen de rendre la justice en lui donnant toute la transparence et le poids qu'elle mérite ? Rien n'est réellement certain. Le résultat de l'enquête menée par Lord Hutton s'est révélé être en faveur de Tony Blair et ceci sans nuance, entraînant immédiatement la démission du directeur de la BBC et un tollé général en Grande-Bretagne. Etait-ce finalement une opération de relation publique finement orchestrée ? Faute de preuve, je ne suis pas en droit de contester les résultats de l'enquête, mais le doute est cependant permis. Dans les crises à venir, nous pouvons imaginer que ces initiatives politiques se multiplieront, même si en France il est difficile d'imaginer un juge utiliser internet comme support de communication des débats publics.

Internet force également les entreprises à plus de transparence. Pour Michael Skapinker, Directeur de rédaction du Financial Times, « *La manipulation de l'information corporate est morte. La raison de cette mort est internet (...) les consommateurs, les employés et les journalistes peuvent maintenant trouver plus d'informations sur les organisations que les départements de relations publiques peuvent fournir.* ». Cette affirmation semble se confirmer. Les universitaires le constate à travers les mémoires des étudiants en communication qui ont sensiblement évolué depuis l'arrivée d'internet : en même temps que l'accès à une information autre que celle diffusée par les entreprises fut possible, les travaux des étudiants se sont montrés de plus en plus critiques.

Cependant, la transparence possède ses revers dès que son objet est destiné à la vindicte publique. En Novembre 2003, la photographie du chanteur vedette Michael Jackson, prise par la police lors de sa mise en accusation pour agression sexuelle sur un mineur, a été diffusée sur le site web de la police de Santa Barbara (Californie) avant de faire le tour du monde. Cette mise en pâture d'un personnage public n'est malheureusement pas une exception. Dans son livre « *La transparence en trompe-l'œil* », Thierry Libaert nous met en garde contre les excès de la transparence : « *Le risque le plus évident est celui de la réciprocité de la transparence. Celle-ci permet de tout savoir, tout entendre, tout voir, mais dans le même temps elle fait de chacun un objet au regard de l'autre.* » (31). Aux États-Unis, des citoyens pris dans une rafle de prostituées se retrouvent également exposés sur internet aux yeux de leurs conjoint, amis, voisins et collègues de travail. En France, c'est un pharmacien parisien qui surveille ses employés avec des caméras connectées sur internet depuis sa résidence secondaire et ceci le plus légalement du monde. Les tenants de *big brother* prétextent que celui qui n'a rien à se reprocher n'a pas à craindre d'être vu. Cette excuse permet d'exposer l'espace public ou privé aux yeux des caméras, aux oreilles de micros et à la traque des déplacements des personnes grâce aux téléphones portables et à l'utilisation des cartes de crédit. Il me semble utile de rappeler ici – notamment à l'usage de certains personnages politiques et décisionnaires – que ce postulat est sans aucune valeur pour la simple raison que tout est affaire d'interprétation. Afficher la personne aux yeux de tous, c'est la soumettre au malentendu, à la critique, à la rumeur et à la calomnie avant de la contraindre à la légalité. Internet associé au guichet unique capable de lier l'ensemble des informations personnelles concernant un individu (identité, santé, comptes bancaires, téléphone, déplacements, vêtements avec l'arrivée de l'étiquette intelligente, accès à la télévision, à internet, etc.) constitue le plus grand danger qu'ait connu l'humanité en matière de liberté individuelle : c'est la disparition de la sphère privée qui est à craindre.

Copyright et copyleft sont dans un bateau... et le bateau coule.

« Je suis tout le temps inquiet au sujet de mon enfant et d'internet, même si elle est trop jeune pour s'être déjà connectée. Voici de quoi je suis inquiet : j'ai peur que dans 10 ou 15 ans, elle vienne me voir et me dire "Papa, où étais-tu quand ils ont supprimé la liberté de la presse sur internet?" »
 Mike Godwin, Electronic Frontier Foundation (www.eff.org)

La force du réseau est de plus en plus considérée comme un danger par l'establishment qui tente d'en prendre le contrôle. Faute de pouvoir s'adapter, faute de pouvoir maîtriser matériellement le réseau, c'est par la législation que les États et l'industrie veulent le contingenter, mais aussi l'utiliser comme instrument de leur pouvoir plutôt que celui des citoyens, des associations et des PME. En 2000, Dmitry Sklyarov (32) un ingénieur russe créait un logiciel capable de copier des livres électroniques au format *eBook* de la société américaine Adobe. Comme en France, en Russie la copie à usage privée est un droit. Ceci n'a pas empêché la société Adobe Inc de porter plainte contre l'ingénieur et sa société Elcomsoft qui ne possédait pourtant pas d'antenne aux États-Unis. En juillet 2001, Adobe Inc obtenait l'arrestation par le FBI à Las Vegas de Dmitry Sklyarov qui venait donner une conférence au Defcon, un rassemblement de hackers. Inculpé d'infraction à la législation américaine sur les droits d'auteur, il était la première personne à être poursuivie sur la base de la loi dite Digital Millennium Copyright Act (DMCA) qui introduit l'interdiction de créer des moyens de copie : cette loi interdirait aujourd'hui l'invention de la photocopieuse ! De la même manière, les plateformes d'échange *peer-to-peer* (de personne à personne) font l'objet de multiples plaintes d'industriels.

Aujourd'hui, la pression juridique s'intensifie à l'échelle internationale. Le DMCA de 1998 aux États-Unis, la révision de la directive européenne sur la protection des données de télécommunications votée le 30 mai 2002, la Résolution 1373 relative au combat contre le terrorisme votée par le Conseil de Sécurité de l'ONU le 28 septembre 2001, l' « USA Patriot Act » adopté aux États-Unis le 24 octobre 2001, le « Terrorisme Act » en Angleterre, le vote de lois par les Parlements nationaux un peu partout dans le monde, les recommandations du G8 ou d'Europol (33) sont autant de moyens juridiques à la disposition des États permettant de surveiller et de brider l'utilisation d'internet. Les dispositions législatives en cours tentent non seulement de condamner ou de taxer la copie illicite, mais le moyen de reproduction, sabotant ainsi la logique d'échange sur internet. En 2004, les technologies d'échange et de partage des savoirs sont menacées alors qu'en 1450, même le totalitarisme clérical n'avait pas interdit l'imprimerie.

Mais cette menace juridique trouve également ses fondements. En 2003, il était possible de se procurer sur internet une copie pirate au format DivX, suffisamment légère pour transiter en ligne avec une bonne qualité, du film d'animation « Nemo » des studios Pixar et Disney avant même sa sortie en salle. Le pire c'est que fin 2003,

Pixar et Disney étaient accusés d'avoir copié le personnage de Nemo pour réaliser leur film ! A ce petit jeu, les pirates et les copieurs de tous poils justifient toutes les attaques juridiques car ils remettent en cause des droits fondamentaux de propriété. Avec internet, le copier-coller est d'une telle facilité que même des sociétés ayant pignon sur rue ne se privent pas de l'utiliser. J'ai ainsi eu la surprise de découvrir à plusieurs reprises des articles de www.communication-sensible.com, un portail que j'anime, copiés mot à mot par d'importants groupes de communication ou de consulting qui n'hésitaient pas à y adjoindre leur copyright ! Le piratage possède en lui les germes d'un mal qui s'attaque à la production d'œuvres originales car il dépossède les auteurs de leurs droits, en premier de celui de vivre de leur production. Internet est pourtant un formidable outil de partage des savoirs susceptible de profiter à tous.

Le *copyleft*, (34) qui consiste en un droit de copie et de modification, permet de créer des œuvres collectives par contributions multiples et successives. Or, le non respect du *copyright* et de la multiplication du piratage, considéré comme normal par une part grandissante de la population, constraint les États à l'autoritarisme exacerbé qui s'attaque indirectement au droit de produire et de diffuser gratuitement des œuvres originales. En final, tout le monde est perdant et tout particulièrement ceux qui produisent et créent. L'excuse « facile » du piratage serait qu'il s'attaque aux empires commerciaux et financiers qui possèdent des fortunes colossales réalisées sur le dos des consommateurs. Dans un article du Monde du 2 décembre 2003 intitulé « *Le grand désarroi des majors devant le piratage* », Martine Jacot nous met en garde : « (...) *l'industrie musicale française a perdu 13,5% de son chiffre d'affaires durant les neuf premiers mois de 2003, tandis que le nombre de CD vendus reculait de près de 9%*. Prises de court, les majors ont paré au plus pressé pour redresser leurs bilans : réduction des coûts, plan de restructuration, concentration (fusion prévue de Sony Music et BGM notamment), voire réduction du prix de vente des CD. A terme, elles disent craindre de manquer de moyens pour promouvoir de nouveaux artistes. ». Cette diminution brutale du chiffre d'affaires des majors serait la conséquence du piratage et la perte de compétitivité de l'industrie artistique aura forcément pour conséquence d'interdire la prise de risque. Les petites maisons de disques ou d'édition qui osent encore l'originalité, qui ont de faibles marges, seront les premières victimes du piratage, bien avant les empires. En final, nous avons toutes les chances de devoir nous contenter dans le futur de produits marqués et sans originalité à l'image de « *Star Academy* » au détriment d'œuvres audacieuses. Les pirates sur internet favorisent inconsciemment l'option industrielle et l'autoritarisme, à l'opposé de ce que beaucoup d'entre eux défendent lorsqu'ils possèdent encore un esprit critique. Car il est nécessaire de s'en souvenir : le pirate n'invente, ne crée et ne produit rien.

Dans un autre registre réglementaire, en 2002, « Pere-Noel.fr » un cybermarchand français en crise perpétuelle en raison de la très mauvaise qualité de ses prestations et de ses pratiques douteuses a réussi à faire condamner très lourdement une association de défense des consommateurs en raison des multiples plaintes relayées sur le forum de discussion du site web de l'association (35). Si une telle condamnation se confirmait un jour, ce sont des milliers de forums protestataires, contestataires, activistes ou tout simplement citoyens qui sont menacés d'être réduits au silence, ne laissant qu'aux pouvoirs établis le droit de s'exprimer. Ici encore, le risque provient

des excès du net et de la relative impunité qui règne sur le réseau. L'invective qui se traduit trop fréquemment par de la diffamation dans les forums et groupes de discussion peut effectivement contraindre les autorités à restreindre le droit de s'exprimer en ligne avec l'excellente excuse de la protection morale des personnes.

AZF ou l'improvisation durable, étude de cas

Le 21 septembre 2001, dix jours après les attentats survenus aux États-Unis, l'usine AZF du site de Grande Paroisse à Toulouse (France) explosait provoquant la mort de 30 personnes auxquelles il faut ajouter 2 242 blessés dont 782 hospitalisés, une trentaine dans un état grave. Enfin 30 000 logements étaient touchés aux alentours de l'usine AZF appartenant au groupe Atofina (36). Le groupe a rapidement réalisé des efforts dans le traitement sur internet de la catastrophe de l'usine AZF. Cependant, la communication en ligne du groupe s'est révélée de très mauvaise facture, souffre de lacunes, entretient la confusion, reste distant (fig. 11) et particulièrement peu visible face à ses contradicteurs en ligne.

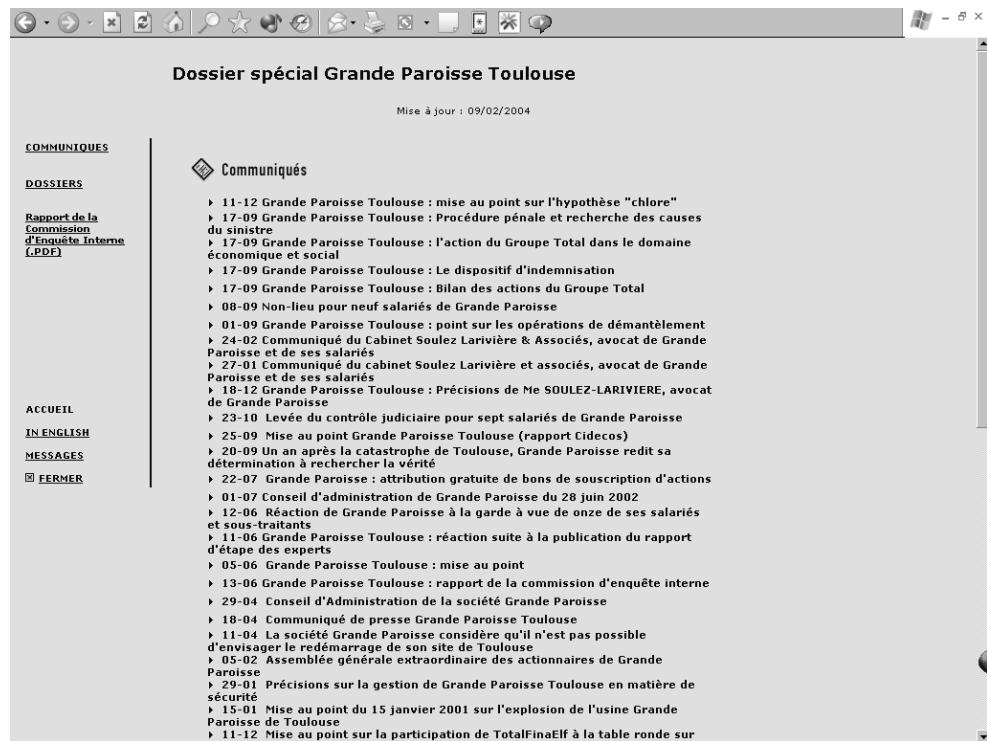


Fig. 11. Copie d'écran de l'espace Web consacré à la catastrophe sur le site web d'ATOFINA.

<http://www.atofina.com/grandeparoisse/fr/home.cfm> (9/2/04) © Atofina 2001-2004

La construction de la communication interactive d'AZF et d'Atofina a souffert de nombreux défauts :

- Après la catastrophe, trois sites Web se disputaient l'information : celui d'Atofina.com, grande-paroisse.fr et un espace spécialisé sur atofina.com :

www.atofina.com/grandeparoisse/fr/home.cfm. Cette « compétition » entre les supports en ligne n'a fait qu'entretenir la confusion. Ainsi, le site d'Atofina amalgamait les communiqués de crise avec d'autres communiqués, grandeparoisse.fr restait un site mineur et l'espace consacré à la crise s'est révélé être une suite de communiqués plus ou moins sur la défensive et pour le moins confus. Si l'espace dédié à la catastrophe de Toulouse existait encore au 22 Décembre 2003, il n'était plus possible de le trouver depuis le site d'Atofina mais uniquement depuis www.grande-paroisse.fr, alors que dans la période qui a suivi la catastrophe atofina.com faisait référence à cet espace. Il est malgré tout utile de rappeler qu'en 2001, ces initiatives spontanées de communication de crise sur internet restaient l'exception.

- Ainsi l'événement ouvertement abordé sur les trois sites aurait pu procurer une image de transparence à Atofina ce que l'opacité de la ligne éditoriale, l'absence de cible de communication et la froideur des propos n'ont finalement pas autorisé. La seule émotion détectable en visitant www.grande-paroisse.fr est l'agacement à l'encontre des détracteurs d'Atofina. Cet agacement apparaît en filigrane dans le choix de titres et dans les communiqués (par exemple, le terme : « Mise au point » est utilisé à plusieurs reprises dans les titres des communiqués). Mais surtout, l'ensemble souffre d'une réelle froideur dans le choix des mots, dans la structure de l'information, dans le graphisme qui a pour seul avantage d'être sobre. Enfin, 18 mois après la catastrophe les avocats du groupe ont investi cet espace : il serait préférable de le faire disparaître, car nous connaissons tous l'incapacité des cabinets d'avocats à réaliser de la communication de crise qu'ils confondent avec la communication juridique.

Communiqué – Décembre 2002

Grande Paroisse Toulouse : Précisions de Me SOULEZ-LARIVIERE, avocat de Grande Paroisse

Me Soulez-Larivière, avocat de Grande Paroisse, tient à apporter les précisions suivantes :

La huitième hypothèse, dont la Dépêche du Midi se fait l'écho aujourd'hui, selon laquelle un trafic de chlore aurait été à l'origine de la catastrophe de Toulouse ne présente aucun intérêt, pas plus que les précédentes.

Il a en effet été démontré lors des reconstitutions à l'usine AZF, les 9 et 11 octobre derniers, que :

1/ l'ouvrier qui a déposé une benne de produit dans le box du 221 un quart d'heure avant l'explosion a bien déposé de l'ammonitrat et non du chlore ;

2/ cette même personne a reconnu formellement le sac et le produit qu'elle a manipulé ;

3/ il est impossible de les confondre car il est impossible physiquement de pelleter du chlore dans une benne sans une protection spéciale (masque et combinaison) ;

4/ l'exposition d'un sac percé à l'air ne change rien à l'odeur ainsi que la reconstitution par le juge devant les experts l'a clairement démontré ;

Je constate, encore une fois, que cette « nouvelle piste », s'appuyant sur des sources non identifiées, n'est pas plus étayée que les précédentes et je pense qu'elle ne présente aucun intérêt particulier pour l'enquête.

Par ailleurs, je tiens à rappeler l'engagement pris par le Groupe TotalFinaElf de tout mettre en oeuvre pour établir la vérité sur les causes de la catastrophe de Toulouse. La commission d'enquête interne, qui publie régulièrement l'état de ses recherches, poursuit ses travaux. Mais ils n'ont, à ce jour, pas permis d'établir les circonstances exactes de l'explosion.

Communiqué sur l'espace du site web d'Atofina consacré à la catastrophe d'AZF. Rédigé par l'avocat de Grande Paroisse, il est d'une froideur extrême, positionne Atofina sur la défensive, s'attaque à la presse et oublie totalement les victimes.

<http://www.grande-paroisse.fr> (29/03/03)

Du point de vue de la logique de réseau :

- Seule ouverture vers les visiteurs de l'espace « dossier spécial Grande Paroisse », la possibilité de poster un message à Atofina depuis un formulaire présent sur le site web. Mais il n'y a aucun éclairage autre que le peu engageant « détaillez votre demande » sur la nature des messages que l'on peut envoyer. De plus, au 28/07/02, l'envoi d'un message ne fonctionnait pas (bug). Nous avons testé à nouveau le formulaire le 13/09/02, puis le 29/03/03, le bug subsistait toujours (fig. 12).
- Atofina est très loin dans les réponses à une recherche du mot « AZF » sur les moteurs de recherche se privant ainsi de toute visibilité sur le principal mot clé lié à la catastrophe (fig. 13.).
- Si Atofina possède un bon indice de popularité (nombre de sites Web qui font un lien avec atofina.com), grande-paroisse.fr a un indice de popularité d'un site d'amateur malgré le poids médiatique de l'événement. Or, c'est depuis ce site que l'on accède au dossier sur la catastrophe. Le dossier n'a quant à lui aucun indice de popularité.

Sur le plan du graphisme et de l'ergonomie :

- Le graphisme est hétérogène sans logique apparente entre l'espace consacré à la catastrophe et les sites d'Atofina.
- Concernant l'espace consacré à la catastrophe, les temps de chargement sont rapides, la navigation est fluide, il n'y a aucune difficulté à se repérer dans le site.
- La lisibilité est cependant bonne.

Adresse  http://www.atofina.com/grandeparoisse/fr/email/traitement_email.cfm

Error Diagnostic Information

An error occurred while evaluating the expression:

```
sendmail.body = "
#form.nom# #form.prenom#
#form.fonction#
#form.societe#
#form.adresse1#
#form.adresse2#
#form.code# #form.ville#
#form.pays#
Tel : #form.tel#
Fax : #form.fax#
#form.demande#
"
```

Error near line 15, column 8.

Error resolving parameter FORM.FONCTION

Fig. 12. Sur l'espace Web consacré à la catastrophe d'AZF, il est proposé de poster un message depuis un formulaire qui n'a probablement jamais fonctionné compte tenu de la nature du bug. Ceci est vérifié par des tentatives que nous avons réalisées selon différentes conditions à plusieurs mois d'intervalle.

<http://www.grande-paroisse.fr> (29/03/03) © Atofina 2002-2003

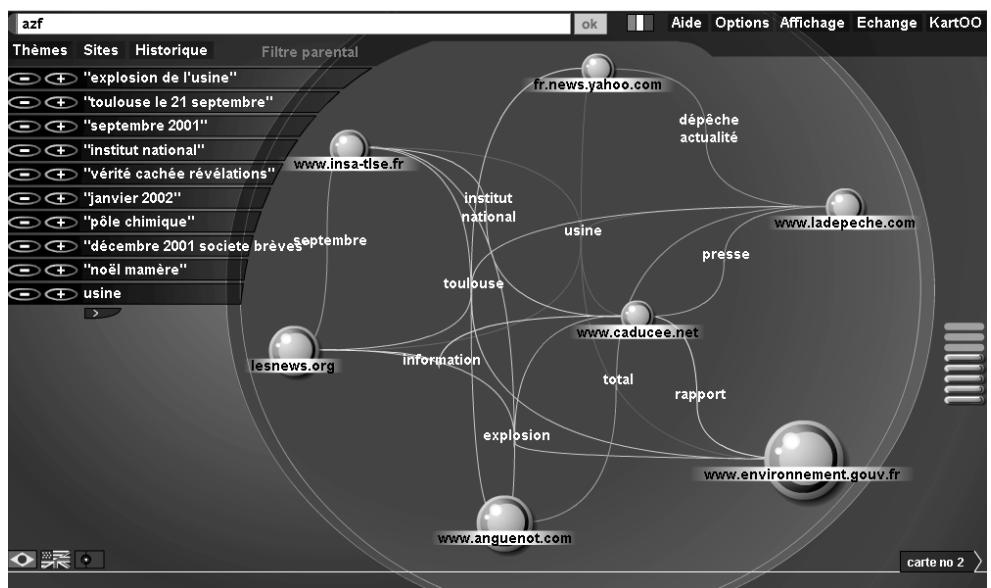


Fig. 13. Vu du net, Atofina est absent sur le sujet de la catastrophe de Toulouse – Résultats pour « AZF » sur www.Kartoo.com (22/02/2003) © Kartoo 2003

Malgré la médiatisation de l'événement, le site web de Grande Paroisse reste un site mineur, peu visible dont le seul espace de dialogue avec le public dans le traitement de la crise est un formulaire peu engageant. De plus, le graphisme et le contenu du site empruntent à l'amateurisme l'absence de lignes claires. Froid, le site laisse apparaître au fil des communiqués l'agacement comme unique émotion, mais heureusement, ceci pour probablement peu de visiteurs en raison du manque de visibilité du site sur les moteurs de recherche et du peu d'intérêt des communiqués sans âme qu'il distille. Ceci traduit le manque de volonté d'Atofina de communiquer depuis internet lors d'une crise. Cette posture peut s'expliquer par l'absence du grand public dans le champ de sa clientèle directe, de ses fournisseurs et de ses investisseurs. Toutefois, une dégradation trop importante de l'image du groupe pourrait se ressentir dans sa communication interne, sa capacité à recruter (en cas de tensions sur le marché de l'emploi) ou encore dans ses relations avec les institutions et les communes où des sites industriels sont implantés. Si l'espace de crise « AZF » a été improvisé dans l'urgence sur le site web de Grande Paroisse, il est difficile de comprendre pourquoi plus de deux ans après la catastrophe, Atofina ne l'a pas révisé.

Accélérateur ou conservateur de crise ?

Plus les moyens de diffusion se font merveilleux, plus barbare, atterrant et choquant est leur contenu.

Arthur C. Clarke, Extrait de 2001 l'odyssée de l'espace

Internet souffle le chaud et le froid. Lorsqu'il est un média chaud, internet densifie considérablement les échanges et amplifie les crises avec une incroyable vélocité. A froid, il conserve la mémoire des crises et fournit à n'importe quel individu des moyens d'investigation qui prennent parfois des tournures surprenantes.

Les crises traditionnelles ont rapidement trouvé de nouveaux modes de propagation sur internet. Si les exemples de sites créés face à une crise deviennent classiques, on prend la mesure des dangers que peuvent entraîner les forums de discussion et autres moyens d'échanges ou de diffusion en ligne. Les exemples de chute de la valeur d'actions consécutivement à des spéculations sur des forums ou des *chat* (espaces de discussion en direct sur internet) deviennent légions, même s'il convient d'en relativiser l'importance. Le site web français boursier.com, possède une rubrique « Rumeurs » qui ne cache pas sa nature « (...) notre rubrique "Rumeurs" se veut l'écho des informations qui circulent dans les salles de marché. Ces rumeurs ne pouvant être vérifiées, elles doivent donc être considérées avec précaution. ». Or les boursicoteurs sont particulièrement friands de ce type d'informations qui influencent les cours. En 1998, Philips Millenium (USA) et Belvédère (France) étaient concurrents sur le marché de la Vodka aux Etats-Unis. Le 12 Octobre 1998, à vingt heures, une société de relations publiques mettait en ligne un site web pour le compte de Philips Millenium. Ce site, destiné à déstabiliser son concurrent français Belvédère qui présentait ses comptes trimestriels le lendemain, reprochait à la firme française le manque de transparence de sa communication financière et mettait en avant des articles de presse. Selon Guerreco.com, dans le même temps, une campagne d'emails vers des journalistes et prescripteurs expliquait ce manque de transparence. Si bien que cette rumeur fut reprise par la presse ce qui lui donna tout le crédit dont elle avait besoin pour s'affirmer « vraie ». Conséutivement, le cours boursier de Belvédère s'effondra. En final, Belvédère a dû céder sa marque à son concurrent pour se refaire une

santé financière. Cet exemple reste un cas d'école d'une attaque dont le support fut internet (37).

L'échange individuel de courriers électroniques est également un mode de propagation courant et sur lequel il est difficile voire impossible d'agir. On peut aussi penser que les échanges entre individus vont considérablement se densifier depuis les terminaux mobiles, en temps réel, avec l'arrivée de l'UMTS (38), sans pouvoir aujourd'hui en prévoir toutes les conséquences.

Comprendre – l'UMTS

Universal Mobile Telecommunications System. Norme de transmission pour les téléphones mobiles de troisième génération qui permettra l'acheminement d'images, de la vidéo et de grandes quantités de données sur les téléphones portables.

Densification, globalisation et spécialisation des crises

L'affranchissement du temps et de l'espace fut à juste titre tissé en lettre d'or sur l'étandard d'internet. Mais c'est dans la structuration du réseau que se trouve la clé de l'accélération des crises médiatiques sur le web. Le recueil de l'information par les portails (39), ces sites Web qui forment des portes d'entrée sur le web, et les sites communautaires (qui fédèrent une communauté autour d'une thématique), la personnalisation et finalement le *push*, ces systèmes qui informent en temps réel les individus par email, sont des facteurs d'amplification des crises.

Il existe un nombre incroyable de sites Web dont l'existence dans le cyberespace dépend de la capacité à délivrer un contenu susceptible d'intéresser et de fédérer un public cible. Cependant, la totalité de l'information disponible et exploitable reste limitée. Une guerre des contenus informationnels est ouverte en ligne et dans cette bataille, peu de sites sont capables d'être à la source d'une information à valeur ajoutée, ou plutôt à « valeur perceptible », capable d'intéresser le public. Trouver l'information, l'analyser, la structurer, l'argumenter est d'un coût élevé. Aussi, sur internet l'information jugée intéressante circule de proche en proche selon trois grands principes.

Comprendre – le « push »

Le terme « push » désigne l'ensemble des techniques qui permettent de « pousser l'information » vers son destinataire. Le cas des lettres électroniques (newsletters) est particulièrement intéressant : quel que soit le nombre d'abonnés, le coût de l'acheminement reste particulièrement faible (de l'ordre de quelques euros). Internet offre ainsi un moyen inédit de communiquer à grande échelle en ayant pour seule préoccupation le contenu, sans nécessiter de ressources financières pour sa diffusion, ce qui était auparavant un énorme frein pour toutes les associations.

- L'information peut être injectée dans le circuit économique par système d'abonnement. Des producteurs d'informations, par exemple l'AFP (Agence France Presse), revendent directement leurs contenus à d'autres sites Web ou via des revendeurs spécialisés. Ces systèmes sont généralement automatiques et la même information est présente sur de nombreux sites Web.

- Un contenu peut provenir du *copyleft*, à l'image d'informations que les ONG peuvent distiller en autorisant la copie ce qui permet d'en augmenter la visibilité.
- L'information peut être recopiée illégalement ou, comme c'est souvent le cas, faire l'objet d'une réécriture, avec ou sans lien vers la source originale, avec tous les risques que cela comporte, surtout dans les crises. C'est ainsi que les informations issues de sites Web institutionnels peuvent être considérées comme sensibles : la moindre erreur dans l'écriture, la mise en forme ou même dans la structure d'un site web, peut être exploitée et devenir crisogène.

Aussi, une crise fortement médiatisée est une source d'informations fatalement intéressante pour des centaines et parfois des milliers de sites Web en mal de contenus fédérateurs. Lorsqu'une crise éclate, l'information sur la crise se propage de proche en proche, de portail à portail, de newsletter à newsletter par des opérations de copier-coller ce qui augmente le volume « e-médiatique » autour de la crise. On assiste ainsi à des phénomènes de densification rapide de l'information autour des crises qui défrayent la chronique. C'est ainsi que moins d'un mois après le commencement de la crise du groupe de restauration Buffalo Grill (40) en France, plus de 8000 pages en relation directe avec l'actualité tourmentée du groupe ont été créées.

Mais sur internet, il n'est plus obligatoire d'aller chercher l'information : elle vient directement à vous via le *push*. De cette façon, n'importe quel individu peut être informé en direct, y compris sur son lieu de travail, d'événements susceptibles de l'intéresser. Et lorsqu'une crise éclate, les newsletters et autres systèmes de push rivalisent pour nous fournir le scoop le plus rapidement possible. Le push participe au phénomène d'accélération médiatique auquel les entités en crise doivent faire face.

L'individualisation compte également beaucoup dans l'augmentation des échanges de l'information spécialisée. En effet, auparavant seuls les médias généralistes disposaient des moyens d'avertir rapidement le public. Ainsi, l'information était triée pour correspondre au plus grand nombre. Les crises touchant des secteurs spécialisés obéissaient à un temps médiatique généralement mensuel, laissant ainsi tout le temps nécessaire à leurs gestions. Maintenant, le net regorge de sites thématiques capables de distiller aussi rapidement (voir hâtivement) que les médias généralistes une information particulièrement pointue exposant ainsi brutalement à la crise des secteurs jusqu'ici épargnés. L'information « de crise » est rapidement relayée de proche en proche pour atteindre des communautés d'idées, professionnelles et les réseaux personnels (cercles d'amis et de correspondants de chacun). Toutes les rumeurs négatives ou « croustillantes » ont pour particularité de se diffuser plus facilement que les bonnes nouvelles. Il suffit que les contaminateurs, pour reprendre le vocabulaire du marketing, aient le sentiment de détenir une information avant tout le monde pour qu'ils la diffusent, se donnant ainsi le sentiment du pouvoir. Avec internet, distiller une information se résume en deux opérations « Transférer à » « Envoyer ». Tant pis si cela provoque une crise, même à l'autre bout de la planète.

Car internet permet la propagation rapide de nombreuses informations à travers le monde. Des crises qui seraient contenues sur un plan local sont dorénavant distillées sur le net parfois jusqu'aux grands médias. C'est ainsi qu'en Australie, une parole maladroite d'un dirigeant local d'une grande multinationale alimentaire, dans des conditions bancales en présence d'un journaliste régional, a fait l'objet d'une brève calamiteuse sur CNN un jour où l'actualité se révélait être pauvre, après que la déclaration en question fut retransmise sur un site web. La multinationale en question venait d'effectuer le retrait de quelques milliers de bouteilles d'une boisson. Le dirigeant local s'adressant à un journaliste régional se félicitait que « moins d'une dizaine de bouteilles avaient échappé au retrait », ce qui était un résultat plutôt positif. Cependant, suite à la mise en ligne d'un article qui précisait que des bouteilles avaient échappé au retrait, la nouvelle fut reprise par CNN, et diffusée à l'échelle mondiale. Avec l'accès aux informations diffusées sur l'ensemble de la planète, internet est par excellence le lieu où naîtront des crises globales et foudroyantes.

Les risques du site web de crise : la crise Birmane de Total

Les sites Web de crise peuvent se révéler contre productifs et la moindre petite erreur destructrice. On peut, à titre d'exemple prendre le site web de crise réalisé par Total concernant la crise Birmane. La multinationale fait l'objet depuis plusieurs années d'accusations particulièrement graves sur l'utilisation d'une main d'œuvre forcée pour la construction d'un gazoduc en Birmanie. En réaction à ces accusations le groupe pétrolier a mis en ligne en 2003 un site web (<http://birmanie.total.com>) entièrement consacré à cette crise. Réalisé par l'agence Harrison & Wolf, ce site est plutôt réussi. Malheureusement, les conditions d'utilisation du site précisent « *Tout lien en direction du site de Total doit faire l'objet d'une autorisation préalable et écrite de Total* », ce qui est totalement contraire à la logique de réseau qui prévaut sur internet et aux probables espoirs de Total de rendre ce site visible. Pire, cette « *autorisation préalable et écrite* » donne le sentiment que la multinationale veut absolument tout maîtriser et que pour cela, elle arbore une posture juridique très rigide. En final, cette petite phrase décrédibilise l'ensemble du site.

A lire à ce sujet : « *La Birmanie, Total et les droits de l'Homme* », 1996, FIDH.
<http://www.fidh.org/rapports/total.htm>

Internet peut également se révéler terriblement crisogène pour des domaines très spécialisés. C'est ainsi que dans les forums consacrés à l'automobile, sur des sites Web de référence comme ceux de magazines auto, la querelle règne parfois en maître entre les passionnés d'automobile. Malheureusement, les marques automobiles les moins prestigieuses font les frais de ces combats de l'inutile où chacun tente de convaincre les autres. Car dans ce jeu de dupes où tous les coups sont permis, des incohérences permettent de vérifier que le mensonge accompagne souvent l'invective. Pire, dans les forums, on trouve des missives de concessionnaires qui se plaignent des automobiles qu'ils vendent ! Il semble cependant que Renault ait trouvé une parade intelligente pour contrebalancer ces attaques : l'humour ! Que ce soit involontaire ou un coup de maître, une recherche sur « pannes Renault », dans les forums de discussion, fait sortir en bonne place le sympathique bêtisier de Renault Assistance.

Internet s'immisce dans les crises médiatiques

Comme nous l'avons vu en introduction de ce livre, après les attentats du 11 Septembre 2001, Harris Interactive (2) a réalisé une étude qui démontre qu'internet est devenu un média majeur. En effet, l'étude démontre que 64% des Américains adultes ont utilisé internet pour s'informer sur les attentats. Cependant, le net a été la source primaire de l'information que pour 3% des Américains lors des attentats : 36% l'ont utilisé pour compléter leurs informations, 30% ont considéré qu'internet leur permettait d'obtenir des informations indisponibles sur les autres sources, et également 30% ont déclaré qu'internet fournissait des informations plus à jour. En France, comme le signale le baromètre de Médiamétrie réalisée auprès de 9 000 foyers, paru le 29 janvier 2004, « *en décembre 2003, 21 901 000 Français âgés de 11 ans et plus se sont connectés à internet au cours du dernier mois, soit 42,9% de la population âgée de 11 ans et plus. La population internaute a progressé de 17% entre décembre 2002 et décembre 2003.* ». Toujours aux Etats-Unis, selon Jupiter MMXI, pour plus de 30% des internautes américains, internet est à l'origine d'une désaffection de la télévision selon une étude réalisée en 2001. Ces chiffres démontrent à quel point il n'est plus possible de marginaliser l'utilisation d'internet dans les sociétés modernes : en situation de crise, les sites Web jouent un rôle spécifique différent de la télévision, la radio et la presse papier, un rôle bien réel, et ceci dès le début d'une crise.

Les crises médiatiques obéissent à un processus qui se répète systématiquement. Prenons le cas d'une crise liée à un accident qui se produit dans la journée. Dès que la crise éclate, celle-ci fait l'objet de communiqués et de reportages à la radio qui est généralement le premier média à transmettre l'information : celle-ci est brute, souvent interrogative en attendant de plus amples informations qui seront données dans le rendez-vous du soir, vers dix-huit heures, à l'heure où un maximum de personnes écoutent la radio dans leur voiture. A ce stade interviennent les premiers « experts » qui seront interrogés sur la crise ainsi que les acteurs de la crise, s'ils acceptent de s'exprimer. De ces propos dépendront l'orientation de la crise et son traitement dans le journal télévisé du soir.

Dès le début de la crise, la machine « télévision » se sera déjà mise en marche à la recherche d'images qui seront diffusées – ou non – au rendez-vous du vingt heures. A vingt heures, selon l'ordre retenu et le temps qui sera consacré à la crise par la rédaction des journaux télévisés, la crise aura pris plus ou moins d'importance. L'image interviendra en force dans l'imaginaire public. Ces images sont de plusieurs types : reportage, images d'archives, paroles d'expert, interview des acteurs de la crise et schémas techniques.

De la combinaison « radio-télévision » dépendra l'avenir médiatique de la crise, sa profondeur, son étendue et le ton. Ce sont ces deux médias qui forgeront le socle de l'opinion publique et entre vingt heures et vingt heures trente, les dés seront jetés. La presse écrite PQN-PQR (Presse Quotidienne Nationale - Presse Quotidienne Régionale) n'interviendra dans la médiatisation de la crise qu'au lendemain, à l'exception de leurs sites Web qui seront rapidement mis à jour. Selon l'importance donnée à la crise par la radio et la télévision, selon la perception du public et son intérêt pour la crise, celui-ci ira chercher de l'information complémentaire.

taire dans la presse écrite et sur internet. C'est ici que le web intervient et selon plusieurs phases.

- Dans le travail des journalistes : dès le début de la crise, internet est utilisé pour rechercher de l'information sur le sujet et détecter les experts qui viendront s'exprimer. Le net peut ici jouer un rôle considérable sur la crise selon ce que les journalistes trouveront sur le sujet. Animateur du portail « CCC » (www.communication-sensible.com), spécialisé sur la communication de crise, j'ai régulièrement l'opportunité de le constater. Dès qu'une crise éclate, de nombreux journalistes me contactent afin d'obtenir un avis ou un aiguillage vers des experts. A la question « pourquoi m'avoir contacté ? », tous déclarent simplement avoir effectué une recherche sur internet et trouvé CCC.

- Dès que la crise est médiatisée, le net s'en empare en relayant les communiqués de presse. La crise devient polymorphe : les communiqués apparaissent sur les portails, des articles sur les sites de la presse écrite et des sites spécialisés, les échanges d'emails se densifient sur le sujet et les premières interventions se font jour sur les forums. Un communiqué de l'AFP (Agence France Presse) ou de Reuters est immédiatement repris sur Yahoo !, AOL (fig. 14), Wanadoo, Free, etc. Ce même communiqué sera également visible sur les sites Web des quotidiens comme Libération, Le Monde, La Tribune ou Le Figaro, mais aussi de certains journaux régionaux comme La Dépêche du Midi. Il défilerà également sur le site web de la radio Europe1 ou encore sur RTL. Vous pourrez accéder à ces communiqués depuis votre téléphone mobile connecté sur internet. Si le sujet comporte une composante internationale, il sera également repris sur les sites Web des journaux suisses, belges, canadiens. Enfin, il sera traduit directement par l'AFP et visible sur l'ensemble de la planète si la crise est véritablement importante. Or, ce processus est pratiquement automatique, car c'est le même contenu (le communiqué) qui est visible sur de très nombreux sites Web.

The screenshot shows the AOL.FR Infos homepage. At the top, there's a navigation bar with links for E-mail, Messagerie instantanée, Recherche, Rencontres, Shopping, and S'abonner. Below the navigation is a sidebar with links for AOL.FR Infos, A la Une, France, Sports, Monde, Finance, Multimédia, Culture, Insolite, Sciences, Régions, L'Observatoire de l'Opinion, and a search bar labeled "Rechercher dans l'info". The main content area features a large image of a destroyed building with debris, captioned "Séisme en Iran : terrifiant bilan". Below the image, a text box provides details about the earthquake in Bam, Iran. To the right of the image is a sidebar titled "SIGNEZ LA PETITION 100% ANTI-SPAM" with a "Cliquez ici" button. The main content also includes sections for "Dernières dépêches" (France, Sports, Monde) and links to AFP and Reuters news.

Fig. 14. Avec internet, l'actualité en direct trouve de nombreux supports qui ne sont pas forcément issus de la presse. Un abonnement aux communiqués d'agences de presse permet de les diffuser automatiquement depuis son site sans intervention humaine.

<http://infos.aol.fr/> © AOL / AFP / Reuters (27/12/2003)

- Dès le lendemain, des dossiers sont constitués en ligne et selon le type de crise, les débats s'ouvrent sur internet, les sites contestataires apparaissent, les réseaux se forment, échangent entre eux et se mobilisent. C'est également à ce stade que les acteurs de la crise s'expriment sur leur site web, généralement en diffusant leurs communiqués de presse. Il est à noter que certaines crises laissent parfaitement indifférent le public : ce fut le cas dans la crise de Buffalo Grill. Cette chaîne française de restauration, leader sur son marché, était accusée fin 2002 d'avoir importé du boeuf britannique alors que sévissait un embargo en raison de la maladie de la vache folle. Pendant plus de deux semaines, cette crise a fait l'objet de la une des médias. Rapidement après le début de la crise, le groupe a utilisé internet dans sa communication de crise. Malgré ce tapage médiatique, malgré que cette crise ait été directement liée à un problème de santé publique, elle n'a pas suscité de débat sur les forums en ligne, ce qui est un sérieux indicateur du peu d'intérêt que portait la population sur cette crise (40).

- Enfin, dans l'après crise, internet devient la mémoire de la crise et conserve les articles, les dossiers, les échanges sur les forums et les sites Web dédiés à la crise.

La relation au temps

Simultanément synchrone et asynchrone, le réseau modifie la structure du temps, la densifie autant qu'il la dilate.

Dans la relation au temps, le *Monicagate* (16) fait date. Depuis ce jour, plus rien ne fut comme avant. Rappelons que le pseudo reporter Matt Drudge doublait le magazine Newsweek en révélant la liaison entre Bill Clinton, président des États-Unis et une stagiaire Monica Lewinsky. Instruite par le procureur Kenneth Starr, cette affaire a fait l'objet d'un rapport diffusé sur internet avant tout autre vecteur d'information. Le net devenait le vecteur déclencheur d'un scandale d'État et le lieu de diffusion prioritaire d'informations légales. On découvrait ainsi que la diffusion et l'accès à l'information devenaient égalitaires : le public pouvait découvrir le rapport en même temps que les journalistes et ceci depuis n'importe quel point du globe. Le bouleversement est énorme. Il n'est plus question pour les médias traditionnels d'attendre la prochaine parution ou le vingt heures pour lancer un scoop. La vitesse prime et internet est l'un des meilleurs moyens de fournir l'information en temps réel. Cette accélération des cycles entraîne des distorsions car les journalistes éprouvent de plus en plus de difficultés à vérifier leurs sources (souvent piochées sur le net...). C'est ainsi qu'au lendemain du séisme politique qu'a connu la France avec la présence de J.M Le Pen, leader d'extrême droite, au second tour des élections présidentielles de 2002, naissait une rumeur sur internet qui allait être reprise par la presse. M. Le Pen venait de déclarer dans un discours « *Je suis socialement de gauche, économiquement de droite, et nationalement de France.* ». Or, la rumeur voulait que cette phrase avait été prononcée précédemment par Hitler à un congrès du NSDAP (Parti National-Socialiste Démocratique Allemand) le 29 novembre 1932, texte original en allemand à l'appui. Si la nature extrême des discours de M. Le Pen n'est plus à démontrer, ce qui dans l'esprit de nombreuses personnes rendait cette rumeur crédible, elle était en réalité totalement

Rumeur sur Le Pen, telle qu'elle a circulée après le 21 Avril 2002

A.Hitler, 29 novembre 1932, discours de clôture du congrès annuel du NSDAP (National Sozialistisches Demokratisches Partei)

"Unser National Sozialismus ist die Zukunft Deutschlands. Trotz dieser Zukunft wirtschaftlich rechts-orientiert wird, werden unsere Herzen links orientiert bleiben. Aber vor allem Werden wir wir niemals vergessen, dass wir Deutschen sind."

Traduction pour les non-germanisants :

"Notre National-Socialisme est le futur de l'Allemagne. Bien que ce futur soit économiquement résolument à droite, nos coeurs resteront à gauche. Mais par dessus tout, jamais nous n'oublierons que nous sommes Allemands".

Ça ne vous rappelle rien ?

"Je suis socialement à gauche, économiquement à droite et plus que jamais, nationalement de France."

Intervention de Jean-Marie LE PEN, Candidat à la Présidence de la République, Saint-Cloud, 21 avril 2002 au soir.

fausse : il n'y a jamais eu de congrès du NSDAP le 29 novembre 1932 qui est... la date de naissance de Jacques Chirac. Malheureusement, elle fut publiée dans le journal L'Humanité du 25 Avril 2002 et reprise sur l'antenne d'Europe1, puis le 29 Avril dans le quotidien suisse Le Courrier, ce qui permet à l'extrême droite d'endosser son costume de victime diabolisée. Cette péréquation de la presse soumise à une pression de plus en plus importante dans un contexte global difficile à appréhender risque de conduire à des crises dues aux rumeurs qui circulent sur le

net. Il devient de plus en plus imaginable d'orchestrer des campagnes de désinformation et de manipuler la presse par l'utilisation d'internet, comme ce fut le cas dans l'affaire Belvédère.

La densification des échanges ne doit cependant pas cacher un autre phénomène important : la rémanence. Car sur internet l'information reste disponible et parfois pour longtemps. En effet, les moteurs de recherche, les archives des journaux, les reliquats des forums constituent autant de vecteurs d'une information difficile à effacer. Lorsque la crise est terminée pour les médias classiques, elle prolonge son existence sur internet. C'est ainsi qu'une modeste charcuterie du Limousin continuait à voir son nom associé à la listériose sur les moteurs de recherche deux ans après la crise. En Mai 2001, la multinationale alimentaire Danone obtenait la fermeture du site internet « [jeboycottedanone.com](#) » (41) mis en ligne suite au projet de fermeture d'usine du groupe ainsi que la condamnation de ses auteurs. Qu'importe : à l'image d'internet, la société en réseau trouve d'autres routes si une voie est bloquée. A peine [jeboycottedanone.com](#) fut fermé par décision de justice que le site se retrouva sur un autre serveur sous le nom de domaine « [jeboycottedanone.net](#) » qui fut interdit à son tour. En Janvier 2003, une recherche du mot clé « [jeboycottedanone](#) » sur *Google* renvoyait 1140 pages, preuve qu'il est difficile de faire taire une attaque sur internet : si le site est fermé, les stigmates de l'affaire sont bel et bien présents en ligne.

En Octobre 2001, après les attentats meurtriers aux États-Unis et la psychose qui a suivi, le site web de la Federation of American Scientists (FAS) (42) contenait des plans des immeubles abritant la National Security Agency (NSA) et la Central Intelligence Agency (CIA). Le réflexe légitime de la FAS fut de retirer plus de deux cents pages d'informations devenues indésirables de son site Web : c'était sans compter sur l'effet mémoire du net et de l'un des outils de recherche les plus prisés Google.com. En effet, Google a la mauvaise habitude de stocker dans sa base de données les pages HTML (page Web classique), PDF (document à imprimer), mais aussi DOC (traitement de texte) (43) qu'il référence. C'est ainsi qu'une page supprimée d'un site web pourra rester présente sur ce moteur de recherche, ce qui était le cas pour les pages retirées du site web de la FAS. Le pire est que ni la FAS, ni la NSA ou la CIA n'avait pensé à cet effet mémoire : ce serait SearchDay, la newsletter du site web Search Engine Watch qui aurait alerté Google et finalement Google qui aurait proposé à la FAS d'effacer ces informations sensibles de l'antémémoire du moteur, ce qui fut fait rapidement. Mais des outils très performants permettent de retrouver la mémoire du net à l'image du site web « [archive.org](#) » (fig. 15.) qui conserve les sites internet tels qu'ils étaient dans le passé.

Il conviendra dans toute situation de crise, si l'entreprise répond en ligne, de prendre en compte ce phénomène de rémanence, par exemple en « dé référencant » des moteurs de recherche les pages consacrées à la crise lorsque l'orage sera passé. Une entreprise en crise pourra également opter pour des stratégies plus élaborées : réaliser de la communication d'après crise en ligne. Volontaire ou non, une recherche sur l'affaire Belvédère, nous offre un bon exemple. Que ce soit sur Google, Alltheweb ou Voilà !, une recherche des mots clés « affaire Belvédère » (37) place en première page des moteurs un communiqué de presse post crise de la société Bel-

védère SA intitulé « *Fin de l'affaire Behrédère* ». Le choix des mots et la position sur les moteurs de recherche du communiqué se révèlent particulièrement efficaces et positifs car ils marquent sans ambiguïté la fin de la crise.

The screenshot shows a search results page for the URL <http://www.fas.org> on the Wayback Machine. The interface includes a search bar, a date range selector, and various navigation buttons. The results table has columns for years (1996-2004) and months (3 pages, 11 pages, etc.). The table lists numerous dates from 1996 to 2004, showing the frequency of updates to the website over time.

| Search Results for Jan 01, 1996 - Feb 09, 2004 | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|--|
| 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | |
| 3 pages | 11 pages | 3 pages | 10 pages | 30 pages | 157 pages | 90 pages | 13 pages | 0 pages | |
| Oct 18, 1996 * | Jan 15, 1997 * | Jan 12, 1998 | Jan 25, 1999 * | Feb 29, 2000 * | Jan 18, 2001 * | Jan 23, 2002 * | Jan 30, 2003 | | |
| Nov 04, 1996 * | Jan 16, 1997 * | May 24, 1998 * | Feb 08, 1999 * | Mar 02, 2000 | Feb 02, 2001 * | Jan 24, 2002 | Feb 09, 2003 | | |
| Dec 27, 1996 * | Jan 16, 1997 * | Dec 12, 1998 * | Feb 20, 1999 * | Mar 03, 2000 | Feb 03, 2001 | Jan 25, 2002 | Feb 14, 2003 * | | |
| | | | Apr 21, 1999 * | Mar 04, 2000 | Feb 24, 2001 * | Feb 04, 2002 * | Mar 23, 2003 * | | |
| | | | Apr 24, 1999 | Apr 07, 2000 * | Feb 26, 2001 | May 27, 2002 * | Apr 02, 2003 * | | |
| | | | Apr 29, 1999 | Apr 20, 2000 * | Mar 01, 2001 | May 28, 2002 | Apr 20, 2003 * | | |
| | | | Aug 23, 1999 * | Apr 25, 2000 | Mar 02, 2001 | Jun 01, 2002 * | Apr 26, 2003 | | |
| | | | Oct 12, 1999 | May 07, 2000 * | Mar 22, 2001 * | Aug 07, 2002 * | May 28, 2003 * | | |
| | | | Oct 13, 1999 | May 10, 2000 * | Mar 30, 2001 * | Aug 09, 2002 * | Jun 02, 2003 * | | |
| | | | Nov 17, 1999 * | May 11, 2000 | Apr 02, 2001 | Aug 10, 2002 | Jun 04, 2003 | | |
| | | | Dec 10, 1997 * | May 20, 2000 * | Apr 04, 2001 | Aug 12, 2002 | Jun 22, 2003 * | | |
| | | | | Jun 08, 2000 | Apr 18, 2001 * | Aug 14, 2002 | Jun 23, 2003 | | |
| | | | | Jun 20, 2000 | Apr 19, 2001 * | Aug 15, 2002 | Jun 24, 2003 | | |
| | | | | Jun 21, 2000 | May 05, 2001 * | Aug 16, 2002 | | | |
| | | | | Jun 22, 2000 | May 12, 2001 | Aug 20, 2002 | | | |
| | | | | Jun 23, 2000 | May 21, 2001 * | Aug 21, 2002 * | | | |
| | | | | Jul 06, 2000 * | Jun 04, 2001 * | Aug 22, 2002 | | | |
| | | | | Jul 07, 2000 | Jun 28, 2001 * | Aug 23, 2002 | | | |
| | | | | Aug 15, 2000 * | Jul 02, 2001 | Aug 26, 2002 | | | |
| | | | | Aug 18, 2000 * | Jul 10, 2001 | Aug 27, 2002 | | | |
| | | | | Aug 23, 2000 | Aug 23, 2001 * | Aug 28, 2002 | | | |
| | | | | Oct 18, 2000 * | Sep 14, 2001 * | Aug 31, 2002 | | | |
| | | | | Oct 19, 2000 * | Sep 15, 2001 | Sep 02, 2002 | | | |
| | | | | Oct 26, 2000 * | Sep 16, 2001 | Sep 03, 2002 | | | |
| | | | | Nov 10, 2000 * | Sep 17, 2001 | Sep 04, 2002 | | | |
| | | | | Nov 19, 2000 | Sep 17, 2001 * | Sep 05, 2002 | | | |
| | | | | Nov 21, 2000 | Sep 18, 2001 * | Sep 07, 2002 | | | |
| | | | | Dec 01, 2000 * | Sep 19, 2001 | Sep 08, 2002 | | | |
| | | | | Dec 07, 2000 * | Sep 20, 2001 * | Sep 10, 2002 * | | | |
| | | | | Dec 16, 2000 * | Sep 21, 2001 | Sep 11, 2002 | | | |

Fig. 15. Sur <http://www.archive.org>, vous pouvez accéder à de nombreux sites Web tels qu'ils étaient visibles au cours des trois dernières années. **Ci-dessus : copie d'écran de archive.org. Listes des reliques du site www.fas.org disponibles entre 1996 et 2003.**

Analyse des processus temporels

Internet est à la fois un média chaud et froid qui obéit à des processus à plusieurs vitesses. Afin de mieux comprendre son fonctionnement, nous allons analyser les processus temporels qui régissent les crises sur internet. Nous traiterons ici de trois relations au temps qui diffèrent selon l'origine de la crise. En effet, les crises « normales » et les cybercrises sont régies par des temps différents, tout comme des crises de rupture qui modifient les rapports sociaux.

1 - Dans les crises « normales » (qui ne sont pas nées du net), le réseau s'empare de la crise en même temps que les médias. Si la crise suscite des passions, les débats se prolongeront plus longtemps sur internet que dans la presse. Dans ce type de crises, internet intervient comme un média de plus, à prendre en considération avec son particularisme (fig.16).

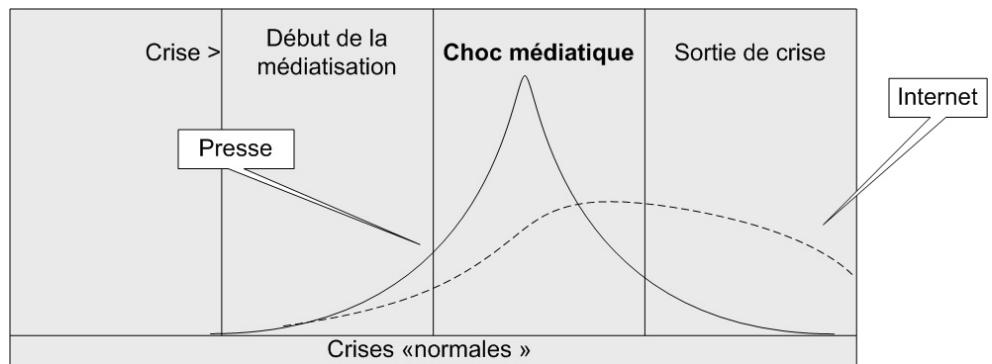


Fig. 16. Dans les crises normales, le net s'empare de la crise, la fait sienne et laisse perdurer la mémoire de la crise.

2 - Les cybercrises, par définition, naissent du net. Elles connaissent leur apogée lorsque les autres médias s'en sont emparés, mais on constate que la pression reste constante sur internet alors que le débat est clos sur les autres supports (fig.17).

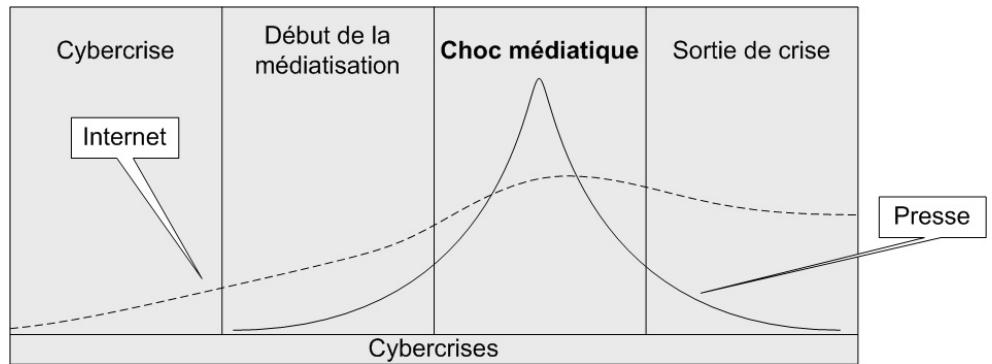


Fig. 17. Les cybercrises trouvent leur sommet lorsque d'autres supports s'en emparent, on assiste alors à un phénomène de normalisation de la crise.

3 – Certaines crises de rupture (fig.18) (par exemple les mouvements antimondialisation, anti-OGM ou le phénomène Linux) naissent médiatiquement sur le net avant de faire l'objet d'articles dans la presse (phase 1). Dans un second temps, la presse spécialisée ou d'opinion s'empare de la cybercrise qui continue à grandir (phase 2) avant d'être relayée par bouffées successives par des médias généralistes (phase 3 et 4). Petit à petit, le « fait » devient de plus en plus évident, la rupture se généralise et devient un paradigme social ou consumériste (phase 5) : en final, les plus hauts responsables des États interviennent directement sur le sujet, la publicité s'en empare ainsi que les experts (phase 6).

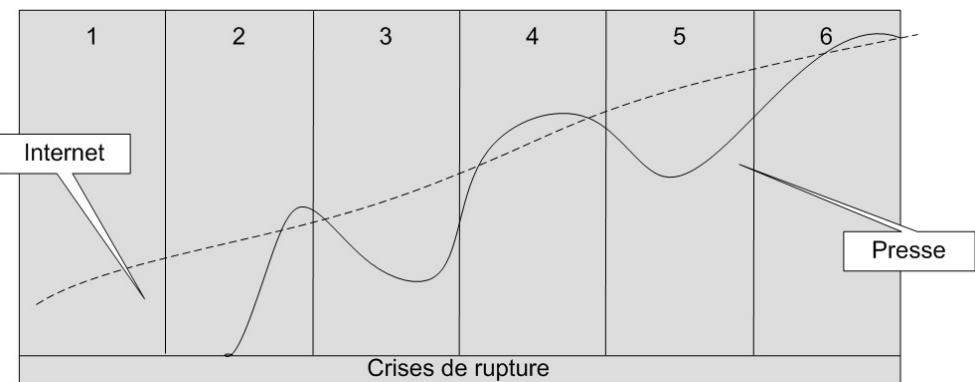


Fig. 18. Les crises de rupture connaissent des secousses successives jusqu'à devenir un fait de société.

Les crises de rupture sont les révélatrices d'un malaise. La façon dont elles se propagent sur le réseau est symptomatique de la crise. Quelle est la nature de la crise ? Quels sont les cercles affectés ? Quels sont les relais de la crise ? La presse s'intéresse-t-elle à la crise ? La contestation prend-elle de l'ampleur ? Les réponses à ces questions donnent l'étendue et la profondeur de la rupture. Agir directement sur internet face à ces crises n'est pas le fond du problème, la véritable question est celle du changement d'attitude, de méthode et peut être même de société. Internet ne fait que dévoiler le sommet de l'iceberg.

De la crise à la cybercrise : comprendre et agir

Afin de consolider notre analyse, nous allons détailler le processus d'intervention d'internet dans les crises « classiques ». C'est la connaissance de la synergie qui se crée entre crise et cybercrises qui permet d'en déterminer l'importance des risques, d'éviter – dans une certaine mesure – l'effet de sidération et enfin d'investir internet avec intelligence. Dans le meilleur des cas, ce vecteur sera l'allié de l'entreprise, dans le plus mauvais, la crise se densifiera et se prolongera sur internet pour devenir une cybercrise (fig.19).

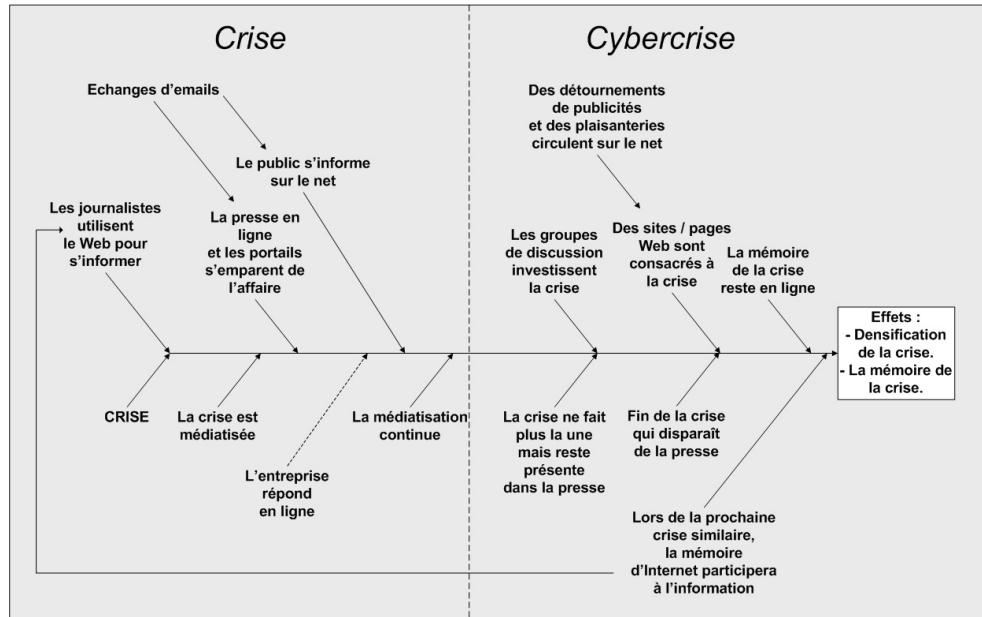


Fig. 19. On constate qu'internet intervient dans toutes les étapes de la médiatisation d'une crise.

Internet intervient pleinement dans le processus de médiatisation d'une crise « classique » et ceci à quatre niveaux :

1. Il est source d'information pour les journalistes et pour le public
2. Il contribue à la densification médiatique de la crise
3. Il devient un lieu où les passions se déchaînent mais également les analyses relatives à la crise : la crise se transforme en cybercrise.
4. Il constitue une mémoire de la crise qui continuera à influencer le public, mais également les journalistes lorsque se produiront des crises similaires.

Agir par internet sur les crises « classiques ».

Chacune des étapes recensées dans le processus de « e-médiatisation » est à prendre en considération :

1. Les journalistes utilisent internet pour s'informer et échanger.
2. La presse en ligne et les portails s'emparent de l'affaire.
3. Le public utilise internet pour s'informer.
 - La crise devient une cybercrise -
4. Les groupes de discussion investissent la crise.
5. Les sites contestataires se créent, les détournements de publicité et les plaisanteries circulent sur le net.

6. Internet conserve la mémoire de la crise.
7. En cas de nouvelle crise, la mémoire d'internet sera utilisée comme source d'information.

Pour agir sur le vecteur internet, les éléments à prendre en considération sont l'information à diffuser, les vecteurs de diffusion, les moyens à mettre en oeuvre et les étapes de la « e-médiatisation ». Il est ainsi possible d'impacter les trois premières étapes de la crise à condition de réagir promptement. Ensuite, la multiplication des supports rend ce travail beaucoup plus aléatoire.

Etre à la source de l'information dès le début de la crise (tableau.1) - Un des principes fondamental de la communication de crise est d'être une source crédible d'information. Une entreprise pourra agir en fournissant de l'information générique (les dispositifs préalables) et de l'information contextuelle (la réaction face à la crise). Avant la crise, il est possible de recenser les risques majeurs auxquels une entreprise est exposée et de préparer une base documentaire utilisable en cas de crise. Au moment de la crise, il faudra cependant être en capacité d'obtenir des informations conjoncturelles et de les rendre exploitables. La capacité d'une cellule de crise à répondre promptement dépendra de son système de remontée d'informations, de contrôle de l'information, de mise en forme et de validation. Enfin, il sera vital de choisir les meilleurs vecteurs de diffusion de ces informations : seule une connaissance des lieux d'influence sur lesquels il est possible d'agir le permettra.

| Exemple : informations diffusables en ligne dans le cas d'une crise alimentaire | |
|---|---|
| Informations génériques prêtées à être diffusées. | Informations sur les produits Informations sur les processus de production Informations sur le processus de distribution Informations sur l'origine des produits Informations sur les sous-traitants Informations sur les contrôles, les labels et les certifications Informations juridiques Informations sur les dangers liés à la contamination ou à la dégradation du produit : symptômes, traitements. Liste de liens à jour vers des organismes indépendants. |
| Informations conjoncturelles pouvant être exploitées selon le cas. | Informations sur les lots Information sur les lieux de distribution Informations sur les dangers encourus Informations sur les moyens médicaux et centres de traitement Informations sur les causes de l'incident Informations sur la chaîne de production et de distribution du produit Informations sur les dispositions prises par l'entreprise |
| Vecteurs potentiels en plus des sites Web de l'entreprise | Presse PQN / PQR Portails spécialisés |

| | Sites de diffusion de communiqués de presse |
|---|---|
| Site de crise : Interactivité possible | email à disposition pour répondre aux questions Liste de FAQ (Questions les plus fréquentes) constituée au fur et à mesure |
| Site de crise : Structure possible | Contacts différenciés (consommateur, presse, journalistes) Déclaration de la direction Informations consommateurs Informations presse Articles de presse Informations sur les dispositifs Liste de liens vers des organismes indépendants ou d'État Questions / réponses. Documents à télécharger |

Tableau 1

Rester la principale source d'informations – Pendant la crise, alimenter le net par des documents mais également des interviews accordées aux portails spécialisés correspond à la stratégie d'occupation du terrain. C'est imaginable à condition d'avoir été dès le début de la crise une source crédible d'informations. C'est beaucoup plus délicat si cette politique émerge au cours de la crise. Enfin cela semble particulièrement compliqué lorsque la posture de l'entreprise est uniquement défensive. Dans tous les cas, la mauvaise attitude consiste à répondre point par point aux détracteurs d'une entreprise en crise. Elle ne fait que donner du crédit à la polémique. Rester la principale source d'informations demande d'éviter d'éveiller les passions sauf si la stratégie du contre-feu a été choisie par la cellule de crise.

Planifier – Nous l'évoquerons plus loin dans le paragraphe dédié à la promotion : une entreprise qui veut utiliser internet dans sa communication de crise peut envisager de référencer ses réponses sur les principaux moteurs de recherche, en sachant que le temps dans la prise en compte des pages ainsi créées peut être très lent même pour les options payantes de référencement. Mais le référencement – objet de toutes les convoitises - n'est pas l'unique moyen de fournir de la visibilité à une réponse en ligne. La communication est une chaîne de valeur qu'il est possible de construire entre les différents médias à qui on assigne un rôle particulier. Dans cette chaîne d'influence, internet peut tenir le rôle de la diffusion d'informations : par exemple, dans chaque interview, dans les supports publicitaires, il est possible de rappeler que l'information est disponible sur tel site web. De la sorte, face au temps ou (nombre de lignes) contraints par l'efficacité commerciale des médias, internet peut offrir des compléments utiles, voire indispensables. Sur le net, pour être visible, il est essentiel d'être utile, de répondre aux attentes. Mais attention : les attentes ne sont pas forcément en faveur de l'entreprise et parfois trop communiquer peut se retourner contre elle.

Veiller – Sonder le web permet, dans une certaine mesure, de savoir comment la crise est ressentie et si une cybercrise se profile, nous le détaillerons plus loin.

Contrer la cybercrise qui se profile – En cas de cybercrise qui viendrait en prolongation de la crise, attiser le feu par des actions juridiques ou en entretenant la polémique dans les forums s'avère être rarement une bonne option. Il est

cependant imaginable (mais délicat) d'allumer un contre-feu en jouant la carte de l'occupation du terrain dans le cyberespace. Les contenus envisageables pour éviter d'entretenir la polémique se situent sur le terrain adjacent des actions entreprises pour réparer, pour améliorer, pour éviter que se reproduise la crise. Pour faire face au « temps internet » qui se prolonge au-delà de la crise, ce n'est pas forcément un retrait brutal des informations concernant la crise qu'il faut imaginer, mais un retrait progressif. En sortie de crise, c'est alimenter les portails en communiqués et interviews de fin de crise (sur les procédures mises en place, les moyens déployés pour éviter que la crise se reproduise, les liens tissés avec des associations et les pouvoirs publics) qui permettra de prévenir les cybercrises qui peuvent ressurgir à tout moment.

L'effet papillon

Autre phénomène à connaître, « l'effet papillon » est lié à la densification et à l'accélération des échanges dues à internet. Un incident anodin, une communication mal gérée peut prendre des proportions énormes simplement par un effet boule de neige : il suffit d'un courrier électronique rédigé à la hâte et envoyé au mauvais destinataire pour provoquer en bout de la chaîne une catastrophe.

L'image est connue : le battement d'aile d'un papillon peut provoquer un ouragan à l'autre bout du monde. Cette sublime explication appelée « effet papillon » nous vient de Edward N.Lorentz du M.I.T (Massachusetts Institute of Technology) qui dans les années 60 travaillait à une modélisation de la convection thermique dans l'atmosphère. Comme il était impossible de résoudre les équations différentielles qui permettent de modéliser le système étudié et donc de prévoir l'avenir, Lorentz eut l'idée de faire varier les conditions initiales (le battement d'aile) et de placer sur un graphique les résultats obtenus point par point. C'est ainsi que l'histoire retiendra la naissance des attracteurs étranges : l'image obtenue, loin d'être chaotique, révèle une esthétique compréhensible qui montre qu'une dynamique très complexe peut apparaître dans un système formellement très simple. Dans le champ des possibles apparaît ainsi des *bassins d'attraction* vers lesquels se dirigera plus volontiers le futur... sans pour autant pouvoir le prévoir (fig.20). Ainsi, la communication de crise relève d'une multitude de causes, d'interactions, d'itérations et chacune d'entre-elles peut influencer le futur. Une modification, même minime d'un paramètre peut conduire une crise vers un bassin d'attraction qui sera un piège dont il n'est plus possible de sortir.

Battement d'aile et licenciement - On raconte l'histoire de ce cadre dirigeant d'une grande entreprise dont l'épouse voulait envoyer un email à l'une de ses amies pour lui dire que son mari en avait assez de cette société et de ses collègues. Malheureusement, elle s'est trompée de destinataire et a envoyé le courrier à l'ensemble des cadres de la société en question. Le simple fait d'avoir regroupé l'ensemble d'une liste de destinataires à proximité de l'adresse d'une amie de sa femme a eu pour ce cadre des conséquences importantes.

Battement d'aile et conséquences judiciaires - La facilité d'usage et de publication sur le net peut facilement mener à réaliser toute sorte d'erreur, surtout dans le stress d'une situation de crise. Il conviendra de ne pas réaliser trop rapidement des démentis, de maîtriser les contenus publiés, de se méfier des échanges réalisés sur le net, car à l'inverse d'une conversation téléphonique, celui-ci garde des traces qui peuvent être parfois sujet à interprétation. Dans la crise qui a secoué Buffalo Grill, un responsable du groupe évoquait dans un email l'écoulement de produits « *faits pendant la vache folle* ». Cette phrase dans ce banal échange d'emails a contribué à l'aggravation de la crise, tant sur le plan médiatique que judiciaire, notre papillon fut responsable d'une importante bourrasque.



Fig. 20. L'avenir est incertain et peut dépendre d'un battement d'aile de papillon : le moindre paramètre, aussi infime semble-t-il peut vous conduire vers l'un ou l'autre des futurs possibles. Cette esthétique déconcertante de l'incertitude ne doit cependant pas cacher l'essentiel : les zones claires de l'image représentent chacune un futur dont il n'est plus possible de s'échapper.. **Réalisé à partir du logiciel libre Fractint sur la base de l'équation de Mandelbrot.**

Nouvelles crises ?

« Nous ne vivons pas dans une société du risque comme on a tendance à le penser mais plutôt dans une société de la peur qui ne supporte plus l'idée du risque. »

Christophe Roux-Dufort, professeur à l'EM Lyon, 2003

Internet introduit de nouveaux phénomènes particulièrement « crisogènes ». La société constituée en réseau dépend aujourd’hui en grande partie du fonctionnement même de ce réseau : que l’attaque soit technologique ou morale, internet est le terreau dans lequel les crises prennent des formes nouvelles, même si les principes qui régissent ces crises nous sont coutumiers. Au premier chef se trouve la désinformation. Parfois volontaire, souvent liée à de l’incompétence, la désinformation est monnaie courante sur internet : valeurs boursières mises en doute, produits incriminés, personnes mises en cause … les sources d’information et les communautés sont suffisamment nombreuses sur internet pour introduire des distorsions, parfois lourdes de sens, dans la diffusion de l’information.

La densité, la masse, le volume des informations échangées sur internet et diffusées dans l’ensemble des médias ne cessent de croître et de se reproduire par des opérations imparfaites de « copier-coller » successives qui déforment, raccourcissent et dénaturent l’information. Les approximations syntaxiques et la pauvreté du langage généralement usité sur le net contribuent involontairement à la dégradation de l’information échangée en ligne. Le parti pris des îlots communautaires ou tout simplement les avis émis par les individus participent au chaos informationnel qui règne sur le net. Enfin, la pression de la compétition qui dirige l’économie de l’information oblige tous ceux qui en vivent à produire des données incomplètes et pas toujours vérifiées.

Parfois, la désinformation est le fruit d’un acte volontaire, heureusement souvent maladroit ce qui la décrédibilise d’emblée, de même que son émetteur : il est inutile d’être alarmiste (un nouveau fond de commerce se crée sur les cybercrises), même si le risque est à prendre en considération car réel.

Pour André Giordan du Laboratoire de Didactique et Epistémologie des Sciences à l’université de Genève, la surinformation « conduit à la tendance « zapping » qui consiste à picorer quelques miettes d’informations pour les consommer superficiellement. » (44). Comment cette information surabondante est interprétée par le public ? Probablement par

rapport à ses référents conscients mais aussi inconscients ce qui explique le succès de la propagation des rumeurs dans la société de l'information.

Insidieuses rumeurs

« Dans un monde où l'information est une arme et où elle constitue même le code de la vie, la rumeur agit comme un virus, le pire de tous car il détruit les défenses immunitaires de sa victime. »

Jacques Attali, extrait de Europe(s)

Le marketing viral, nom poétique qui désigne un mode de diffusion d'informations commerciales sur internet selon un processus proche de celui des rumeurs (ou « Buzz »), est à l'heure actuelle désigné comme une des formes aboutie du marketing sur internet (jusqu'à quand ?). Pascal Froissart (45), introduit parfaitement la rumeur sur internet « *Parce qu'internet propose une orgie de textes dans tous les genres, parce que le Réseau des réseaux semble gouverné par tout le monde ou personne, parce que n'importe qui se connecte n'importe quand pour dire n'importe quoi, parce qu'aussi internet est une mécanique complexe dont le décryptage n'est pas aisés, on a pu dire qu'internet était le médium rêvé de la rumeur.* »

C'est dire la célérité et la force de la propagation des rumeurs sur internet : sept secondes suffisent pour qu'un email fasse le tour de la terre. Des crises naissent de la rumeur sur internet et tout le monde est concerné. Le polymorphisme du processus de développement des rumeurs rend compliqué son appréhension. Les plus connus sont les « hoax » (canulars), véritables boulets lancés par des internautes mal intentionnés : fausses offres commerciales pour les téléphones mobiles, gâteaux empoisonnés dans un supermarché, seringues contaminées, faux virus informatiques et j'en passe. Les hoax s'appuient sur la peur, l'envie, la curiosité, la crédulité et les meilleurs canulars sont recyclés périodiquement. Le sociologue et anthropologue Edgar Morin démontre dans « *la Rumeur d'Orléans* » (46), comment un fait n'ayant jamais existé devient une vérité acceptée par un nombre croissant de personnes. Pour Edgar Morin une rumeur se développe à partir de mythes ancrés dans la société et souvent en fonction d'une peur de l'autre, de celui qui est différent. A cet égard, le développement de la rumeur qui voulait que les attentats du 11 Septembre 2001 à New York fussent le fruit de l'administration américaine s'est probablement nourri en France de l'anti-américanisme ambiant et de croyances sur la capacité des services secrets états-uniens de fomenter des complots.

Le problème de la rumeur sur internet, c'est que le mal est fait lorsque l'on est alerté. Le risque n'est pas nouveau puisque Beaumarchais dans « *Le Barbier de Séville* » l'expliquait déjà acte II, scène VIII : « (...) *D'abord un bruit léger, rasant le sol comme hirondelle avant l'orage, pianissimo murmure et file, et sème en courant le trait empoisonné. Telle bouche le recueille, et piano, piano vous le glisse en l'oreille adroitement. Le mal est fait, il germe, il rampe, il chemine, et rinforzando de bouche en bouche il va le diable ; puis tout à coup, ne sais comment, vous voyez Calomnie se dresser, siffler, s'enfler, grandir à vue d'oeil ; elle s'élance, étend*

son vol, tourbillonne, enveloppe, arrache, entraîne, éclate et tonne, et devient, grâce au Ciel, un cri général, un crescendo public, un chorus universel de haine et de proscription. — Qui diable y résisterait ? ». Internet ne fait qu'amplifier et accélérer un phénomène vieux comme la vie en société. Remonter à la source d'une rumeur sur internet est presque impossible faisant de l'impunité la règle. Cependant, la multiplication des fausses rumeurs rend les internautes méfiants : est-ce un signe de maturité ? A voir.

Beaucoup de ces rumeurs échappent à tout contrôle car elles concernent des circuits extrêmement privés : cependant, les individus doivent rester libres de leur correspondance. En effet, il y a une différence énorme entre un forum et un échange d'emails qui est à prendre en considération. Si la propagation de fausses nouvelles est interdite, la correspondance privée reste un droit (pour combien de temps ?), même sur internet. Il arrive qu'une rumeur devienne information. Ce fut le cas d'une rumeur concernant le risque d'incendie lié à l'utilisation de téléphones portables dans les stations services. Cette rumeur qui voulait que « *l'entreprise Shell a été récemment confrontée à 3 accidents au cours desquels des téléphones mobiles ont mis le feu à des vapeurs d'essence alors que le téléphone sonnait ou que l'utilisateur répondait à un appel au cours du ravitaillement en carburant.* » fut reprise dans l'actualité du site web de la compagnie d'assurance « Abeille Assurance » en novembre 2002 dans un article « *Eteignez votre portable pour prendre de l'essence* » et qui donnait des conseils de prudence. Cette rumeur a obligé Shell Belgique à rédiger un démenti sur son site Web « *Contrairement à des informations récentes circulant notamment sur internet, aucun incident avec des téléphones portables dans une station service n'a été signalé dans un point de vente Shell en Belgique ou même dans le monde.* »

Pour comprendre le phénomène, il convient de déterminer les facteurs d'amplification de la propagation des rumeurs.

- Le sujet. Il est en rapport avec l'actualité, suscite l'envie, la colère ou la peur. Il fait appel à notre mémoire collective, à nos croyances, à nos peurs, à nos envies et parfois à notre besoin d'irrationnel. Il fait état d'interpellation d'experts qui révèlent une vérité cachée, un fait troublant, un danger imminent, un gain possible, un complot ou de confidences sur la vie d'un individu célèbre.
- La forme du message. Le message est court, clair, rédigé dans un langage proche de celui du journaliste pour être crédible, sous forme de confidence, de scoop,...
- La source. Une source (souvent fausse) est souvent mentionnée afin de crédibiliser les propos de la rumeur.
- L'origine de la rumeur dans le cyberspace. Les rumeurs prennent souvent racines dans les zones d'influence d'internet qui concentrent actualité et forums autour d'une communauté, lorsqu'elles ne sont pas directement reprises dans la presse.

Les rumeurs ont différentes thématiques et servent des objectifs divers et variés. Ainsi, sur internet on peut régulièrement recenser :

- La légende urbaine – « Le building Surfer ». C'est le cas d'une rumeur concernant la survie d'un pompier dans le World Trade Center qui aurait échappé à la mort en sautant d'un débris à l'autre depuis le 80^{ème} étage lors de l'effondrement des tours (47). Newsweek a propagé cette rumeur dans son numéro du 24 Septembre 2001 avant de faire l'objet d'un démenti le 1er Octobre 2001.
- La désinformation à but commercial – C'est le cas évoqué précédemment dans l'affaire Belvédère, mais aussi et très régulièrement dans la guérilla que se livrent Airbus et Boeing. Airbus fait l'objet de plus de 100 000 messages sur les groupes de discussion alors que Boeing n'affiche que 25 000 messages. Concrètement, Airbus est taxé de problèmes mécaniques, de commandes de vol approximatives, de dumping, de détester les pilotes de certains pays, ... Tout ceci ressemble étrangement à des attaques orchestrées sans pour autant que l'on puisse en fournir la preuve.
- L'attaque politique – Bill Clinton a fait les frais des révélations de sa liaison avec Monica Lewinsky. Si cette rumeur s'est avérée fondée, les hommes et femmes politiques, mais aussi les organisations et les États font régulièrement l'objet de rumeurs et de révélations diffusées en ligne.
- L'attaque directe d'une offre commerciale – Petites histoires et grands bruits se bousculent sur le net. Durant l'été 2002, l'opérateur de téléphonie mobile Orange lançait en France une offre commerciale incluant une modification de sa tarification, a priori avantageuse pour le consommateur. Sans que l'on puisse en connaître la source, sur internet s'est rapidement propagée une rumeur qui dévoilait que la tarification d'Orange cachait une surtaxe vers les autres opérateurs. Ce cas est intéressant car le contenu de ce « buzz » (email dédié au marketing viral) était vérifiable. Il est apparu entre l'annonce publicitaire d'Orange et l'annonce de la tarification à la seconde d'un concurrent d'Orange qui ne surtaxe pas les communications vers les autres opérateurs. Finalement Orange a du abandonner cette surtaxe en quelques semaines après la diffusion de ce message.

Bonjour a tous,
Vous avez tous certainement vu la publicite Orange pour la tarification a la seconde comme moi.
Comme moi, vous avez ete content (client orange) au debut, "Chouette je vais gagne du temps sur mon forfait".
MAIS, OUI IL Y A 1 "MAIS". Avez vous tous lu que les communications vers les telephones SFR et BOUYGUES
vont etre surtaxe de 0,002 Euros en HORS FORFAIT.
Exemple:
J'appelle 10 minutes sur un portable SFR. 10 minutes sont donc decompte sur mon forfait.
Mais je vais payer en plus en HORS FORFAIT 1,2 Euros soit 7.8 Francs!!!!
Donc, admettons que j'appelle sur mon forfait 6 heures, 2 heures sur SFR et 1 heure sur BOUYGUES, non seulement
je paye mon forfait comme d'hab mais en plus j'ai
un HORS FORFAIT de 21,6 Euros soit 141 Francs.
Personnellement, je trouve ca hallucinant que la societe Orange propose de telles conditions de tarification, et il va de
soit que je prendrais en aucun cas cette tarification a la seconde. Et vous ?
N'hésitez pas a diffuser ce message a ceux qui n'ont pas lu les petits caracteres en bas...

Message qui s'est répandu sur internet pendant l'été 2002.

- La pollution – Très souvent des « buzz » se propagent exclusivement dans le but de polluer une société, notamment par de fausses offres commerciales. Ainsi, on a vu de nombreuses rumeurs circuler par email proposer de gagner 6 bouteilles de champagne ou encore un téléphone portable de telle marque célèbre si l'on transmettait l'email en question à plus de 10 personnes.
- La désinformation financière – Internet est le lieu de tous les dangers pour toutes les sociétés cotées en bourse. Sur Boursorama.com, un site web marchand consacré à la bourse, plusieurs centaines de milliers de messages sont échangés par jour dans 800 forums différents. Avec la nervosité des marchés, une rumeur peut très rapidement faire chuter – ou grimper – artificiellement des cours. On voit parfois quatre ou cinq individus, sous le couvert de l'anonimat, maintenir une pression médiatique sur une valeur via les forums, quelque fois pour soutenir une valeur. Parfois les effets de ces rumeurs sont dévastateurs. Le 24 Août 2000 à 9H30, Mark Jakob, un étudiant américain de vingt-trois ans, publiait un faux communiqué de presse sur internet *Wire*, pour qui il travaillait. Ce communiqué annonçait le départ du PDG de la Société Emulex et la révision à la baisse des résultats de l'entreprise spécialisée dans les fibres optiques. La motivation de l'étudiant était simple : ayant misé et perdu d'importantes sommes sur le marché à terme, il voulait « se refaire » avant l'échéance. À dix heures, le communiqué est déjà repris par le très célèbre service d'information financière *Bloomberg*, par le tout aussi important *Dow Jones News Service* ainsi que par l'ensemble de la presse financière en ligne. En quinze minutes, le cours de la société passa de 103 \$ à 45 \$, soit une perte de 2,1 milliards de dollars de capitalisation (48).
- La diffamation – Miss France 2001, Elodie Gossuin, a fait l'objet d'une rumeur prétendant qu'elle était en réalité un homme alors qu'elle se présentait au concours miss monde. Cette rumeur née sur Le tabloid d'intox en ligne « *L'examineur* », qui ne cache pas sa nature, s'est rapidement propagée dans l'ensemble des médias mondiaux pour atteindre le jury miss monde. En novembre 2003, c'est Francis Mer, ministre des finances en exercice qui allait faire les frais d'une fausse rumeur. L'examineur déclarait posséder la preuve « *que Francis Mer "aurait négocié sa participation au Gouvernement contre une indemnité de départ de 30 millions d'euros, aux frais du contribuable".* ». Cette intox serait restée lettre morte si des syndicats ne l'avaient pas relayée sur l'Intranet du ministère avant que la rumeur circule dans tout le pays. Un semaine plus tard, la Fédération Des Syndicats Unitaires publiait un démenti sur internet qui précisait toutefois que « *(...) suite à cette diffusion largement répandue dans les différentes directions du ministère, le ministre vient de nous informer par l'intermédiaire du directeur de la DPMA qu'il avait l'intention d'engager des sanctions disciplinaires à l'encontre des agents, qu'ils ont d'ores et déjà identifiés, et par qui le message a été relayé.* ».
- Semer la terreur – En 2000, les hypermarchés Cora étaient accusés dans un email contenant un faux article de presse de vendre des tartes aux fraises contenant des stupéfiants (fig. 21). En 2001, c'était au tour de la ville d'Issy-les-Moulineaux d'être victime d'une vieille rumeur remise à jour sous la forme d'un email stipulant que des attentats à la seringue contaminée par le sida étaient

perpétrés dans la ville. En France, le site web Hoaxbuster.Com, devenu une institution, recense les rumeurs qui circulent sur internet.

- Décrédibiliser – En janvier 2000, consécutivement à la catastrophe de l'Erika Totalfinaelf (devenu depuis Total) était victime d'une rumeur qui voulait qu'une opération de manipulation de l'opinion publique destinée à « *étonnifer l'expression citoyenne* » ait été orchestrée par la multinationale. Ces rumeurs peuvent très rapidement décrédibiliser toute volonté de transparence, tout le travail de relation publique d'une société ou n'importe quelle communication de crise.

REBONDISSEMENT DANS L'AFFAIRE BARETTE.

Il y a 5 jours, monsieur Jean-Vincent Barette avait été retrouvé prostré à son domicile par les forces de police alertées par les voisins. Depuis 1 semaine ils étaient affectés par un tapage nocturne et diurne provenant de la demeure de monsieur Barette qui n'hésitait pas à proférer des propos injurieux en déambulant sans vêtement. La police a exprimé sa stupéfaction lors de son interpellation : le domicile avait été sacagé, les cloisons détruites et les meubles calcinés.

L'expertise médicale de monsieur Barette avait révélé la présence de troubles comportementaux consécutifs à une consommation excessive et récente d'un produit stupéfiant. C'est ce matin que le rapport du Service de Répression des Drogues a montré que monsieur Barette consommait régulièrement depuis 1 semaine des tartes aux fraises qui contenait de l'acide E472. La police a immédiatement écrasé le fournisseur Cora et recherche la liste de diffusion de ce produit. Les Services sanitaires ont lancé un appel aux déteneurs de tarte aux fraises Cora.



Madame Jeanne Edébig, directrice du Service de Répression des Drogues, a affirmé son inquiétude : "L'acide E470 est bien connu du SRD. Il est né en Ukraine, à Molietov, vers la fin des années 1998 et a envahi l'Ouest de l'Europe en quelques mois. Mais le E472 est nouveau et les analyses encore trop prématuées révèlent que c'est une version nettement plus raffinée du E470, plus sophistiquée et plus puissante comme le montre le rapport Barette."

→ 30/03/2000

Fig. 21. Un faux article de presse, utilisé ici pour propager une rumeur calamiteuse sur les pâtisseries Cora - 2000
Source : www.hoaxbuster.com

Objet: Totalfina

Instructif ! Cet échange d'emails entre plusieurs hauts cadres de Totalfina montre comment la multinationale pétrolière responsable de la marée noire tente d'étouffer l'expression citoyenne.

De: Francois_Cornelis@Totalfina.com

A: Michel_Benezit@Totalfina.com, Claude_Brice@Totalfina.com, Robert_Castaigne@Totalfina.com,
Jean_Claude_Company@Totalfina.com, Jean_Jacques_Guilbaud@Totalfina.com,

Hugues_Woestelandt@Totalfina.com

Cc: Thierry_Desmarest@Totalfina.com, Alain_Madec@Totalfina.com, Jean_Paul_Vettier@Totalfina.com

Objet: Petition sur l'Internet

Date: Lundi 3 Janvier 2000 09h12

Une petition appelant au boycott des produits Totalfina circule depuis quelques jours sur l'Internet (voir ci-dessous). Il est indispensable et urgent de mettre en place une stratégie de défense face à un phénomène qui peut être plus dommageable encore à notre entreprise que le traitement de l'affaire de l'Erika par les médias traditionnels. J'attends vos suggestions par retour d'email, avant la réunion de demain.

De: Robert_Castaigne@Totalfina.com

A: Francois_Cornelis@Totalfina.com

Cc: Michel_Benezit@Totalfina.com, Claude_Brice@Totalfina.com, Jean_Claude_Company@Totalfina.com,
Jean_Jacques_Guilbaud@Totalfina.com, Hugues_Woestelandt@Totalfina.com

Objet: Re : Petition sur l'Internet

Date: Lundi 3 Janvier 2000 10h12

Je ne crois pas que l'on puisse faire quoi que ce soit

contre une petition faisant boule de neige sur l'Internet. Cela serait une perte de temps, un temps qu'il faut au contraire mettre à profit pour réfléchir à une parade au niveau de la communication institutionnelle de Totalfina.

Nous avons commencé à donner des gages médiatiques de bonne volonté à propos de la marée noire. Nous devrons continuer à communiquer dans les semaines, voire les mois qui viennent, sur un nouveau mode qui reste à définir, afin de regagner la confiance des consommateurs. Dans notre communication, montrons-nous désormais plus écologistes que les écologistes.

Objet: TR: NOUS N'IRONS PLUS CHEZ TOTAL PAR HASARD

Ceci est un appel au BOYCOTT contre TOTAL pour une durée d'un an à compter du naufrage de l'ERIKA.

On se fout de notre gueule ! Et ça dure depuis trop longtemps ! On paie l'essence cher ! Très cher ! On est plus à quelques centimes près ! Alors pourquoi ces cochons économisent trois francs six sous pour faire flotter des épaves comme l'ERIKA qui a la première tempête de son siècle ? POUR S'EN FOUTRE PLEIN LES FOUILLES ! Et non seulement ils s'en foutent plein les fouilles mais avec notre pONGon ils :

- font du lobbying pour continuer à faire flotter des épaves en retardant l'application du droit,

- font du lobbying pour pouvoir continuer à brûler des énergies fossiles précieuses plutôt que de lutter contre l'effet de serre, tant pis pour les victimes de Mitch, des inondations au Venezuela, etc.

- financent des dictatures pour pouvoir dormir tranquille,

- nous emmerdent avec des pubs à la con du genre " Total vous ne viendrez plus chez nous par hasard " plutôt que d'acheter des tankers double-coque,

- se font des petites guerres en bourse à grand renfort de campagne publicitaire plutôt que d'acheter des tankers double-coque (bis),

- prétendent qu'ils vont nettoyer, mais ne font rien !

Je sais, vous allez me dire, ça changera quoi de boycotter TOTAL, les autres pétroliers font pareil !

Et bien un bon gros BOYCOTT d'un an sur TOTAL fera un exemple dont tous les pétroliers se souviendront.

Si personne, je dis bien personne ne va chercher la moindre goutte d'essence chez ces cochons de TOTAL pendant un an, la bourse elle va leur faire la gueule et ils se feront bouffer ! Et ça ils aiment pas ! CE QU'ILS AIMENT C'EST S'EN FOUTRE PLEIN LES FOUILLES !

Vous croyez que le BOYCOTT ne marchera pas ! Ça ne dépend que de VOUS ! On est plus au moyen âge, c'est l'an 2000, ça doit et ça peut changer. L'internet est l'arme absolue de la démocratie du village planétaire !

Si chacun de ceux qui reçoivent ce message le transmet seulement à deux de ses amis au bout de 5 transmissions c'est 1+2+4+8+16+32 personnes qui SAURONT QU'IL FAUT BOYCOTTER TOTAL, au bout de 20 transmissions c'est 1+2+4+8+16+...+1 048 576 personnes qui pourront BOYCOTTER TOTAL. Si le message est transmis 30 fois c'est 1+2+4+8+16+...+1 048 576+...+1 073 741 824 personnes qui BOYCOTTERONT (du moins espérons-le !) TOTAL ! Plus qu'il n'en faut, plus qu'il n'y a de voitures sur la terre probablement ! Vous savez ce qu'il vous reste à faire pour qu'il n'y ait plus d'ERIKA, et de fausses excuses à la con !

Vous avez le GRAND POUVOIR de la BOULE DE NEIGE !

A vous de jouer. Copiez ce message, améliorez-le, traduisez-le en toutes langues et transmettez-le à toutes vos connaissances. ET SURTOUT BOYCOTTEZ TOTAL UN AN !

Un surfer, skieur, plongeur, pêcheur,... bref un amoureux de la nature qui en a marre de la loi du pONGon ! Joyeuses fêtes et bonne année 2000, celle où tout change !

PS : s'il y a un plaisantin qui connaît l'adresse Email du PDG de TOTAL prière de le mettre systématiquement en Carbon Copy ;-)

Rumeur concernant TotalfinaElf faisant état d'un échange d'emails entre les dirigeants du groupe – Janvier 2000

ATTENTION TRES IMPORTANT !!!

Merci de faire suivre ce mail a vos amis et autres personnes....

Ceci s'est passe a Paris . Il y a quelques semaines de cela, dans un cinema, une personne s'est assise sur quelque chose de piquant sur un des sieges. Lorsqu'elle s'est relevee pour voir de quoi il s'agissait, elle a trouve une aiguille plantee a travers le siege avec une note attachee disant : "

Vous venez d'etre infecte par le VIH "

Le Centre de Controle des Maladies rapporte plusieurs evenements similaires dans plusieurs autres villes recemment. Toutes les aiguilles testees SONT positives VIH. Le Centre rapporte qu'on a trouve des aiguilles aussi dans les retours de monnaie de distributeurs publics.

Nous demandons a tout le monde d'user d'une extreme prudence quand vous serez confronte a ce genre de situation.

Toutes les chaises publiques devraient etre inspectees avec vigilance et prudence avant usage.

Une inspection visuelle minutieuse devrait suffire.

De plus, ils demandent a chacun de vous de communiquer cet avis a tous les membres de votre famille et vos amis du danger potentiel. Merci.

L'information mentionnee ci-haut a ete envoyee par la police municipale de la Ville d'Issy Les Moulineaux et a tous les departements d'Ile de France qui ont diffuse la nouvelle dans toutes ses villes. On nous a demande de passer ceci au plus grand nombre de personne possible.

Ceci est tres important!!! Pensez que vous pouvez sauver une vie juste en redistribuant ceci. S.V.P. prenez quelques secondes de votre temps pour faire passer le message.

Jérôme MAES

Unité de Génétique et Biochimie du Développement

Département d'Immunologie Institut Pasteur

25, rue du Dr. Roux

75724 Paris Cedex 15

Tel: 33 (0)1 45 68 85 63

Fax: 33 (0)1 40 61 34 40

Rumeur sur les risques d'une contamination par le virus du sida dans un cinéma d'Issy-Les-Moulineaux – 2001.

Détournement de pub

C'est un ingénieur d'une société française qui rencontre un ingénieur Microsoft. Ils discutent « techniques de développement ». Le premier dit au second « Moi, ça me coûte un fric et un temps fou de tester mes logiciels avant de les commercialiser ». L'ingénieur Microsoft lui répond « Tu testes tes logiciels toi-même ? T'as pas de clients pour faire ça ? »

Trouvé sur internet

L'humour est l'arme absolue de tous les détracteurs. Internet introduit des nouveautés dans l'art de dénigrer (ou de soutenir) un produit ou une société en utilisant l'humour : la facilité d'échange de l'information, l'image, les jeux en ligne. Très souvent, les publicités phares de sociétés et produits célèbres font l'objet de détournement. L'humour est une arme difficile à combattre. Il est cependant utile d'être informé des plaisanteries qui circulent sur une entreprise, un produit, un service ou une marque. Elles peuvent ridiculiser les millions d'euros investis dans une campagne de pub. Certaines peuvent être parfaitement orchestrées par la concurrence, d'autres par des créatifs voulant mener campagne contre une entreprise ou une institution. Total en a fait régulièrement les frais, avec de multiples détournements de sa campagne publicitaire « *Vous ne viendrez plus chez nous par hasard* » devenu « *Vous ne viendrez plus chez nous, même par hasard* » ou encore les slogans créés suite à la catastrophe de l'Erika, par exemple : « *TOTALlement responsable, FINAlement coupable, ELFectivement condamnable* ». De même, dans la crise de Buffalo Grill, la contre attaque publicitaire réalisée par le groupe s'est vue détournée rapidement. Microsoft, Mac Donald, Danone et même Apple - pourtant l'égérie des anti-microsoft (fig. 22, 23) - sont également des cibles privilégiées des créatifs et voient régulièrement leurs publicités ou leurs logos détournés sur internet. Dès qu'il fut créé, le logo de l'événement « Lille 2004, capitale européenne de la culture », était détourné par les intermittents du spectacle et téléchargeable sur internet dans un format qui permettait de le modifier !

Mais, l'un des phénomènes les plus intéressant concerne directement un mouvement anti-publicité de plus en plus présent sur internet alors qu'effrayés par les annonceurs les autres médias ne se permettent pas ou rarement de critiquer la publicité. Ainsi, on retrouve sur le net toute une batterie de sites Web dédiés à « l'anti pub » (49). Il est à noter qu'il est difficile pour ce courant de s'exprimer en dehors d'internet : il est de plus en plus clair que tout mouvement qui conteste notre mode de consommation fait l'objet de pressions énormes. C'est ainsi qu'en 1999 les grandes chaînes de télévision ont refusé de diffuser un spot sur la journée sans achat, à l'exception de France3, juste avant que le Bureau de Vérification de la Publicité (BVP) ne l'interdise. Pire, la même année, selon Casseurs de Pub, « *par crainte de représailles des multinationales visées par la revue, les Nouvelles Messageries de Presse Parisiennes (NMPP) ont refusé de distribuer le magazine Casseurs de Pub en kiosque.* » (50). En conséquence, l'indépendance qui n'est pas laissée à la presse s'exerce sur le net sans contrôle, seul lieu où le débat et le droit à la parole peuvent exister dans une relative liberté. Il est à noter qu'aujourd'hui le magazine Casseur de pub est distribué en kiosque.



Fig. 22. Détournement du slogan et du design de Apple.

"Depuis trop longtemps, le régime ~~TOTAL~~ itaire de Saddam Hussein accumule les provocations à l'égard du monde libre et se croit ~~EXON~~ éré de toutes représailles. Nous avons jusqu'à présent conservé notre ~~self~~-control en proposant à Bagdad d'~~ESSO~~olutions pacifiques. Mais le manque de coopération des irakiens nous contraint désormais à une action à plus grande échelle. L'heure de la ~~Mobil~~isation a sonné. Le compte-à-rebours vers une intervention armée ~~FINA~~ a été déclenché. Mes chers concitoyens, soyez certains qu'en choisissant la guerre, j'Agip pour la paix."

George W. Bush

Fig. 23. En Février 2003 en plein cœur du débat international sur une possible guerre du Golfe, les créatifs s'en sont donnés à cœur joie.

Le parasitisme et le cannibalisme

Internet est un refuge pour tous, ainsi faute de se faire connaître pour ses qualités ou ses compétences, certains espèrent en ne sait quoi en parasitant le net.

C'est ainsi que certaines crises trouvent un écho détestable sur la toile, ce fut le cas pour le crash du Concorde. Le 25 juillet 2000, le vol AF4590 s'écrasait au décollage faisant 113 morts. Très rapidement de nombreuses personnes, voire des sociétés, ont déposé des noms de domaines, par exemple www.af4590.com, en rapport avec le crash, avec la volonté de tirer un profit de l'événement. Ainsi, nous avons détecté – sans recherches approfondies – plus de 30 noms de domaine déposés depuis la France et les USA portants sur la catastrophe. Pire, certains noms servaient exclusivement à « booster » le trafic (l'audience) de sites purement commerciaux comme pour un cabinet d'avocats américain avec airfranceconcordecrash.com (abandonné depuis). Et vous l'aurez deviné, certains de ces noms étaient à vendre aux enchères.

Ne parlons pas du parasitisme : une vingtaine de noms de domaine contenant « Air France » sont déposés par des sociétés ou des personnes apparemment sans rapport avec la compagnie. Dans cette guerre contre le parasitisme, en 2003 CNN récupérait ses droits sur 323 noms de domaine (51) déposés par des tiers. Airbus-A380.com est déposé par un anglais qui vend des GPS de poche, airbus-service.com par un italien. Il est à noter que Airbusdisaster.com a été déposé par *Xenophon Strategies Inc*, une société basée à Washington et spécialisée dans la communication de crise pour le compte d'Airbus et ceci probablement dans la préparation d'un site web de crise, c'est-à-dire un site web entièrement dédié à une crise, prêt à être mis en ligne (*dark site*). Boeing n'est pas en reste avec boeing-crash.com déposé par un belge apparemment sans rapport avec la société. L'histoire la plus cocasse concerne France Télévision, qui a refusé à un russe le rachat des noms de domaine « France2.com » et « France3.com » (52). Finalement, le russe a revendu ces 2 noms de domaine à un éditeur de sites Web à caractère pornographique !

Source de litiges devenus quotidiens, de nombreux noms de domaine voisins d'une enseigne célèbre sont déposés chaque jour pour profiter de sa notoriété ou pour la parasiter. Cette pratique, nommée *cybersquatting*, est pour l'essentiel utilisée par des sites pornographiques qui utilisent les noms de vedettes féminines ou des sites Web marchands qui choisissent un nom qui parasite une grande marque. De nombreux exemples existent et ont fait l'objet de procédures : *legoclub.com*, *virrelec.com*, *wwwshell.com*, *macif.info*, *marieclairemag.com*, *hotelritz.com*, *pentium.org*, *boilday-inn.com*, *velosolex.com*, *kodak.net*, *buyguerlain.com*, ne sont que quelques-uns des centaines de noms de domaine qui sont récupérés chaque mois par les propriétaires des marques cor-

Comprendre – Noms de domaine

Les noms de domaine sont les fameux noms du type « www.communication-sensible.com » que vous pouvez taper dans votre navigateur pour accéder à un site web. Ils font le lien entre vous et les serveurs qui hébergent les sites Web et les messageries qui eux possèdent des adresses dites « IP (Internet Protocol) qui sont des numéros peu li-

respondantes. Chacun devrait s'attacher à surveiller la création de noms de domaine dans l'environnement d'une crise avérée ou possible. Mais avant tout, il est essentiel d'avoir une véritable politique de dépôt de noms de domaine en protégeant l'ensemble de ses marques, produits, filiales, noms d'émission, etc....au moins en .com, .net, .org, .info et .biz que n'importe qui peut déposer sans contrôle préalable.

Si le parasitisme par dépôt de noms de domaine est monnaie courante, il en est de même sur l'utilisation de noms de célébrités, de marques connues ou de grandes sociétés qui servent à augmenter le trafic de sites Web, cette fois en essayant d'être bien placés sur les moteurs de recherche pour des requêtes effectuées sur ce nom. Il s'agit simplement de placer sur les sites des mots clés destinés à être indexés par les moteurs de recherche. Nous verrons plus loin comment les industriels des OGM ont ainsi utilisé en mot clé un terme cher à José Bové, un célèbre militant anti-mondialiste : la *malbouffe*.

af4590.com
aboutaf4590.com
af4590.com
af4590-echo.com
af4590crash.com
concordeaf4590.com
concordeflightaf4590.com
flightaf4590.com
flightaf4590crash.com
concordecrash.com
airfranceconcordecrash.com
concordecrash.com
concordecrashed.com
concordecrashes.com
concordecrashjuly25.com
concordecrashonline.com
concordecrashvideo.com
parisconcordecrash.com
theconcordecrash.com

De nombreux noms de domaine ont été déposés après le crash du Concorde d'Air France. **Octobre 2001**

Le piratage

Le piratage provoque de plus en plus de dégâts. Une des formes « achevée » de piratage consiste à pirater un site très visité pour faire passer un message négatif sur un acteur économique, comme ce fut le cas contre France Telecom via le site web de TF1. En 2000, un pirate a remplacé la page d'accueil du site de TF1 par une page d'invectives à l'adresse de France Telecom (fig. 24). On peut s'inquiéter : dans l'exemple de TF1, le pirate a un discours peu convaincant, mais il est possible d'imaginer une forme plus subtile de piratage, comme ce fut le cas sur le site d'information de Yahoo.com : durant trois semaines, un jeune pirate de vingt ans a légèrement modifié plusieurs articles publiés dans la partie actualité du site, ce qui peut avoir des conséquences extrêmement graves.

Un piratage particulièrement offensif et stratégique pourrait jeter le discrédit sur un Etat, une organisation, une société ou une ONG. Au lieu de remplacer un page d'un site, un pirate peut très bien introduire une fausse nouvelle sur le site de l'entité attaquée ou pire sur un site d'information réputé fiable, comme ceux des grands quotidiens, voir orchestrer plusieurs piratages simultanés. Cette nouvelle deviendrait crédible en raison de sa source. Imaginez le piratage du système de diffusion des communiqués par internet d'une agence de presse comme Reuters : il pourrait conduire à des séismes médiatiques globaux d'une ampleur inimaginable ! Tous les sites Web des quotidiens abonnés à Reuters reprendraient automatiquement l'information qui se diffuserait à l'échelle mondiale sans forcément de contrôle préalable puisque la source est réputée fiable. La nouvelle se propagerait et pourrait, selon le cas, devenir une réalité aux yeux de l'opinion : la vérité n'est pas dans les faits, mais dans la perception.

Du mixte piratage et propagation des nouvelles sur internet est né le doute sur la sécurité des cartes bancaires, notamment lorsqu'un pirate a mis en ligne plus de 55 000 numéros de cartes ce qui fut à l'origine d'une crise profonde (53).

Trop c'est trop

France Telecom se fout de notre gueule d'une façon digne d'un **état fasciste et totalitaire**. D'un côté, *la disparition de communications locales, l'accord tacite avec EDF pour ne pas développer l'Internet par ligne électrique* ; de l'autre *là que pour nous faire croire que nous ne sommes pas les victimes d'un monopole d'état bien établi (le forfait local à partir de 22h...)*.

Non, là franchement... STOP !!!

Fig. 24. Site web de TF1 piraté en 2000. - **Source :** <http://www.zataz.com/>

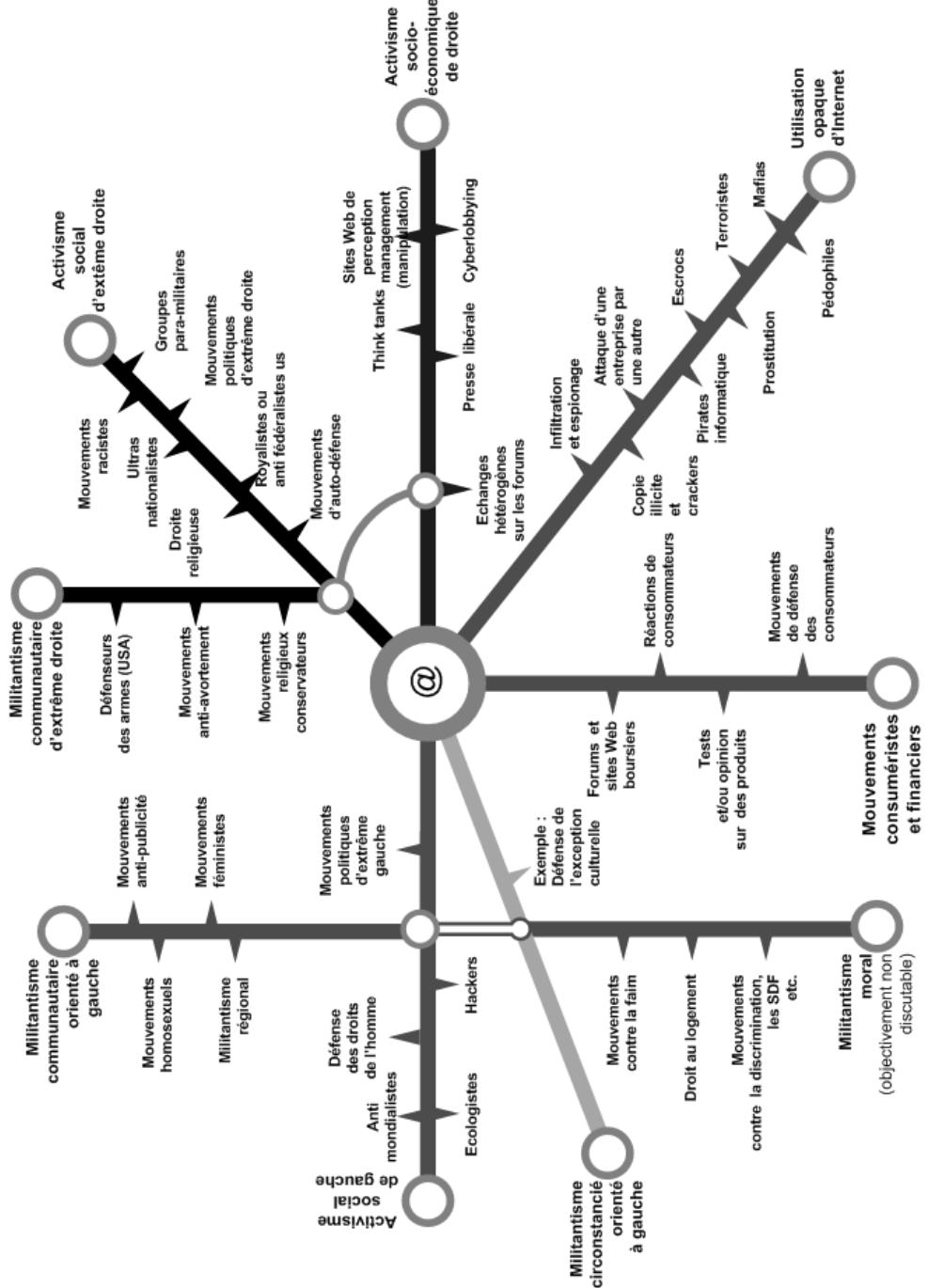


Fig. 25. Carte des réseaux actifs sur internet. Merci à Fiammetta Venner qui a suggéré la branche sur le militantisme moral.

Les virus, les spywares et la propagation d'informations confidentielles

Un nouveau risque provient aujourd'hui des virus informatiques et de logiciels espions : certains virus choisissent de s'infiltrer dans les messageries et d'envoyer à tous les correspondants de la messagerie contaminée un document au hasard issu du disque dur... C'est ainsi que peuvent sortir des informations confidentielles d'une structure. Les spywares (logiciels espions) (54) sont distribués gratuitement et servent à récupérer des informations sur votre système. Certains plus évolués que les autres sont en mesure de récolter et de transmettre des informations sensibles à des cibles organisées pour les utiliser.

Seule une politique claire et affirmée de la sécurité du parc informatique, qui interdit le téléchargement de logiciels depuis internet sans l'aval préalable du service informatique peut éviter que de tels problèmes ne surviennent. Pour les particuliers, la tâche est plus ardue. De nombreux cadres, dont des dirigeants, travaillent depuis chez eux le week-end sans forcément se contraindre à respecter les règles de sécurité surtout lorsqu'il s'agit de l'ordinateur familial. En Juin 2003 apparaissait le virus informatique « Bugbear.B », capable de se déguiser et de permettre à des pirates informatiques de prendre discrètement le contrôle des ordinateurs infectés. Ce virus d'un nouveau type est capable de se modifier lui-même à chaque génération, apparemment pour empêcher les détecteurs de virus de reconnaître sa signature, un peu à l'image de la grippe qui modifie son enveloppe protéïnique afin de contrer nos défenses naturelles. On peut craindre que de tels virus permettent un jour – si ce n'est fait – à des informations sensibles de tomber dans de mauvaises mains.

De la cybercrise à la crise : comprendre et agir

Les cybercrises naissent forcément du net (fig. 26). Fruit d'un mécontentement ou d'une polémique elles commencent par la dénonciation d'une société, d'un produit, d'un fait de société qui touche les secteurs les plus en vus sur internet. Elles sont sources de désinformation, de « mal information » et dans les cas les plus extrêmes quittent la sphère internet pour atteindre les autres médias. Nous allons tenter d'en saisir les contours et les détours afin de déterminer comment s'en prémunir.

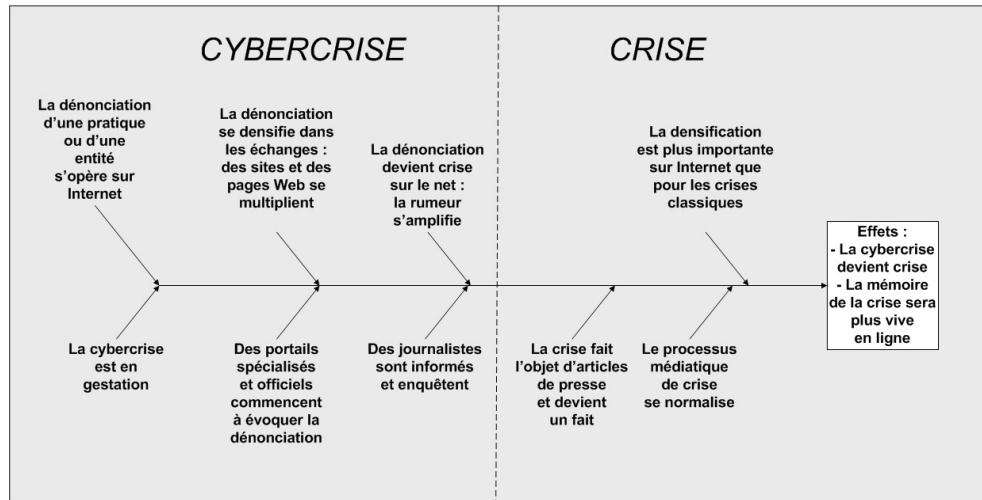


Fig. 26. Les cybercrises sont souvent profondes et plus difficiles à juguler car elles deviennent des faits de société.

Internet peut très bien être à l'origine d'une crise selon un processus de normalisation qui fait de la cybercrise une crise dès lors que la presse et l'opinion publique s'en sont emparées. Les cybercrises possèdent plusieurs facettes :

1. L'entité incriminée est un acteur économique du net (cybermarchand, voyagiste,...) dont les services sont médiocres ou les pratiques contestables, la crise est alors consumériste : l'utilisation d'internet est naturellement utilisée par les clients de la société pour se plaindre.
2. L'entité incriminée est un régulateur d'internet (l'État, agences, opérateur dominant) dont le pouvoir et les actes provoquent une série de contestations. Ces crises contestataires peuvent s'installer durablement en ligne : le risque d'opinion est alors réel.
3. L'entité incriminée est un acteur institutionnel (grande entreprise, organisation, État) et la crise touche un fait plus large de société : OGM, environnement, droits de l'homme, droits du travail,...
4. Une institution célèbre fait l'objet d'une rumeur. Si celle-ci trouve quelques fondements dans la réalité ou dans l'imaginaire collectif, elle s'amplifiera jusqu'à parfois se transformer en crise.

La logique est différente des crises classiques car on observe une densification, parfois rapide, des attaques orchestrées sur internet. Lorsqu'une cybercrise trouve son fondement dans un fait précis, il est possible de la combattre. Ce fut le cas pour AOL, qui en 2000, déconnectait sans prévenir ses abonnés français à l'internet illimité. La fin de cette pratique a mis fin à la crise.

Lorsqu'elle est incertaine, polymorphe, concerne une opinion négative forgée sur quelques faits et accentuée par des rumeurs, une cybercrise devient particulièrement tenace, récurrente, difficile à combattre, peut gagner l'opinion, s'ancrer et devenir un fait de société, comme c'est le cas pour Microsoft.

Agir sur les cybercrises

Le premier principe, évident au premier regard, est d'être informé de la cybercrise, d'en évaluer la portée et la tendance. La veille s'impose dans un dispositif de prévention des cybercrises. Plusieurs sources sont utilisables dans cette veille :

- Les sites Web trouvés depuis les moteurs de recherche.
- Les newsgroups, forums, groupes de discussion à surveiller.
- Les portails officiels qui peuvent donner du crédit à une rumeur.
- Les noms de domaines déposés et qui peuvent concerner une entreprise, une marque, une institution.
- Dans une certaine mesure, le web dit « invisible ». Il est à noter que le « Web invisible » l'est pour tous, donc qu'il n'agit probablement pas sur l'opinion, mais peut fournir des tendances.
- Les emails qui peuvent circuler et qui concernent une entreprise ou une institution. Mais ceux-ci demandent de rentrer dans la sphère privée, lieu de tous les phantasmes des stratégies du Pentagone.

Quelques pages Web qui attaquent une entreprise ne sont pas forcément importantes (tableau 2.). L'influence de détracteurs dépend de plusieurs facteurs :

- La visibilité sur internet : un site web contestataire bien référencé sur les moteurs de recherche, avec des mots clés qui concernent une entreprise, une marque, un dirigeant, une institution, pourra avoir un impact sur l'opinion.
- Le public susceptible d'être contaminé par la source : celui-ci est-il dans la sphère qui influence les activités de celui qui veille ?
- La notoriété de la source qui agira sur sa crédibilité. Si un détracteur est connu, s'il s'agit d'une organisation qui a pignon sur rue, ses propos gagneront en crédibilité.
- La capacité à convaincre, à argumenter, à démontrer peut être précurseur d'un « buzz » à venir et donc d'une cybercrise qui n'attend qu'une étincelle pour exploser.
- La multiplication des attaques et reproches centrés sur un même propos, un même objet, un même sujet est un signe fort d'une cybercrise en devenir, si elle n'est pas déjà effective.
- La réalité des reproches : correspondent-ils à des faits (même partiellement) avérés ?

- La nature de l'agression : sociale, consumériste, sociétale, financière, environnementale préfigure des enjeux de la cybercrise. On sait, par exemple, à quel point les milieux boursiers sont sensibles à la rumeur.
- La précision des reproches : est-ce l'ensemble d'une organisation qui est en cause (risque d'opinion) ou un fait précis ?
- La possibilité de vérifier les faits reprochés : les journalistes pourront-ils s'emparer de l'affaire en s'appuyant sur des faits ?

| Contradicteur Facteur de risque d'une cybercrise | Coef | Importance | Evolution | Note |
|--|------|------------|-----------|------|
| Visibilité | | | | |
| Lisibilité | | | | |
| Notoriété | | | | |
| Cohérence | | | | |
| Densité | | | | |
| Crédibilité | | | | |
| Pertinence | | | | |
| Précision | | | | |
| Véritacité | | | | |
| Contamination | | | | |
| Précisions à apporter : Qui dit quoi, où, comment avec quel impact ? | | | | |
| La nature des contradicteurs | | | | |
| Les propos tenus | | | | |
| Arguments | | | | |
| La forme | | | | |
| Le substrat : sites web, forums, noms de domaine, etc. | | | | |
| La relation au temps : depuis combien de temps, évolution. | | | | |
| Les volumes et la progression | | | | |
| La sphère d'influence | | | | |
| Etc. | | | | |
| Remarques générales : risques, surveillance, actions. | | | | |

Tableau 2. Evaluation des risques d'une cybercrise. Celui-ci est à ajuster en fonction de l'entité.

C'est seulement après avoir compris la nature et l'importance de la cybercrise qu'une entreprise peut décider de la stratégie à suivre : le fond de la problématique concerne les actions à venir, les décisions à prendre. La première est d'éviter soigneusement de donner du crédit à la crise, ce qui passe par la maîtrise des contenus, des informations publiées ou qui suintent de l'organisation en crise. Dans tous les cas, l'objectif sera d'éviter la contamination de la presse, de la sphère réelle, que la cybercrise se transforme en crise. Ceci signifie qu'il est nécessaire d'être mesuré dans des réponses apportées aux accusations et de choisir un support adéquat. Répondre à une cybercrise sur un support de masse créera tout naturellement une passerelle entre le cyberspace et le monde

réel. Si la cybercrise se développe lentement et devient de l'ordre de l'opinion, la stratégie de la coopération avec d'autres acteurs, que nous détaillerons plus loin, semble s'imposer. Si elle se prolonge et prend de l'ampleur, c'est probablement qu'une rupture est en préparation, qu'une crise profonde se profile, qu'un changement de société est en cours.

Enfin la question reste posée : les cybercrises existent-elles dans l'absolu ? Nous n'avons pas à ce jour connaissance de cybercrises qui aient eu une influence sensible sans avoir préalablement contaminé les autres médias.



Répondre en ligne ?

« Oui » et « non » sont les mots les plus courts et les plus faciles à prononcer, et ceux qui demandent le plus d'examen.

Talleyrand

Le 23 Septembre 2003, le Ministre de la Santé, Jean-François Mattei annonçait une série de mesures destinées à résorber le déficit de la sécurité sociale, dont le déremboursement partiel des traitements homéopathiques. Le groupe familial Boiron, leader mondial du marché de l'homéopathie et dont les profits ont régulièrement augmenté ces dernières années (55), réalise 68% des 287 Millions d'Euros de son chiffre d'affaires en France. En décidant de baisser le taux de remboursement des médicaments homéopathiques de 65% à 35 %, le gouvernement français ne se contentait pas de mettre en danger le groupe Boiron, mais osait s'attaquer à l'objet d'un débat passionné en France. Habitué à réaliser des opérations de lobbying et publicitaires, le groupe a très vivement réagi en lançant une pétition nationale, une campagne de publicité « *connectez-vous sur Boiron.fr* », en multipliant les interviews, les encarts dans la presse, le lobbying auprès des parlementaires (selon Le Monde du 20/12/03) et en utilisant son site internet. Cet exemple est particulièrement marquant car il est l'un des rares cas où un groupe industriel en crise pouvait utiliser internet sur le modèle contestataire. Le site web de Boiron au 1^{er} Janvier 2004 est un exemple du genre. Il s'ouvre sur le chiffre de la pétition avec plus de 500 000 signatures et le message « *chaque signature compte. Continuez à vous mobiliser ! Bravo et merci pour votre implication !* » et donne la possibilité de signer la pétition en ligne. La même fenêtre est complétée par le message sonore de Christian Boiron, pdg du groupe, et par les résultats d'un sondage « *L'Homéopathie à l'Hôpital : 80 % des Français favorables* ». Ce sondage est commenté par « (...) *Visiblement, les débats surannés concernant l'efficacité de l'Homéopathie ne troublent pas la population française qui sait, elle, que l'Homéopathie est efficace, et qu'il faut lui donner la même chance qu'aux autres thérapeutiques.* » : un texte capable de concurrencer les propos radicaux des sites contestataires. Car le registre de cette communication est clair : le temps n'est plus au débat sur le plan scientifique où l'homéopathie est fortement contestée, mais celui des croyances, de la perception avec l'objectif de faire de chacun des patients un militant de l'homéopathie. Le patient est désigné comme celui qui sait, mais à contrario de qui, sinon du monde scientifique qui conteste

l'efficacité de l'homéopathie ? A partir de cet instant, tout devient possible et le site web des laboratoires Boiron se l'autorise. Le message sonore à écouter ou à télécharger sur le site attaque « *[les médecins estiment] que l'homéopathie devrait être davantage utilisé, en particulier pour les enfants* », ce qui est à même d'indigner les parents et utilise le symbole fort du médecin, à la fois proche des personnes et garant du savoir scientifique. Un espace est créé sur le site qui s'ouvre sur la pétition « *Lettre à M. Jean-Pierre RAFFARIN, à M. le Pr Jean-François MATTEI* », contient également une lettre ouverte aux députés et sénateurs. Mais le plus surprenant est ce long chapitre « *L'homéopathie, une activité économique difficile.* » qui compare longuement et graphiquement les chiffres de l'homéopathie avec ceux de la médecine traditionnelle. Mais internet est traître, car le rapport annuel 2002 de Boiron est également disponible sur le web. Si celui-ci n'est pas triomphaliste, il n'en est pas moins réalisé pour intéresser les investisseurs et les chiffres de l'homéopathie sont présentés par le groupe sous un angle beaucoup plus optimiste « *La croissance des ventes de médicaments à nom commun s'est élevée à 7,8%. Les ventes de spécialités ont progressé de 7,7%.* ». Dans l'espace de crise créé en 2003, l'industriel ne s'adresse pas aux investisseurs, mais aux patients : « *La marge opérationnelle de l'industrie homéopathique est faible et s'est dégradée de près de 50% en quelques années.* ». Le site utilise d'autres ressorts comme la possibilité d'envoyer la page à un ami et cet appel qui entre dans la logique de réseau « *N'hésitez pas à faire circuler cette information autour de vous ; plus nous serons nombreux à témoigner, plus nous aurons de poids pour faire évoluer favorablement la position des responsables politiques vis-à-vis de l'homéopathie.* ». De même des espaces réservés aux pharmaciens et aux médecins permettent de s'adresser de façon ciblée à des publics différents. Enfin, la visibilité n'est pas délaissée. Le titre de la page du site Boiron.fr est constitué du texte « *Remboursement Homeopathie Deremboursement Homeopathie Securite sociale* ». Or ce texte est celui qui sera en priorité utilisé par les moteurs de recherche dans l'indexation du site boiron.fr. Ainsi une recherche dans *google* avec les mots clés « *remboursement homéopathie* » retourne déjà en première position le site web de Boiron. Ce site est un exemple en matière de communication de crise en ligne. Il s'inscrit dans une stratégie globale de communication multi supports, cible parfaitement ses publics, trouve une unicité de langage avec un discours parfaitement clair, ne cherche pas à convaincre mais à fidéliser ses cibles, contre les attaques qui font de l'homéopathie une activité lucrative, utilise la logique de réseau et la visibilité sur les moteurs de recherche. Les contenus sont ciblés, utilisent un savant mélange de faits et de convictions, ils s'appuient sur l'émotion, la proximité, la caution du médecin de famille. Cet ensemble fait de ce site un outil redoutable de management de la perception. Beaucoup de sites Web de crise n'ont pas cette pertinence.

Malheureusement pour le groupe industriel, la recherche du mot clé « Boiron » sur les moteurs de recherche fait également apparaître les contradicteurs et les contradictions (fig. 27.). Les contradicteurs, des médecins ou des associations de médecins pour la plupart, mettent en avant non seulement l'inefficacité thérapeutique de l'homéopathie, mais dénonce les pratiques publicitaires du groupe considérées comme ostentatoires. Les contradictions apparaissent aussi

face à la plainte de Boiron sur les difficultés économiques de l'homéopathie. Très rapidement, les moteurs révèlent la bonne santé du groupe à l'image de cet article « *Boiron dégage un résultat net en hausse de 11,3% au S1 [1^{er} semestre, ndl]* » paru dans lesinfo.com du 19 Septembre 2003.

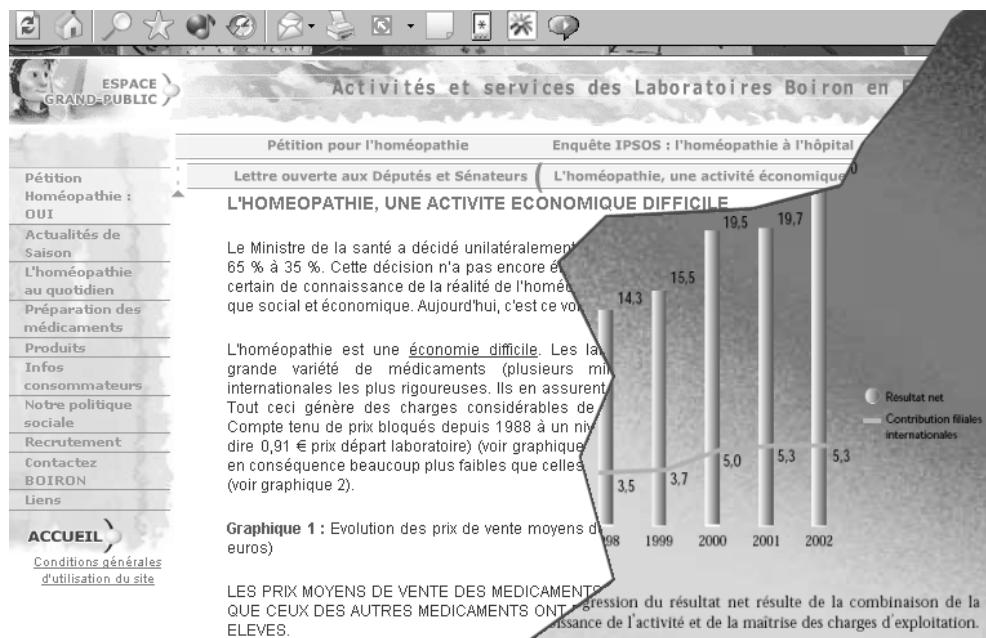


Fig. 27. Contradictions en ligne : à gauche une copie d'écran du site web de Boiron qui indique que l'homéopathie est une économie difficile et à droite une copie d'un graphique du rapport 2002 de Boiron qui indique des résultats nets en progression constante de 1998 à 2002, également disponible sur internet - Site : <http://www.boiron.fr> - Site web et rapport © Boiron 2002, 2003

Mais les laboratoires Boiron restent un exemple particulier car tout le monde n'a pas la chance d'avoir une partie du public acquis préalablement à sa cause et les moyens financiers de réaliser des campagnes d'envergure. Répondre en ligne n'est pas simple, ne serait-ce que parce que l'entité incriminée est généralement la moins crédible aux yeux de l'opinion publique. La raison est simple : que ce soit une crise sociale, sanitaire ou due à un accident, une société sera taxée de préférer le profit au respect des personnes, à la qualité ou encore à la sécurité. Faut-il se taire pour autant ? Quel que soit l'origine ou le type de crise auquel on est confronté, à partir de l'instant où la crise est publique et qu'une entreprise communique déjà sur internet, le silence peut être préjudiciable. Si un constructeur automobile doit rapatrier une série en raison d'un défaut, beaucoup de ses clients auront le réflexe de rechercher de l'information sur son site web. Comment peuvent-ils interpréter un silence ? Comment réagissent-ils ? A contrario, ne risque-t-on pas de promouvoir la crise ? Quoi qu'il en soit, les internautes rechercheront l'information ailleurs et ils la trouveront. Internet a horreur du vide et comble les espaces vacants. Plus une institution est présente sur internet, plus son silence en ligne risque de lui être préjudiciable en situation de crise.

Avant de participer à la rumeur

Avant de savoir s'il est nécessaire de répondre sur internet, réaliser un check-up complet de sa communication Interactive devrait être un premier réflexe lorsqu'une crise éclate : il peut être mal venu de conserver certaines informations et pages web lors d'une crise. C'est ainsi qu'à un click du communiqué annonçant la fermeture d'usines chez Danone (Avril 2001) se situait une profession de foi de Frank Riboud, pdg du groupe, vantant de placer l'homme au cœur de l'entreprise, du plus mauvais effet. Cette démarche devrait être un passage obligatoire, ce qui ne semble pas être toujours le cas. Au début de la médiatisation de la crise de Buffalo Grill, dans le journal de vingt heures de France 2 du 18 Décembre 2002, un journaliste faisait référence au site web du groupe. C'est la phrase « *chez Buffalo Grill on dit ce qu'on fait et on fait ce qu'on dit* » inscrite sur le site comme une devise du groupe qui a été utilisée par le journaliste pour illustrer ses propos qui mettaient en doute la politique de Buffalo Grill.

Ensuite, il semble utile de se souvenir qu'un site web de crise n'est pas le seul vecteur de communication sur internet : en réalité, il est dans de nombreux cas le plus mauvais support en ligne car le moins crédible. Considéré comme un support institutionnel, il ne profite pas de la caution du journaliste ou du support externe. Au yeux du public, l'information institutionnelle est douteuse car forcément orientée. Un site web de crise peut dans de nombreux cas se révéler parfaitement inefficace, voire considéré comme de la « publicité de crise ». Pire, un site internet de crise peut devenir rapidement nuisible lorsqu'il est utilisé trop hâtivement. Car la facilité et le faible coût d'internet cachent l'essentiel : aucune improvisation n'est tolérable. Le choix de répondre, les cibles, le message à faire passer, la façon de le faire passer, le sentiment que vont éprouver les internautes, la crédibilité, l'effet sur les autres médias (les journalistes utilisent beaucoup internet pour rechercher de l'information), l'impact sur le personnel de l'entreprise, les conséquences néfastes, la sortie de crise devraient être soigneusement pensés, organisés, mesurés. De nombreux sites Web et portails pourront soutenir et crédibiliser un message mieux que les supports de l'entreprise : il est fondamental de les connaître, d'entretenir des relations régulières avec eux et de penser à communiquer par leur biais lors d'une crise. Ces portails peuvent cibler facilement et beaucoup plus rapidement que d'autres médias spécialisés un public : Caducee.net devenu une caution pour le corps médical, journaldunet.com dans le domaine de l'informatique, aufeminin.com qui a conquis un large public féminin plutôt jeune. Prenons ce dernier portail : il aurait très bien pu servir aux laboratoires Boiron de support de promotion de sa pétition.

Revenons sur la catastrophe d'AZF. L'espace réservé à la catastrophe est constitué d'une liste froide de communiqués et de dossiers de presse. Si la liste de ces communiqués est exploitable par un journaliste, elle a deux défauts majeurs :

- Elle donne le sentiment à l'opinion que le groupe Atofina est sur la défensive car beaucoup des titres communiqués comprennent des termes tels que « réaction », « mise au point », etc.

- La relation au temps n'est pas maîtrisée car tout à chacun peut accéder à l'historique de la catastrophe ce qui n'est pas forcément souhaitable. La maîtrise des processus temporels (évolution de l'opinion publique) est pourtant un élément essentiel de la communication de crise. Par exemple, dans la liste des communiqués de presse apparaissaient encore en Juillet 2003 des précisions de la société Grande Paroisse à propos d'une fuite d'acide sulfurique survenue le 14 Juillet 2001 : est-ce vraiment utile de continuer de diffuser cette information deux ans après la catastrophe ? Cet ensemble d'erreurs démontre l'absence totale de stratégie de communication en ligne : internet reste dans l'esprit de nombreuses entreprises un sous-produit de la communication en situation de crise.

Il aurait été plus opportun de réserver cet espace aux seuls journalistes en veillant cependant de ne pas créer de sentiment de frustration pour les autres visiteurs, ce qui demande de réaliser des rubriques différencierées. Car il y a présence et PRESENCE : une entreprise en crise qui se limite à diffuser des communiqués de presse sur son site devrait le faire en connaissance de cause. Si la stratégie de communication de crise est exclusivement centrée sur les relations avec la presse, elle doit se rappeler qu'une liste de communiqués de presse sera accessible à tous et donc diversement appréciée, voir utilisée contre ses intérêts. On voit régulièrement des écrits sur les sites internet contestataires qui s'appuient sur les contenus des sites Web institutionnels dont ils reprennent le propos et les contradictions pour les dénoncer. Mais le besoin d'information du public dépasse très souvent le contenu des communiqués, généralement placés sur le registre de la défensive. Il est préférable de mettre en œuvre une véritable stratégie de communication en ligne plutôt que d'improviser en utilisant les espaces institutionnels déjà existants, comme nous le verrons plus loin dans ce livre.

Enfin, il n'est pas imaginable de penser exclusivement diffusion (*broadcast*) sur un média aussi interactif que le web : d'autres ressorts de la communication en ligne peuvent être envisagés. Même si celle-ci peut être parfois difficile à maîtriser, l'impact de l'ouverture du débat peut être fortement positif et contribuer à la remontée d'informations, à condition de construire cette stratégie de communication à double sens, de la limiter à certaines crises et probablement à certains interlocuteurs porteurs de crédibilité. Il existe cependant un véritable risque à ouvrir des débats en ligne : la moindre faille dans les réponses pourra être exploitée contre l'entité incriminée, ruinant ainsi la volonté d'ouverture et de dialogue affichée.

Voici une liste de questions élémentaires à se poser avant d'utiliser à utiliser internet en situation de crise.

40 questions à se poser pour construire une stratégie de communication de crise en ligne.

1. Que faut-il surveiller sur internet et comment ?
2. Une crise est-elle en gestation sur internet (cybercrise) ?
3. De quelle nature est-elle ?
4. Qui en est à l'origine ?
5. Quel est le motif de la cybercrise ?
6. Les attaques sont-elles crédibles ?
7. Les attaques sont-elles fondées ?
8. Quelles sont les sphères et les communautés contaminées ?
9. Quelle est l'évolution de la crise sur internet ?
10. Quels sont les risques de contamination vers les autres médias ?
11. Pour quelles typologies de crise faut-il répondre en ligne ?
12. Que peut-on attendre d'une réponse en ligne ?
13. Quels sont les risques d'une réponse en ligne ?
14. Quelles sont les étapes à respecter ?
15. Quand faut-il répondre en ligne (planning) ?
16. Faut-il réviser les sites Web existants ?
17. Faut-il déposer des noms de domaine ?
18. A qui s'adresserait une réponse en ligne ?
19. Comment atteindre la cible ?
20. Quelles sont ses attentes (de la cible) ?
21. Quels messages doivent passer par ce canal ?
22. Quelle forme donner à ces messages ?
23. Quelle émotion susciter en ligne ?

24. Comment assurer la crédibilité des réponses ?
25. Quelle est la fréquence de mise à jour ?
26. Quelle doit être la tonalité ?
27. Quelles portes ouvrir vers le public ?
28. Quels liens hypertextes réaliser vers l'extérieur de l'organisation ?
29. Quel est l'impact juridique ?
30. Faut-il construire un site spécifique ou intégrer la communication de crise dans un site existant ?
31. Comment effectuer la promotion de la communication en ligne ?
32. Quelles sont les conditions requises pour être un nœud fort du réseau ?
33. Quels sont les canaux de diffusion sur internet autres que le site web de l'entreprise ?
34. Quels sont les risques liés à l'effet de rémanence, aux moteurs de recherche ?
35. Quelles technologies utiliser pour toucher la cible (côté client) ?
36. Quelles sont les conditions techniques (côté serveur) ?
37. Comment faut-il s'organiser pour la maintenance éditoriale du site ?
38. Qui définit ? Qui alimente ? Qui contrôle ? Qui valide ?
39. Comment procéder à la fin de la crise ?
40. Comment mesurer l'impact de la communication en ligne ?

Stratégies

Toutes les crises induisent un besoin d'information, pour les victimes, le grand public, les autorités, le personnel de l'entité en crise, ses actionnaires, ses clients, ses fournisseurs. Pour l'entité victime ou incriminée, un des principes de base souvent évoqué dans la communication de crise est d'être à la source de l'information destinée aux médias et aux pouvoirs publics. Mais en fonction de la nature de la crise elle sera plus ou moins bien placée pour fournir directement cette information sur un site lui appartenant, existant ou dédié à la crise. Si dans l'exemple du rapatriement d'un produit, internet est un moyen d'informer directement sur les conditions du retour des lots incriminés, etc., l'exercice devient plus délicat pour une entité

assise sur le banc des accusés. Ainsi, il est nécessaire de différencier les crises en fonction de l'importance de l'information *utile* qu'il est possible de dispenser. L'origine de la crise est également importante : si une rumeur se diffuse en ligne, répondre ou non sur internet relève de la même stratégie que pour les autres médias. En réponse à une fausse offre commerciale, un simple démenti suffira, mais pour une organisation accusée d'être satanique, une réponse directe peut crédibiliser l'attaque... Mieux vaudra dans ce dernier cas répondre indirectement. Plusieurs stratégies sont imaginables dans l'utilisation d'internet en situation de crise :

- La stratégie du silence. Elle s'applique pour des crises faiblement médiatisées (ou silencieuses) que l'on ne souhaite pas renforcer en communiquer sur le net. Ce type de crise concerne des incidents limités, des résultats trimestriels moins bons que prévu, la démission d'un cadre dirigeant, une critique envers un produit ou un service. Il suffira dans ce cas de se contenter de réviser les contenus diffusés en ligne afin d'en bannir tout propos maladroit ou articulations malheureuses qui pourraient fournir des arguments à d'éventuels détracteurs.
- La stratégie de l'information faible qui est plus particulièrement destinée aux crises larvées. Le principe retenu est de fournir de l'information exploitable par tous ceux qui sont susceptibles de préparer des dossiers ou des articles sur le sujet. Internet est un support de choix pour diffuser de l'information en mesure d'étouffer une *crise* dans l'oeuf, car toute action directe vers la presse pourrait réveiller la crise. L'objectif est d'être un nœud fort du réseau sur un propos sensible, donc à la source de l'information. Cette méthode est très souvent utilisée à ce jour, mais trop souvent de façon ostentatoire, ce qui vient décrédibiliser la source. A titre d'exemple, on voit se multiplier les sites Web d'entreprise consacrés au développement durable sans qu'aucun d'entre eux ne soit réellement en mesure de peser sur l'opinion. Face à cette option, il semble préférable de multiplier les initiatives et de communiquer sur les actes, sur différents supports en ligne. Le management de crise est un savant mélange entre action et communication. Si l'un des deux ingrédients manque à l'appel, la gestion de crise sera inefficace. Le support institutionnel, comme nous l'avons déjà dit, se révèle peu convaincant, la crédibilité demande une caution externe. Sur des sujets de société, la stratégie de l'information faible gagnera en crédit si elle est accompagnée d'une stratégie de collaboration dont nous parlons plus loin. Cette stratégie doit s'accompagner de la veille sur internet afin de contrôler que la crise n'est pas en train de naître.
- La stratégie de l'information brute. Elle s'applique à des crises brutales qui nécessitent d'informer le public et/ou les partenaires de l'entité en crise sur des éléments simples et concrets qui touchent généralement à l'organisation, donc plus particulièrement à la gestion de crise : condition du rapatriement d'un produit, information destinée aux familles de victimes, mesures de précaution à prendre, etc..

- La stratégie de l'occupation du terrain. Cette stratégie aura pour objectif de contrer une crise ouverte et médiatisée. Elle demande d'oeuvrer sur le plan de l'information et sur celui de la communication. Sur le plan de l'information, il est souhaitable pour l'organisation en crise de « garder la main » afin d'être à l'origine d'informations claires, exploiables et que l'on ne pourra pas contester aisément. C'est dans la capacité à fournir des dossiers à la presse, des informations au public, d'alimenter les pouvoirs publics que se trouve la clé de cette stratégie. Une entreprise pourra être crédible sur la diffusion d'informations que elle seule est, à priori, en capacité de fournir (processus internes). Pour être efficaces, ces informations devront être suffisamment solides pour résister à l'investigation, à l'analyse et même à la contradiction, ce qui exclut toute manipulation et demande mieux que la transparence, le respect de l'autre et aussi de soi. Le site web de l'entreprise sera un excellent support de cette information. Mais être à la source de l'information ne signifie pas exclusivement la posséder : la capacité de recueillir, de synthétiser, de mettre en forme et enfin de distribuer une information ciblée entre également dans le jeu de la stratégie d'occupation du terrain.

La gestion de l'information dans la stratégie d'occupation du terrain

Dans la proximité immédiate d'une crise, nous pouvons distinguer deux types d'information : l'information interne et l'information environnementale qu'il est possible d'exploiter dans la stratégie d'occupation du terrain.

- L'information interne de crise (celle de l'entreprise). L'entreprise devrait rester la principale source de cette information. Il existe cependant des sources concurrentes que la presse cherchera à exploiter : syndicats, sous-traitants, clients, fuites internes, experts.

- L'information environnementale ou technique (information sur ce type de crise). Il existe une multitude de sources pour cette information. L'entreprise devrait rester une des sources crédible de cette information, réaliser des synthèses (dossiers), s'appuyer sur des relais, alimenter le débat en ligne, réaliser des liens non ostentatoires vers d'autres sources, communiquer sur les actes (incontestables).

Sauf cas très particulier, l'entreprise devra éviter d'utiliser ses propres supports pour répondre directement à des propos polémiques. Enfin, l'information sera mise en forme pour répondre aux différentes cibles.

Le « *knowledge management* » ou gestion des connaissances dans lequel Internet intervient de façon majeure pour le recueil et la redistribution de l'information prend ici une importance toute particulière. Malheureusement, peu d'entreprises ou d'administrations sont en capacité de mettre en place de tels dispositifs dans les heures qui suivent l'éclatement d'une crise. Enfin, il est capital d'éviter la confusion entre information et communication. Trop souvent de la communication

perçue comme de la « pub de crise » vient décrédibiliser l'information exploitable qui est distillée par l'entité en crise. Ce fut le cas en Juin 2003 sur le site web du gouvernement français consacré à l'information sur la réforme des retraites (56) qui fut à l'origine de nombreux mouvements sociaux. Le site distillait à la fois de l'information objective et de la publicité (fig. 28) pour l'action gouvernementale. Dans ce cas, l'effet de levier fut l'inverse de celui escompté et la presse parla de « communication », voir de « publicité » alors que le gouvernement français évoquait exclusivement une campagne d'information.

Bannière



Bannière, 468x60 pixels, 31 Ko



Bannière, 468x60 pixels, 13 Ko

Fig. 28. Les bandeaux publicitaires à télécharger sur le site web www.retraites.gouv.fr évoquaient trop ostensiblement une opération marketing, Juin 2003

Si un site web peut effectivement fournir de l'information, sur le plan de la communication, il est essentiel de trouver des relais qui ajoutent du crédit tout en ciblant précisément les différents publics. Le site web de l'entité incriminée est de loin le plus mauvais vecteur de communication en raison du peu de crédit dont elle bénéficie généralement. Comme nous l'avons vu, il existe tout un panel de sites Web qui peuvent devenir des relais vers des cibles extrêmement pointues qui attendent des propos circonstanciés. Choisir ces supports demande de les connaître préalablement. Ce n'est pas dans l'instant de la crise qu'une entreprise sera en situation de les utiliser efficacement. Plusieurs critères de choix s'imposent dans la sélection de ces supports (tableau 3.).

| Choisir un support en ligne | |
|-----------------------------|---|
| Critères | Questions à se poser |
| Cibles | Quels publics cible le support ? S'agit-il d'une communauté ? Le public de cette cible est-il radicalisé ? Quels sont les avantages de communiquer |

| | |
|------------------------------------|---|
| | vers cette ou ces cibles ? Quels sont les risques de communiquer vers cette ou ces cibles ? |
| Volume | - Le volume médiatique du support est-il suffisant ? |
| Crédibilité | - Le support fait-il référence auprès de son public ? - Le support fait-il référence auprès de la presse ? - Les auteurs qui s'expriment sur ce support font-il référence sur internet ou d'autres supports ? |
| Contamination et logique de réseau | - Le support contamine-t-il d'autres supports en ligne ? - Le support contamine-t-il le monde réel ? - La visibilité du support sur les moteurs de recherche lui confère-t-elle de l'importance ? - Combien de liens existe-t-il vers le support et quels sont ces liens ? - Le support est-il régulièrement cité dans la presse ? Si oui, à quelles occasions ? - Pendant combien de temps les articles du support restent en ligne ? - Existe-t-il un moyen d'expression des visiteurs sur le site : commentaires sur un article, forum, etc. ? |
| Risques | - Quels sont les risques de s'exprimer sur ce support ? - Le support est-il polémique ? - Quels sont les risques de s'être exprimé sur ce support dans la gestion de l'après crise ? |
| Cohérence | - Est-il d'un point de vue global opportun de s'exprimer sur ce support ? |

Tableau 3

- La stratégie de la collaboration. Très peu utilisée en raison des risques et des difficultés qu'elle comporte, la stratégie de la collaboration concerne des crises profondes dont le traitement est long et qui demandent d'asseoir une réputation, voir de préparer une rupture. Elle peut consister à créer un espace de réflexion et d'action sur le thème de la crise en collaboration avec des scientifiques, des instances officielles, des associations. Cet espace devra être « neutre » et non marqué du sceau de l'entreprise pour lui donner plus de crédibilité. L'idéal est de séparer totalement cet espace de celui de l'entité en crise, à l'image des *think tanks* aux États-Unis qui pèsent sur la presse et les pouvoirs publics en revendiquant la neutralité de leur fonctionnement. Cependant, lorsqu'elles sont trop visiblement soumises à des intérêts particuliers, les *think tanks* perdent leur crédibilité. Nous pouvons reprendre l'exemple du « développement durable ». Le développement durable

est une réponse à une crainte de l'opinion publique concernant l'avenir de la planète. Cette réponse allie la continuité du modèle économique fondée sur la croissance à laquelle sont associés le respect de l'environnement et l'économie des ressources. Cette brèche ouverte, tous les grands groupes affichent très haut et très fort leur volonté de contribuer au développement durable, à un point tel que l'on peut largement considérer cette terminologie comme galvaudée. Sans être prophète, il est facile de prévoir que le développement durable sera rapidement mis en cause dans sa forme actuelle. La raison en est simple : le développement durable est aujourd'hui un paradigme communicationnel bien avant d'être une réalité sur le terrain. Enfin, de plus en plus de voix, dont certaines très sérieuses comme celle de Joseph E. Stiglitz (57), prix Nobel d'économie 2001, s'élèvent pour remettre en cause les règles du jeu économique. Le modèle de la croissance est également de plus en plus ébranlé avec cette question extrêmement pertinente « La croissance, pour quoi faire ? » qui n'arrange décidément pas les lobbies industriels. Enfin, les réserves planétaires fondamentales comme l'air, l'eau et l'énergie fossile s'épuisent rapidement. Le développement durable ne semble pas pouvoir véritablement combler le fossé entre consommation et ressources. En aparté et en privé, nombre de cadres dirigeants expriment leur crainte pour un futur fondé sur les modèles économiques actuels. En situation professionnelle, peu osent le faire. Pourtant la rupture semble proche et elle sera accompagnée d'une crise profonde. La stratégie de la collaboration pourrait consister pour une entreprise à travailler avec d'autres acteurs sur l'élaboration de modèles qui dépassent l'horizon du résultat trimestriel ou annuel, d'anticiper les crises futures. Internet est un outil précieux pour constituer des groupes de travail pluridisciplinaires, fédérer des réseaux, diffuser de l'information et permettre aux mentalités d'évoluer, y compris au sein de l'entreprise. Il reste cependant dans cette équation l'inconnue des dirigeants et des conseils d'administration : sont-ils des visionnaires éclairés ou considèrent-ils qu'après les résultats trimestriels le déluge ?

Utiliser les modèles en vigueur

Internet n'est ni un journal, ni la radio, ni la télévision. Les modèles de communication qui régissent le net diffèrent des autres médias et il est fondamental d'utiliser les modèles en vigueur sur ce support : l'interactivité, la personnalisation, le langage et la diffusion de l'information en temps réel.

Prenons d'abord l'exemple de la personnalisation. Le grand public, les professionnels, les pouvoirs publics, les instances locales et les journalistes n'ont pas besoin de la même information sous la même forme. Internet est un excellent moyen de fournir une information généraliste, tout comme de l'information particulièrement pointue. Cela demande de maîtriser les contenus et l'acheminement de ces contenus. Le langage n'est pas de reste dans un tel processus : or généralement, on cons-

tate que si les tentatives de cibler existent, elles demeurent insuffisantes ou simplistes. Si pouvoir récupérer un communiqué de presse (voir un kit de presse) en ligne, interroger le chargé de presse de la société par email, être le premier informé est important pour le journaliste, le public attend des informations qui le concernent directement sous une forme qu'il pourra exploiter. Reprenons l'exemple du produit à rapatrier. Le client peut se poser des questions très spécifiques en fonction de sa région, de l'endroit où il s'est procuré le produit, etc. De plus, il peut être utile de l'informer en temps réel lorsque la situation le nécessite. Cette information à valeur ajoutée viendra crédibiliser une communication de crise qui pourra s'appuyer sur des actes. Le modèle internet repose également sur le polycentrisme, le réseau. Choisir les noeuds de diffusion en fait partie. Connaître ces différents noeuds et en faire un vecteur d'information de crise personnalisée correspondent aux attentes de la société en réseau. Internet est un moyen d'organisation : il est donc possible de l'utiliser pour la gestion de crise, dont la communication n'est qu'une des composantes.

De nombreux écueils existent sur la route qui mène les propos des entreprises en crise vers ceux à qui ils sont destinés. Pour les éviter, quelques points sont à observer :

- même réalisée dans l'urgence, l'ergonomie d'un site ou d'une rubrique sera rigoureuse,
- le langage sera adapté aux différentes cibles, selon les supports,
- des micro contenus (titres, mots en gras,..) permettront de donner du sens à la lecture rapide d'une page Web,
- les technologies seront sélectionnées pour permettre aux internautes les moins bien équipés d'accéder à l'information,
- un site web de crise sera hébergé sur des serveurs fiables, sécurisés et protégés contre les pirates,
- les délais de livraison et le contrôle préalable de l'information diffusée devront être maîtrisés,
- les stratégies de fidélisation des cibles pourront être utilisées,
- il s'agira également de mettre en place des moyens de mesure, simples à interpréter.

Le langage

Tout ce qui est simple est faux, tout ce qui n'est pas simple est inutilisable.

Paul Valéry

Ce qui est évident et coutumier en période normale, le devient moins en situation de crise. Le langage fait généralement partie des pertes de savoir-faire des entreprises soumises au stress d'une crise. Ce qu'il y a de nouveau avec internet, c'est la possibilité qui est offerte de communiquer directement et sans délai vers des publics ciblés. Clients, fournisseurs, actionnaires, presse, pouvoirs publics, juges, personnel de l'entreprise sont autant de cibles de communication qui attendent plus qu'une information généraliste, qui utilisent un langage qui leur est propre, à qui il faudrait s'adresser de façon différenciée via des canaux spécialisés. On comprend mieux en raison de la diversité de ces cibles pourquoi un seul site web de crise peut difficilement répondre à tous les besoins d'information suscités par la crise : les mots clés, les micro contenus qui seront mémorisés, les points d'ancre, la construction des phrases, le vocabulaire sont à assembler judicieusement pour être au plus près des préoccupations de chaque cible, à condition d'en avoir le temps. Avec internet, être préparé à la crise, c'est également se donner la faculté de mobiliser des rédacteurs – si possible internes – capables de travailler sur différents plans de la communication écrite, puis d'acheminer cette information vers les différents supports internes ou externes. L'image fait également partie du langage. Parfois, une image parfaitement choisie peut fortement contribuer à l'impact de la communication de crise, par exemple, une photographie avec le contour de la zone touchée par un accident. Ces images devront également s'adapter aux différents supports afin de prendre en considération les formats utilisés.

Les facteurs de crédibilité

Nous venons de le dire, tout ce qui peut être interprété comme de l'information plutôt que de la « com de crise » renforcera la crédibilité de l'entité communicante en crise. Ensuite c'est plus compliqué. Celles qui sont incriminées sur le fond sont de toute façon peu crédibles pour communiquer directement en ligne sans relais qui viennent crédibiliser leurs propos. Ainsi le site web de crise *ad hoc* est une solution qui flatte par son modernisme supposé mais qui trouve rapidement ses limites si l'internaute considère que l'entité se lance dans un bras de fer communicationnel : internet ne pardonne pas car les internautes ne sont jamais dupes (mieux vaut partir de ce postulat pour éviter les erreurs). Dans le cyberspace comme dans la réalité, l'action et la perception sont intimement liées dans la production de sens pour l'opinion. Prenons le cas d'un accident dans lequel les services d'une entreprise ont parfaitement réagi. Si l'entreprise en fait directement l'écho, elle sera suspectée et les journalistes s'évertueront à trouver la faille. En revanche, si un pompier ayant participé aux opérations le déclare, l'effet positif sur l'opinion sera immé-

diat. Internet fonctionne de la même façon dans l'articulation « actes / communication / vecteurs de communication ». Ainsi, les entreprises qui se retranchent derrière des arguments réglementaires ou juridiques perdent très rapidement en crédibilité : demander la fermeture d'un site web contestataire restera pendant longtemps une mauvaise solution face à une crise, sauf si la question se pose en postulat de la crise.

Promouvoir

Comme pour ses détracteurs, internet laisse à une entreprise vilipendée plus d'espace, de vitesse et de liberté pour communiquer. Mais sur le terrain du net, une multinationale ne possède pas plus de pouvoir qu'un individu solitaire. Or l'individu cherchera par tous les moyens à promouvoir ses propos en ligne, seul moyen disponible de se faire entendre. Dans la majorité des crises, on constate que les entreprises qui réagissent sur le web ne font pas la promotion de cette communication. Absence de stratégie ? Manque de volonté ? Déficit de confiance ? Dans tous les cas cette carence rend inopérante la communication interactive de crise. Mais attention : une contre-attaque promotionnelle ostentatoire peut avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise. A moins que cette stratégie soit véritablement fondée, ce qui est le cas des crises financières ou encore des crises qui génèrent un besoin d'informations brutes, une promotion « discrète » mais efficace semble préférable.

Selon Forester Research (58), après l'échange de courriers électroniques, les principales portes d'entrée sur le net sont les moteurs de recherche. Ce sont eux qui orientent tous ceux qui sont en quête d'informations sur une crise actuelle ou passée, dont les journalistes. Les moteurs de recherche sont par conséquent importants dans la promotion de réponses exercées en ligne face à une crise. Ils possèdent cependant deux défauts de taille. Premier défaut, le temps nécessaire à la prise en compte d'un nouvel espace Web par les moteurs de recherche milite pour l'utilisation de l'existant et contraignent à communiquer sur les pages d'accueil des sites d'entreprise qui sont généralement mieux référencées que les rubriques intérieures. Le « *dark site* » prêt à être mis en ligne en cas de crise perd toute son utilité s'il reste invisible aux yeux du public. C'est ici que se trouve généralement la faille car la promotion en ligne des sites Web de crise est généralement médiocre, inexiste ou tardive. Deuxième défaut, il existe des risques dus à l'effet mémoire des moteurs de recherche (et du net en général) qui prolonge la visibilité d'une crise et peut être à l'origine de contrecoups indésirables.

Les tentations fatales

L'erreur qui me semble la plus grave est de se lancer dans une guerre de l'information ce qui reste une véritable tentation pour de nombreux acteurs mal avisés. Sur le net des millions d'individus communiquent ensemble et s'informent sur des centaines de sites Web différents avec des objectifs individualisés. Ils forment la société en réseau et cette société fonctionne à l'image d'un village. Tout se sait, tous se connaissent. La solution qui consiste, ex nihilo, à infiltrer des forums dans l'objectif de lancer des contres rumeurs ou tout autre artifice inavouable ne peut que satisfaire ceux qui prétendent savoir le faire. Imaginer influencer le net en avançant masqué sans être un jour confondu relève de l'idiotie (fig. 29, fig. 30). Internet fonctionne comme le cerveau humain : c'est l'ensemble des connexions qui le transcende, un neurone ne saurait à lui tout seul en déterminer l'intelligence. A titre d'exemple, le réseau Echelon était connu et dénoncé sur le net des années avant que les médias ordinaires ne s'en emparent, ceci malgré le pouvoir supposé des américains dans le domaine de la manipulation de l'information. La guerre de l'information est un art délicat à manier avec d'infinites précautions (59).

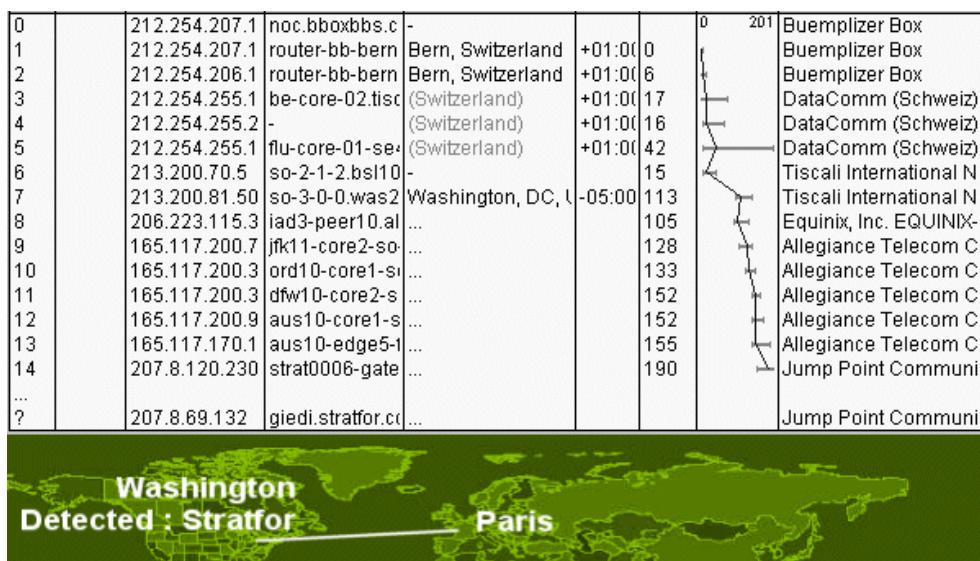


Fig. 29. Depuis internet, on peut aisément remonter à la source d'une connexion, en connaître le chemin. Chaque connexion est identifiée par une adresse IP (Internet Protocol). Ainsi chaque utilisateur du net laisse derrière lui de nombreuses traces : origine de la connexion, fournisseur d'accès, matériel utilisé, date et heure. Ainsi, si un individu utilise tintin@moi.com depuis une connexion permanente dans l'objectif d'influencer un forum, il sera démasqué en quelques secondes. Rumeur ou réalité ? Selon Le réseau Voltaire, hébergeur de « jeboycottdanone.net », les serveurs auraient ainsi été attaqués par une agence française connue pour ses activités de veille de crise qui aurait laissé sa signature (Mai 2001 – sans rapport avec l'illustration).

ceci est une réponse automatique

Bonjour,

merci de votre message.

Je suis absent du [REDACTED]

Pour toute demande urgente, vous pouvez contacter [REDACTED]

[REDACTED] [.premier-ministre.gouv.fr](http://premier-ministre.gouv.fr)

Merci

Fig. 30. Cet utilisateur d'un groupe de discussion a été trahi par son répondeur automatique alors qu'il utilisait un email anonyme pour s'infiltrer dans le groupe – Mars 2003

L'autre erreur commune est d'opposer la force au réseau. Le réseau se reconfigure sans cesse pour faire face à n'importe quelle situation. Sa souplesse, ses interconnexions, son intégration lui donnent plus d'intelligence qu'à n'importe quelle organisation hiérarchique, quelle que soient sa taille et sa puissance supposée : en Chine seul un blocage physique d'internet permet d'en interdire l'usage à des fins de liberté alors que l'enjeu pour les internautes hors la loi est extrêmement lourd. Les attaques directes, les plaintes, l'action juridique lourde à l'encontre de détracteurs sont à éviter au risque de mettre ces détracteurs en position de victime comme ce fut le cas pour « *jeboycottedanone.com* ». Cette erreur n'a fait qu'exacerber la crise médiatique et fournit à l'imaginaire collectif l'effigie de l'ogre s'attaquant au petit poucet, confortant ainsi l'image de multinationale sans état d'âme de Danone. Dans la crise de Buffalo Grill, le site web du groupe a par instant donné le sentiment de vouloir faire taire toute critique en annonçant que des plaintes contre des journaux avaient été déposées. Pire, la page d'accueil de la zone destinée à la crise sur le site de Buffalo Grill annonçait le 31 Décembre 2002 « *La "Une" du Parisien qualifiée de "mensongère" sur Europe 1* ». Ce micro contenu très visible spécifiait exclusivement le support sans désigner la source (fig. 31). Pour le lecteur de cette page seule Europe1 était nommée, ce qui pouvait laisser supposer que « quelqu'un d'Europe1 » a émis cette critique alors qu'elle émanait de l'avocat du groupe interrogé sur cette radio. Même si le détail de cette information distinguait clairement la source (l'avocat du groupe de restauration), le support (Europe1), encore fallait-il le vérifier en cliquant sur la brève pour le savoir : ce type d'erreur peut décrédibiliser l'ensemble d'un site web de crise.



Fig. 31. Attaque frontale de la presse et information tronquée : la stratégie utilisée sur le site web de Buffalo Grill le 31 décembre 2002 comporte des risques, notamment de décrédibiliser l'ensemble de la communication de crise en ligne du groupe.

Copie partielle de l'espace créé consécutivement à la crise sur www.buffalo-grill.com © Buffalo Grill, 2002

Face à l'incertitude

L'efficacité d'une communication de crise en ligne ne dépend pas exclusivement des contenus, mais également de la gestion de l'information. Internet répond à une logique de réseau. Nous avons vu à quel point les réseaux sont d'une incroyable efficacité lorsqu'il s'agit de s'adapter à des situations inédites, de s'organiser en temps réel. Or les situations de crise possèdent par nature une part d'incertitude. Se préparer à utiliser internet, à la fois dans la gestion de crise et dans la communication de crise, signifie se préparer à fonctionner selon une logique de réseau dont le principal contenu (la stratégie) est fixé par la cellule de crise.

Ainsi des nœuds de compétences peuvent être créés et chargés de tâches spécifiques : recherche d'informations spécialisées, création de contenus destinés à la cellule de crise, diffusion de savoirs, relations avec tel acteur annexe, gestion des équipes sur le terrain et enfin diffusion de l'information vers les cibles médiatiques. Internet permet de mettre en place et de gérer un réseau complexe et adaptable de ressources internes et externes centrées sur la stratégie définie par la cellule de crise. Dans le management de l'imprévisible, plutôt que de fixer des procédures standards et typées par crise, la préparation devrait consister à se donner la capacité de faire face à l'impromptu (fig. 32). Simple dans le principe, la logique de réseau est difficile à mettre en place car elle est contraire au fonctionnement des institutions :

elle demande aux participants d'être libres dans leur action et responsables, ce que la hiérarchie peut difficilement admettre.

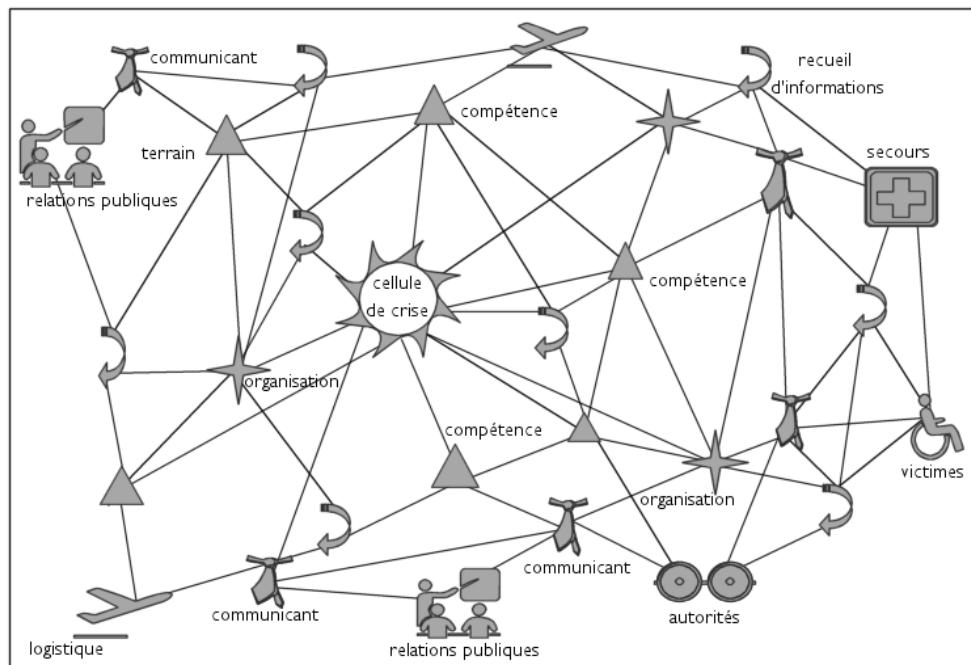


Fig. 32. L'organisation en réseau permet de faire face à l'imprévisible car elle se redessine en permanence. Internet est un support de communication qui autorise le fonctionnement en réseau centré sur un propos déterminé

Pourtant l'organisation en réseau a parfaitement fonctionné lors des attentats terroristes du 11 Septembre 2001 à New York. Par exemple, CNN a pris l'initiative de publier les photographies des personnes disparues sur son site internet que chaque internaute pouvait librement mettre en ligne. Le gouvernement américain a parfaitement accepté de perdre une partie de son pouvoir au profit de tous en faisant un lien depuis son site internet vers l'espace de CNN destiné à la recherche des disparus. De multiples initiatives de ce genre sont nées sur la toile, se relayant l'une à l'autre sans contrôle centralisé, sans que personne ne se connaisse préalablement.

Sur le plan de la communication de crise, c'est la connaissance du corps social et la possibilité de cibler l'information qui demande d'être préparé. D'une façon générale, les grands médias sont connus des entreprises et la préparation consiste à communiquer vers ces médias par voie de communiqués de presse et d'interviews. De même, les principaux acteurs, les institutions, les services de l'État sont également intégrés dans la préparation de la communication de crise. Mais il est également utile de se préparer à voir arriver de nouveaux venus qui s'exprimeront sur internet. En eau trouble, la vision du corps social est déformée et les nouveaux venus mal appréhendés, surestimés ou sous-estimés. Ils sont souvent à l'origine de réactions inappropriées comme dans l'exemple de jeboycotteidanone.com. La sociologie des organisations nous enseigne que c'est dans les zones d'incertitudes que le pouvoir s'exerce, hors de la contingence. C'est dans ces zones d'incertitude et

non dans l'apparent sommet de la pyramide hiérarchique qu'il faut chercher les tenants du pouvoir. Or, en situation de crise l'incertitude occupe une place plus grande qu'à l'accoutumée. Pour un acteur en crise, c'est la maîtrise des zones d'incertitude ou les accointances avec ceux qui les maîtrisent qui lui permettront d'influer sur la crise. Concrètement, au-delà de communiquer directement depuis un site web, c'est se donner la capacité de prendre en considération ces « nouveaux venus » qui prend une importance de plus en plus forte dans la préparation de la communication de crise. Cette prise en compte permet de cibler les relais d'opinion qui se forment sur internet, de les comprendre, d'en saisir la portée et éventuellement de s'en servir comme support de communication.

Sortie de crise

Véritables cicatrices, parfois plaies béantes, une grande partie des pages Web et des écrits sur les groupes de discussions resteront visibles pendant longtemps sur le net sans qu'il soit possible de les faire disparaître. Deux stratégies de sortie de crise sont envisageables : le silence ou l'action. Opter pour la stratégie du silence permet d'éviter de prolonger la crise, de ne pas prendre le risque de créer une nouvelle crise qui serait la conséquence de la communication de sortie de crise. Les moteurs de recherche ont la mauvaise habitude de conserver sur leurs serveurs des copies des pages Web qu'ils référencent. Une entreprise qui a largement utilisé internet pendant la crise devra tenter de « déréférencer » le site de crise afin de vider l'antémémoire des moteurs de recherche. Mais dans ce cas, l'action semble préférable. Dans l'absolu elle devrait consister à contrebalancer la « masse négative » des centaines, voire des milliers de pages Web faisant état de la crise. Une solution peut consister dans la création de pages de sortie de crise qui devront apparaître en très bonne position sur les moteurs de recherche. L'autre solution envisageable est de diffuser des communiqués ou de donner des interviews de sortie de crise sur des relais très visibles sur le net. En fin de crise, occuper positivement le cyberspace est une stratégie nécessaire autant qu'utile. Dans tous les cas, internet n'est pas neutre. La facilité apparente de l'utilisation du réseau cache sa complexité et toute la difficulté que l'on peut éprouver à maîtriser, même de façon très fragmentaire, le cyberspace.

Un exemple (presque) réussi : **www.sante.bouyguestelecom.fr**

Très rapidement après l'arrivée massive des téléphones mobiles, des inquiétudes sont nées concernant les dangers des radiofréquences émises par les téléphones et les antennes relais qui pourraient provoquer des cancers du cerveau. L'inquiétude reste encore vive dans la population, malgré qu'à ce jour aucune étude sérieuse n'ait pu établir de lien entre les ondes radios de la téléphonie mobile et un problème de santé. Destiné à faire face aux rumeurs sur les dangers des radiofréquences,

« Bouygues Telecom Santé » est un exemple réussi de site web de crise (fig. 33) et ceci à bien des égards.

Ouvert le 8 Juin 2000, ce site possède une dynamique de l'information fondée sur la responsabilité, la transparence, l'ouverture, la pédagogie et la modestie. On y retrouve :

- De l'actualité qui concerne les radiofréquences et la santé, ouverte sur des événements indépendants de Bouygues Telecom, par exemple en permettant de télécharger les documents du colloque « *Téléphonie mobile et santé : réalité et débat au collège de France* » organisé sous le haut patronage de l'Académie nationale de médecine le 31 mai 2002. Il est nécessaire de préciser que Bouygues Telecom annonçait le débat avant d'en connaître les conclusions, ce qui crédibilise le site web.
- Une rubrique « Contexte » avec une sous rubrique intelligemment nommée « ni sourd ni muet » qui contient un texte, certes un peu long, mais clair sur l'esprit dans lequel Bouygues Telecom traite du sujet. Les propos tenus dans cette rubrique sont particulièrement responsables, en voici un extrait : « *Les premières conclusions n'ont pas apporté la preuve de l'existence d'effets nocifs sur la santé de la téléphonie mobile, ni de certitude contraire. Il reste que, pour rassurants qu'ils soient, ces résultats ne doivent pas nous dispenser de pousser les recherches toujours plus loin. Nous ne saurions fonder notre entreprise sur une pratique qui présenterait un risque pour la santé. Aussi, nous sommes attentifs à toutes les démarches scientifiques, nous les encourageons et, surtout, nous nous engageons formellement à tenir compte de leurs résultats en mettant en place les éventuelles mesures de protection que ces études révéleraient nécessaires.* ».
- Une partie pédagogique qui ne cherche pas à convaincre, ce qui la rend crédible et exploitable,
- Une rubrique « Santé » qui fait clairement le point sur l'état des connaissances et des doutes actuels,
- Les normes et règlements qui ne pouvaient être absents, même si ce n'est plus depuis longtemps un facteur de persuasion dans de la communication de crise,
- Une rubrique « Les actions B.T » démontre que Bouygues Telecom agit en amont et cherche à réduire les risques,
- Une ouverture, certes limitée, vers les questions du public avec un email qui a la même fonction qu'un numéro vert,
- Une liste de liens, de documents et d'ouvrages indépendants qui viennent crédibiliser le discours.

- Enfin, l'espace ne vient pas se décrédibiliser en affichant une multitude de copyrights et autres interdictions de réaliser un lien vers le site sans autorisation préalable et écrite.

Du point de vue graphique et ergonomique, le site est fluide, répond aux standards actuels avec quelques petites imperfections, son ergonomie est plutôt bonne, aucun bug n'est à déplorer lors de nos tests, il est techniquement accessible sans plug-in et autres technologies discriminatoires. Cet espace est d'un niveau équivalent aux espaces commerciaux de Bouygues Telecom, ce qui démontre l'effort réalisé dans la conception et la maintenance du site.



Fig. 33. Espace de Bouygues Telecom santé : un exemple plutôt réussi. – **Copie d'écran**
<http://www.sante.bouyguestelecom.fr>, Décembre 2003 © Bouygues Telecom

Quelques points seraient cependant à améliorer :

- La logique de réseau est absente de cet espace santé. Si le site est ouvert vers d'autres documents, si un lien visible vers l'espace est placé sur la page d'accueil du site commercial, le site reste cependant peu ouvert et constitue uniquement un moyen de diffusion d'information.
- Le système de promotion et de fidélisation est absent du site : pas de possibilité de poster un article, ni de recommander le site, pas de newsletter, pas d'articles écrits par des personnalités extérieures en dehors de textes officiels.
- L'espace santé du site web de Bouygues Telecom est un nœud faible du réseau car il est absent des réponses sur les moteurs de recherche. Ceci s'explique par la structure même du site : absence de préoccupation con-

cernant le référencement ou stratégie ? En tous les cas le cyberespace consacré aux dangers de la téléphonie mobile est occupé pour l'essentiel par des propos inquiets.

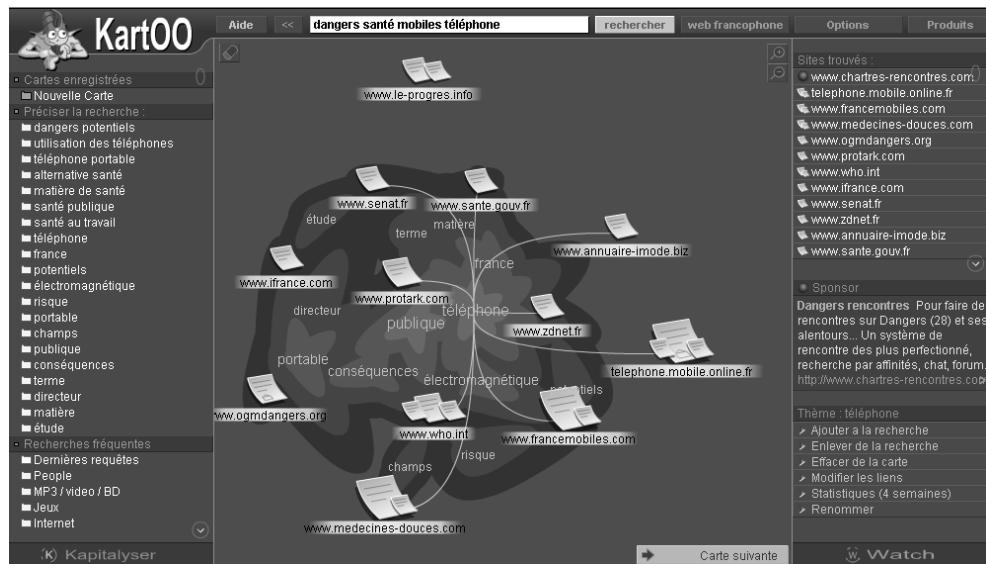


Fig. 34. L'espace santé de Bouygues Telecom est absent des principales réponses pour des recherches sur les dangers de la téléphonie mobile sur les principaux moteurs de recherche, laissant la part belle aux rumeurs.
<http://www.kartoo.fr/> (Février 2004) © Kartoo 2004

En conclusion, cette initiative est globalement satisfaisante même si seule la logique de diffusion prédomine faisant de la logique de réseau la grande absente de ce site. Il s'agit cependant du traitement à froid d'une crise récurrente : il est plus difficile de réagir aussi intelligemment à chaud car construire un tel site demande un véritable travail de fond. Même si la crise est bien traitée, cet espace pèse peu dans le cyberespace. Seules quelques pages individuelles font références à www.sante.bouyguestelecom.fr. Ceci ne signifie pas qu'il ne fallait pas réaliser l'espace santé, car Bouygues Telecom ne peut se permettre d'être absent de ce débat. D'autres utilisent des techniques plus manipulatrices, mais aussi destructrices à l'image des grands de la semence transgénique.

Un site web de crise génétiquement modifié

Les OGM sont les Organismes Génétiquement Modifiés. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit de semences dont les propriétés du vivant sont modifiées, par exemple, pour les faire résister à un défoliant, ce qui permet de désherber chimiquement un champ sans détruire les cultures génétiquement modifiées. Or, il existe une guerre entre pro et anti OGM qui se livrent un combat sans merci. Le débat est d'importance car l'utilisation des OGM représente des milliards d'euros de chiffre d'affaires potentiel pour l'industrie, mais aussi la possibilité de breveter le vivant et donc de maîtriser à terme, l'ensemble des droits d'utilisation et de copie (donc de reproduction) des semences de la planète. A titre d'exemple, Monsanto avait créé « Terminator », des semences stériles qui auraient obligé les agriculteurs à en racheter chaque année alors que, selon la FAO, la survie de 1,4 milliards d'individus du Tiers Monde dépend de la conservation des semences fermières. Sous la pression des gouvernements et de l'opinion publique, la multinationale renonçait en 1999 à la commercialisation de « Terminator ». Mais ce n'est pas sur l'hégémonique que se pose l'essentiel du débat, mais sur les dangers des OGM pour l'environnement et la santé publique.

Dans leur volonté d'introduire le capitalisme au cœur même de la structure du vivant, Bayer CropScience, Dow AgroSciences, DuPont-Pioneer Semences, Monsanto et Syngenta se sont associés pour créer un site web « ouvert » www.ogm-debats.com (fig. 35) consacré aux OGM avec l'espoir d'occuper le terrain sur le sujet face aux multiples initiatives anti-OGM qui fleurissent sur internet. Réalisé avec le concours d'une agence de relations publiques, ce site se propose d'être un lieu d'échanges de qualité permettant de faire avancer le débat sur les OGM. Comme l'explique Jean-Marc Manach dans un article de Transfert.net du 30 Mai 2003, « *A coup de statistiques économiques et agricoles, de propos de scientifiques, de professionnels de la santé et autres "experts en développement durable", le site soutient l'un des combats principaux des multinationales de génie biotechnologique, en dénonçant le moratoire européen sur la libre utilisation des semences et des produits génétiquement modifiés, et tout particulièrement l'attitude de la France.* ». Il est vrai que l'initiative possède de nombreuses qualités : il ressemble à un lieu d'échanges d'opinions (mais l'articulation pour/anti du forum est-elle soigneusement mise en scène ?), propose de nombreux liens, occupe le terrain scientifique en fournissant des informations et des kits utilisables par les enseignants, informe les médecins, les journalistes, propose des illustrations pour les élèves espérant en faire ainsi des « contaminateurs efficaces » pour reprendre le vocable du marketing viral, propose un quizz pour les enfants. A priori, ce site ne pourrait que difficilement faire basculer les indécis car il révèle un parti pris certain, trop évident, même pour des enfants dont la capacité de décryptage dépasse ce type d'initiative. De plus, encore une fois, la logique de réseau n'est que partiellement respectée. Informés de l'existence de ce site, il nous a fallu plus de dix minutes pour pouvoir le trouver sur les moteurs de recherche et son indice de popularité est inexistant laissant ainsi une place de choix à tous les « anti-OGM ». De même, fondé par cinq grands de la semence transgénique, unifiés dans une association loi 1901, il manque à ce site (et à cette association) la caution extérieure, le gage d'impartialité qui aurait pu contribuer à sa crédibilité. Pire, l'internaute averti peut

en deux clics sur « [Affichage] puis [Source] » de son navigateur (janvier 2004), vérifier les mots clés placés dans le code de la page. Ces mots clés sont destinés à l'indexation par les moteurs de recherche. Ainsi nous pouvons découvrir que, génétiquement, ce site veut être visible pour des mots clés comme « brevetabilité », « brevets sur le vivant », « développement durable », « environnement », « écologie », « biodiversité », mais aussi « malbouffe », un terme cher aux anti-OGM (dont José Bové) et « *faim dans le monde* », ce qui est mal venu de la part du créateur de « Terminator » qui est l'un des éditeurs du site ! Les gènes de ce site révèlent donc sa vraie nature et son objectif : influencer le public.

Une analyse du cabinet C4iFR, démontre que ce site web entre dans une logique « *dynamique d'infiltration perceptive de la société* » (60). Dans la pratique, cette opération semble partiellement porter ses fruits. C'est ainsi que l'espace du site web de RFI (Radio France Internationale) destiné à l'émission « Le goût du monde » réalisait le 2 Janvier 2004 un lien vers ogm-debat.org, lui apportant ainsi sa caution. Quelques-uns se sont pris au piège et réalisent des liens vers le site en le présentant comme un site de débat sur les OGM. En fait, on ne peut supputer deux hypothèses. Les micros contenus du site sont parfaitement bien réalisés et la page d'accueil laisse entrevoir cette ouverture vers le débat et une apparente neutralité. Au fil des mois, on peut constater que l'information est crédibilisée également par l'image : généralement une personne entre deux âges, souriante et sympathique, prise en photographie dans la nature, qui possède un titre d'expert. Un visiteur peu attentif, pressé de fournir une information à un tiers ou de réaliser un lien, sera effectivement influencé par une lecture rapide des propositions formulées sur le site dans sa superficie. En deuxième hypothèse, les informations délivrées en profondeur sur le site sont véritablement en mesure d'influencer le public. Mais cette hypothèse est cependant peu vraisemblable. Car si je rejoins l'analyse de C4iFR sur les moyens de « *perception management* » mis en œuvre, au risque de paraître naïf, je pense que cette opération ressemble décidément trop à de la propagande pour peser réellement sur l'opinion. En effet, si l'on considère les cibles et les contextes dans lesquels ces cibles peuvent aborder le site, celui-ci est probablement inopérant. Car, il faut véritablement s'intéresser au sujet pour réaliser une lecture du site. Or, le site ne résiste pas longtemps à l'analyse, même par des personnes peu informées. Car quelles que soient les qualités de ce site, dans sa capacité de mettre en œuvre les techniques de « *perception management* », dans la segmentation des cibles et dans les kits qu'il livre, il reste noyé dans un ensemble Anti-OGM fortement ramifié en ligne.

Comprendre – « Perception Management »

Issus de la guerre psychologique militaire, le « Perception Management » consiste initialement en une série d'actions coordonnées destinée à influencer les émotions, les mobiles et les raisonnements objectifs d'un adversaire. D'une façon plus générale, il s'agit d'influencer un individu ou un groupe d'individus en modifiant leur perception de la réalité par des techniques essentiellement cognitives. S'il semble nécessaire de prendre au sérieux ces techniques, il n'en demeure pas moins qu'elles sont auréolées d'un vocabulaire marketing destiné à les vendre. Dans la pratique, elles utilisent des ressorts assez classiques de la manipulation : amener un individu d'un point A à un point B par des logiques de persuasion.

Enfin, il y a l'autre résultat, le plus important, celui qui décrédibilise non seulement le site mais également ses promoteurs. Consécutivement à l'analyse de C4iFR qui démonte les mécanismes de ce site, les pro-OGM sont taxés sur internet de manipuler l'opinion publique, l'étude de C4iFR comme preuve à l'appui. Or, comme nous l'avons indiqué dans ce livre, l'intelligence globale du réseau est trop grande pour prendre le risque de la manipulation en ligne. Dommage pour un débat qui mériterait d'exister.

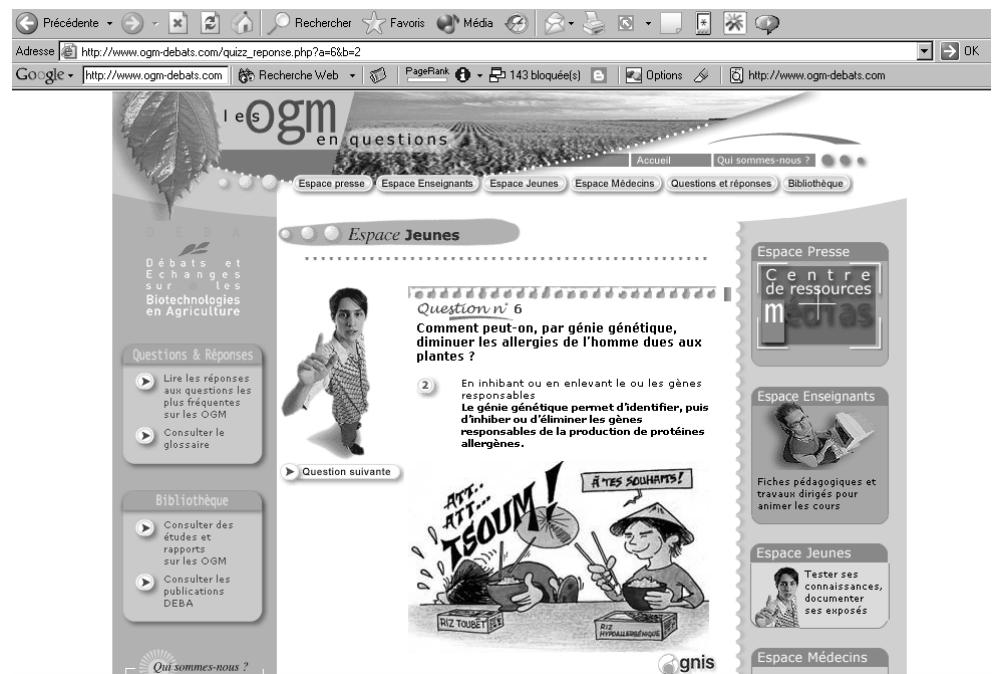


Fig. 35. « Présenter les faits à l'état brut, puis modifier la perception de la population cible de façon à la rendre elle-même émettrice du message », une étude de C4iFR explique les ressorts de la « Perception Management » utilisés dans ce site, notamment le quizz de l'espace jeune, qui mélange questions neutres et réponses orientées.

Copie d'écran de l'espace jeunes de <http://www.ogm-debats.com/>, Janvier 2004 © DEBA

Se préparer à la crise ?

Si tes projets portent à un an, plante du riz ; à vingt ans, plante un arbre ; à plus d'un siècle, développe les hommes.

Proverbe Chinois.

Il est de coutume d'affirmer que la clé de la réussite de la gestion d'une crise est dans la préparation. Internet n'échappe pas à cette règle, y compris lorsqu'elle trouve ses limites. De même que pour les autres crises, la mécanique de la préparation à la cybercrise repose sur des fondamentaux : typologie, évaluation des risques, détermination des éléments à prendre en considération, scénarios, recensement des vecteurs d'information, préparation des ressources, organisation et formation des acteurs, simulation. Mais ce qui est vrai pour les médias « ordinaires » l'est encore plus pour internet : il faut se préparer...à l'imprévisible. Pour Christophe Roux-Dufort, professeur à l'EM Lyon et spécialiste du management de crise (61) « *Les entreprises pensent avant tout que l'art de gérer les crises consiste à convaincre afin de préserver ou de restaurer leur image. Cela ne suffit pas : ce qui compte en priorité, c'est l'apprentissage de l'effet de surprise et plus encore l'anticipation des ruptures* ». Or la fluidité du réseau, l'évolution extrêmement rapide des technologies, les acteurs émergeants, le pouvoir de l'individu dans le cyberspace, l'incapacité de prévoir les usages des technologies laissent ouverte la porte sur un espace multidimensionnel dans lequel tous les possibles sont imaginables. Se préparer aux cybercrises demande d'accepter l'imprévisible, de connaître le champ social du cyberspace pour admettre les acteurs qui s'immiscent dans les espaces vacants de la crise afin de mieux les appréhender, d'être organisé pour répondre aux logiques inédites imposées par la crise, d'anticiper les ruptures. Trop souvent à la complexité on oppose la procédure, au réseau, la hiérarchie, aux stratégies émergeantes, le statu quo, à l'opposition, la force. Ce modèle semble définitivement dépassé dans la société en réseau.

Internet et la veille de crise

En elle-même, « l'intelligence de crise » mériterait qu'on lui consacre un ouvrage. Internet ouvre des perspectives gigantesques dans le recueil et la gestion de l'information, encore faut-il être parfaitement préparé à le faire en période sensible et si possible avec intelligence. Puisque internet est un important vecteur d'informations, c'est aussi un moyen de la recueillir. Instrumentalisée, la veille sur internet est sensée permettre de capter l'état de l'opinion à un instant T et dans une certaine mesure de vérifier qu'une crise (ou une rumeur) n'est pas en train de naître et de s'amplifier sur le net. Mais trop souvent la veille de crise s'attache à rationaliser par la mesure l'état de l'opinion.

Plusieurs écoles s'affrontent dans la veille de crise sur internet. On trouve d'abord « l'école volumétrique », principalement initiée en France par la société Startem, devenue depuis Datops. Cette école consiste à mesurer l'opinion par du monitoring. Elle part du principe qu'internet est un cadre amplificateur des crises, que le volume des échanges est un élément primordial. La méthode consiste à réaliser une analyse sémantique qui précise les mots-clés à rechercher, de déterminer les sources à observer, de mettre en place les outils de recueil et de mesure et enfin de déterminer les tendances. Elle a pour avantage la systématique, de s'intéresser à de très nombreuses sources, de détecter des phénomènes émergeants (mais pas immersés), de pouvoir être fortement automatisée ce qui en réduit les coûts. Elle permet aussi de tracer des courbes qui formalisent clairement l'évolution volumétrique des propos tenus sur un sujet. Elle a cependant pour défaut de ne pas suffisamment intégrer la notion de réseau, de prendre en considération exclusivement les relais d'opinion particulièrement visibles, de ne pas établir les processus qui forment l'opinion.

Peu de temps après naissait l'école « humaine » initiée en France par la société Ksiopta, dont je fus à l'origine. Cette école consiste en la compréhension du réseau. Il ne s'agit plus de vouloir tout surveiller sur la base de mots clés, mais de déterminer les principaux relais d'opinion, d'analyser manuellement les contenus (forums, sites Web, presse, dépôt de noms de domaine,...) afin de rechercher les éléments déterminants et émergeants. Cette école a l'avantage de l'intelligence, de permettre de détecter très en amont des tendances, de mettre en valeur les processus qui forment l'opinion, de participer pleinement au pilotage de la stratégie d'Information et d'être force de proposition. Elle a pour défaut de demander des ressources considérables et une culture approfondie de l'objet de la veille que seules des personnes « immersées » peuvent appréhender. Cette école ne connaît par ailleurs qu'un succès très mitigé avant que les attentats du 11 Septembre 2001 ne démontrent la faiblesse des processus automatisés et lui donne ses lettres de noblesse. Si trois ans après, elle était encore considérée comme novatrice, nous en connaissons aujourd'hui les limites. Le projet de l'école « humaine » est de trouver les éléments d'influences visibles sur le net avant d'analyser d'autres paramètres et d'instaurer une surveillance réalisée par des personnes physiques.

Mais comme pour l'école volumétrique, cette vision est trop extérieure au réseau pour se prétendre exhaustive. Pour comprendre le réseau et détecter des tendances

sur un sujet, il est essentiel de le vivre au quotidien. Car la grande masse des échanges sur internet reste dans le domaine privé : la correspondance par emails. C'est en appartenant au réseau du domaine observé, en possédant la sensibilité de ceux qui le vivent que l'on peut pénétrer la sphère privée, en saisir les tendances et être destinataire des emails qui circulent sur le sujet. L'observation formelle rend la veille sur internet partiellement inopérante : il en ressort des précisions utiles mais incomplètes. Car sur internet, les ruptures sont aussi brutales qu'insaisissables. De plus, la veille a tendance à se focaliser sur l'objet, par exemple la surveillance des communautés centrées sur une marque. Or c'est en périphérie que se profilent les cybercrises les plus inattendues, les plus en rupture, les plus difficiles à combattre. Prenons un cas d'école, par exemple, la surveillance des propos autour d'une marque automobile. Il sera aisément de *monitorer* internet autour de cette marque, de révéler les noeuds d'influences comme, par exemple, les sites Web personnels de fans centrés sur cette marque ou d'une marque concurrente. On veillera également sur les sites, forums et groupes de discussion aux comparaisons entre différentes marques, et en final on pourra en déduire des risques de contagion médiatique sur une faille technique ou esthétique. En revanche, de façon très extérieure, par exemple sur un site très visité qui concerne les conditions de travail, peuvent apparaître de façon subite et inattendue une accusation grave, un propos sensible qui mêle des faits avérés à l'émotion et être à l'origine d'une crise. Imaginer saisir l'ensemble des contours d'un espace à géométrie variable relève en partie de l'utopie. Imaginer tout savoir est particulièrement risqué car les crises ne naissent pas toujours là où on les attend. Sur internet, plus on est concentré sur un sujet, moins on est en capacité à voir ce qui est en train de se préparer ailleurs.

En situation de crise, internet est un bon moyen d'accéder directement au public et donc de valider tout au long de la gestion de crise l'influence de différents facteurs sur la crise en cours. Il est cependant difficile de partir de zéro et de mettre en place une veille efficace lorsque l'on est en situation de crise. Une veille de crise implique des ressources pour recueillir, trier, valider l'incroyable masse d'informations collectées sur internet. La veille ne se limite pas à l'instant, il faut pouvoir étonner et mesurer les différents champs de proposition, suivre leurs trajectoires, réaliser des corrélations. Si des sociétés spécialisées peuvent techniquement réaliser cette veille, il n'en demeure pas moins que la rendre efficace demande de connaître la culture de l'entreprise, son histoire, son positionnement, sa stratégie, son organisation, ses hommes, son environnement. Car veiller ne signifie pas exclusivement posséder l'information, mais aussi l'interpréter et la diffuser à bon escient dans l'organisation dédiée à la gestion de crise. Il serait cependant dommage de se priver de ce moyen d'investigation de l'environnement de la crise. Le risque mineur est de se retrouver noyé dans un flux d'information que l'on n'est plus capable d'interpréter utilement et dont l'essentiel ne transparaît pas face à l'accessoire. Le risque majeur vient des réactions instinctives qui peuvent naître des propos tenus sur internet contre une organisation soumise à d'énormes pressions, comme ce fut le cas de Danone dans l'affaire « [jeboycottdanone.com](#) ». Il est à noter qu'internet n'est que le reflet du cyberespace et que celui-ci est parfois déconnecté du terrain. Si l'affaire Danone a déchaîné les passions citoyennes sur internet, avec des appels au boycott, la crise de Buffalo Grill a laissé le cyberespace dans l'indifférence la plus totale, à l'exception de la presse et de ses relais. Dans le même temps, Danone ne ressentait pratique-

ment pas les effets de la crise sur ses ventes alors que les restaurants Buffalo Grill perdaient une part conséquente de ses clients.

Dans l'après crise, la veille sur internet joue un rôle également important. Elle permet de vérifier les traces laissées par la crise. Ces traces peuvent parasiter durablement l'image d'une entreprise. De plus, il suffira que dans le futur apparaisse une crise qui concerne à nouveau la même entreprise ou son secteur d'activité pour que se réactivent des sites contestataires ou que les journalistes fassent référence à la crise passée. Une cybercrise peut en cacher une autre ou ressurgir, plus violemment, plus rapidement. C'est ainsi que le site web www.vachealait.com, né de la rumeur de la taxation des disques durs s'est reconvertis en site de protestation de toutes les taxes sur les supports numériques et continuent à alimenter un débat clos sur les autres médias en restant à l'affût de toute nouvelle information sur le sujet. En cas d'événement « réactivateur », internet est un grand livre ouvert sur les crises du passé dont chacun dispose à son gré. La veille d'après crise peut avoir pour objet de servir à l'écriture de chapitres de ce livre.

L'organisation

Parmi les clés de la gestion de crise en ligne, l'organisation tient une place particulière. La singularité du vecteur, notamment sa célérité, laisse peu de place à l'improvisation. Trop souvent, les équipes chargées de la communication en ligne sont exclues des cellules de crise. Pire, dans l'organisation des entreprises, internet reste encore du ressort des services informatiques, car considéré du domaine technique plutôt que de la communication. C'est un peu comme si la communication « papier » était confiée à l'imprimeur. Cette sous-estimation de l'importance du cyberspace conduit à l'incapacité de s'en servir comme ressort de la communication de crise. Se préparer à la communication de crise sur internet, c'est s'organiser pour être en capacité à recueillir les contenus, les synthétiser, les contrôler, choisir les supports de diffusion, réaliser la promotion (Tableau 4.). C'est aussi se préparer à veiller en ligne, c'est enfin pouvoir supprimer rapidement une information « gênante » qui subsisterait sur un site internet de l'entreprise.

| Organisation de la gestion de crise sur internet | | |
|--|--|---------------------------|
| Sujet | Stratégique | Opérationnel |
| Typologie de crise | | |
| | - Types de crise | - Définition des risques |
| Veille sur internet | | |
| Veille en amont | - Objectifs de la veille - Budget | - Moyens - Sources |
| Veille de crise | - Interne ou externe - Processus d'alerte | - Fréquence - Circuits |
| Veille après crise | - Processus décisionnels | - Synthèses |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| Contenus | | |
| Typologie | <ul style="list-style-type: none"> - Contenus / type de crise - Articulation avec les autres supports | <ul style="list-style-type: none"> - Préparation de contenus et maintenance de ces contenus prêts à diffuser. |
| Contenus existants | <ul style="list-style-type: none"> - Décision des contenus à conserver ou à supprimer | <ul style="list-style-type: none"> - Suppression de contenus - Moyens de supprimer rapidement des contenus. |
| Contenus spécifiques à une crise | <ul style="list-style-type: none"> - Décision des contenus à diffuser en ligne - Contrôle de la cohérence avec les autres supports | <ul style="list-style-type: none"> - Moyens de recueillir l'information - Mise en forme pour internet - Contrôle préalable à la publication |
| Contenus d'après crise | <ul style="list-style-type: none"> - Décision des contenus à diffuser en ligne après la crise - Décision des contenus à supprimer | <ul style="list-style-type: none"> - Moyens de recueillir l'information - Mise en forme pour internet - Contrôle préalable à la publication des nouveaux contenus - Moyens pour supprimer des contenus |
| Supports et diffusion des contenus (penser également aux supports mobiles) | | |
| Choix du support | <ul style="list-style-type: none"> - Type de support / type d'information | <ul style="list-style-type: none"> - « <i>Dark site</i> » ou espace de crise sur un site préparé - Recensement des autres supports : presse en ligne, portails spécialisés, etc. |
| Diffusion | <ul style="list-style-type: none"> - Mode de décision de la diffusion | <ul style="list-style-type: none"> - Moyens de diffuser l'information sur ses propres supports - Moyens de diffuser l'information sur les autres supports en ligne - Moyens de contrôle |
| Promotion / référencement | | |
| Promotion | <ul style="list-style-type: none"> - Promotion ou non en fonction du type de crise - Supports privilégiés | <ul style="list-style-type: none"> - Préparation au référencement ou à l'interdiction du référencement - Préparation des autres moyens de promotion |

| | | |
|------------------------------|---|---|
| Promotion de sortie de crise | - Promotion ou non en fonction du type de crise - Supports privilégiés | - Préparation au référencement - Préparation au référencement de pages Web de sortie de crise - Préparation des autres moyens de la promotion de sortie de crise. |
| Mesure | | |
| Statistiques | - Choix des statistiques pertinentes | - Moyens de mesure - Eléments de comparaison |
| Autres | - Orientation / résultats - Synergie globale entre les différents supports | |

Tableau 4.

Les ressources techniques

A la problématique générale des ressources, s'ajoute une dimension technique qui n'est pas à négliger. Ainsi, une entité en crise risque de dépendre d'un ou de plusieurs prestataires dont la bonne volonté ne suffira pas à répondre aux besoins techniques de la communication de crise en ligne dans des délais en rapport avec le temps internet. Si mettre un communiqué de presse dans une fenêtre à l'arrivée sur le site web d'une entreprise en crise, comme ce fut le cas dans le retrait des bouteilles de Coca-Cola Belgique en 1999, peut être réalisé en moins d'une heure, lancer une véritable communication en ligne est techniquement plus complexe et demande du temps. De plus, il est facile de connaître des déboires technologiques en cas de succès : saturation des liaisons, serveurs débordés,... Lors d'événements majeurs, comme les attentats du 11 Septembre 2001, les sites Web de nombreux journaux durent être allégés pour pouvoir continuer à fonctionner. En cas de crise, miser sur son site web pour communiquer en ligne demande d'être techniquement préparé pour modifier le site, parfois dans sa structure profonde, de se donner la capacité de mettre en ligne un contenu qui aura été préalablement validé, d'avoir des serveurs capables de résister à un grand nombre de connexions simultanées. Le 3 Janvier 2004, lors du crash du Boeing 737 à Charm el-Cheikh en Egypte ne laissant aucun survivant, qui transportait principalement des clients du voyagiste français Fram, le site web du voyagiste n'a pas pu supporter l'influence et répondait aux abonnés absents : pour résoudre ce type de difficultés, il aurait été utile de préparer un site de crise extrêmement léger (avec le minimum d'images) qui sollicite peu les serveurs.

Les prestataires

Que ce soit des prestataires internes ou externes, la cellule de crise se doit de posséder la main et de valider l'ensemble des options. Les entreprises qui détiennent une faible connaissance d'internet, qui n'en maîtrisent pas les contours, peuvent se trouver en situation délicate parce qu'elles sont dépendantes de prestataires qui ne connaissent pas forcément la communication de crise. Le lendemain de la catastrophe du Boeing 737 égyptien à Charm el-Cheikh, le site web du voyagiste Fram continuait à diffuser une promotion visible en page d'accueil « *notre tout nouveau Framissima en Egypte.* », du plus mauvais effet. Répondre aux questions essentielles de la diffusion de l'information de crise en ligne ou encore de la réponse (ou de la non réponse) à formuler face à des propos tenus sur des sites Web ou des forums, appartient au domaine stratégique : les organes de décision de la cellule de crise doivent pouvoir décider indépendamment de prestataires de la posture à prendre vis-à-vis d'internet. Les experts, internes ou externes, devraient intervenir dans le rôle qui est le leur : apporter les éléments qui permettent à la cellule de crise de décider. Ainsi, les prestataires doivent être des spécialistes, capables d'aiguiller les entreprises, de leur fournir des réponses éclairées et proposer des solutions adaptées à la politique de communication de crise. Aujourd'hui, nous observons que de plus en plus d'acteurs ajoutent à leurs prestations la communication de crise en ligne. Il s'agit le plus souvent d'une vocation de circonstance, que ce soit pour les agences conventionnelles ou les « *webagency* », si elles existent encore à l'heure où vous lisez ces lignes. Les premières s'adaptent au marché, mais communiquer sur internet demande une connaissance profonde de cet univers dématérialisé et un travail de tout instant pour maîtriser ce support. De fait, leurs propositions sont trop souvent centrées sur les archétypes de la communication de crise en ligne : *dark site*, référencement, infiltration des forums, dans une logique de diffusion. A leur décharge, ces réponses correspondent aux attentes des services communication. Pour les seconds, la communication de crise est un domaine hermétique dont ils saisissent mal les contours. Aujourd'hui, les exemples véritablement réussis de communication de crise sur internet font défaut, peut être à l'exception d' Odwalla (62) qui provoqua par ce biais un effet de surprise, en créant le premier site web de crise en 1996. Ce fabricant de jus de fruits californien accusé d'avoir provoqué la mort d'un enfant en raison d'une bactérie, mettait en ligne un site web de crise, odwallazone.com, qui présentait les résultats des analyses de ses productions afin de contrer cette accusation. Cette initiative fut saluée par la presse pour sa transparence ce qui permit à la société de conserver une image positive auprès de sa clientèle. Ceci nous démontre que les promesses de la communication de crise en ligne ne sont pas encore tenues, quelles que soient les annonces des prestataires. L'incapacité d'agir efficacement sur internet vient probablement de l'absence de rencontre entre la volonté d'utiliser le réseau pour communiquer en situation de crise et la capacité à le faire.

Connaître et utiliser les vecteurs d'information en ligne

Agir sur internet demande d'en maîtriser les principaux vecteurs qu'il est essentiel de distinguer. La partie émergée de l'iceberg « internet » correspond également au Web aisément observable : presse en ligne, sites Web de l'entreprise, les portails officiels. Mais la plus grande partie d'internet reste plus ou moins accessible, privée ou non officielle : emails, sites Web non officiels, forums et groupes de discussion. Cette part immergée de l'iceberg est un bastion difficile à investir.

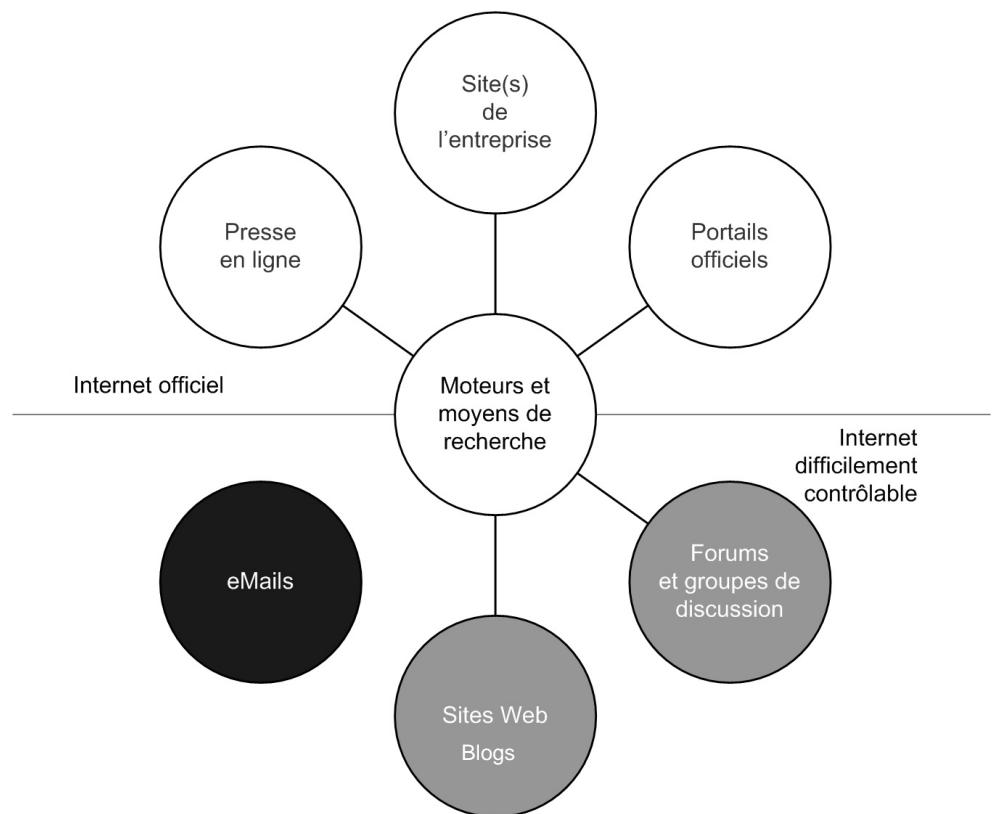


Fig. 36. Le net se découpe en deux parties : une part émergée contrôlable et une part immergée sur laquelle il est difficile d'agir.

1. Les sites Web de l'organisation en crise. Ces sites Web posent plusieurs problèmes qu'il faudrait résoudre en situation de crise. Le premier est la maîtrise de l'information qui est publiée, avant, pendant et après la crise. Nous avons vu des crises naître ou s'appuyer sur des problèmes éditoriaux, par exemple l'absence de cohérence dans l'information diffusée en ligne. Pendant la crise, la capacité de réagir efficacement dépendra du niveau de préparation et de la culture internet de l'entreprise. Sans politique éditoriale de crise, une entreprise éprouvera les plus grandes difficultés à peser sur l'opinion depuis son site web. Dans l'absolu, la cohérence entre les propos tenus dans la presse, les publications, la communication commerciale, fi-

nancière, interne, etc. et le(s) site(s) Web de l'entreprise devrait être parfaitement gérée. Dans la réalité et malgré l'absolutisme des discours managériaux, le volume des contenus et la complexité des interactions entre les différents supports rendent cette tâche difficile voire délicate en situation de crise. Face à la pression, aux surprises (bonnes ou mauvaises), à la succession rapide des événements, à la presse qui parfois se déchaîne, le facteur humain reste un impondérable dans les mécaniques les plus huilées. L'idéal pour une entreprise en crise serait de faire de son site web une source d'informations exploitables sur la crise. En réalité, éviter de faire des erreurs grossières est un objectif inavouable mais beaucoup plus réaliste.

2. La presse en ligne. Trois clans se partagent la presse en ligne : les outils de diffusion de communiqués, les portails comme Yahoo ! qui diffusent des articles de presse et la presse en ligne. Ces trois sources sont à utiliser dans le cadre de la veille de crise ou comme support d'émission.
 - Les moyens internet de diffusion de communiqués de presse permettent de toucher rapidement une somme conséquente de journalistes et de portails officiels (ou non) qui ne sont pas forcément dans le carnet d'adresses de l'entreprise, ceci à peu de frais et par un processus fortement automatisé de propagation de portail à portail. Cette diffusion très large permet d'occuper le cyberspace, y compris les moteurs de recherche : les outils en ligne de diffusion de communiqués de presse peuvent donc efficacement servir pendant la crise, à condition de posséder un contenu propre à intéresser (plus que convaincre) le public ciblé. Dans une politique de sortie de crise, la diffusion de communiqués de presse via internet pourra être le moyen d'utiliser sa capacité de propagation de proche en proche afin d'apporter un contrepoids positif à la masse des propos qui rappelleront la crise.
 - Les portails comme Yahoo ! (fig. 37) se contentent généralement de reprendre les communiqués de presse issus des organes classiques (AP, AFP, PR Newswire,...), ceci de façon automatique. De fait, ils constituent un support de diffusion en ligne sur lequel il est possible d'agir sans demander d'efforts particuliers.

YAHOO! News

Search Results | boeing crash | search in

Yahoo! News Story Matches | 1 - 20 of 1055 | [Next 20 >](#)

Premium Matches: Show | [Hide](#)

[U.S. Experts to Help Probe Algeria Crash](#) (AP)
Experts from Boeing Co. headed to Algeria Friday to help investigate the fiery **crash** of an Air Algerie jet that killed 102 people. There was just one known survivor — a young soldier.
- Mar 07 7:42 AM ET

[Engine Trouble Likely in Algeria Crash](#) (AP)
Engine trouble likely caused the fiery **crash** of an Air Algerie passenger jet that killed 102 people in the Sahara Desert, Algeria's Transport Ministry said Friday.
- Mar 07 11:33 PM ET

[Engine Trouble Blamed for Algeria Crash](#) (AP)
Engine trouble likely caused the fiery **crash** of an Air Algerie passenger jet that killed 102 people in the Sahara Desert, Algeria's Transport Ministry said Friday.
- Mar 07 9:53 PM ET

[Engine trouble likely behind Air Algerie plane crash](#) (AP)
Engine trouble likely caused the fiery **crash** of an Air Algerie passenger jet that killed 102 people in the Sahara Desert, Algeria's Transport Ministry said Friday.
- Mar 07 9:40 PM ET

Fig. 37. Les portails reprennent les communiqués des agences de presse. Ci-dessus : une copie d'écran des communiqués diffusés sur Yahoo USA consécutivement au crash du Boeing 737-200 d'Air Algérie survenu le 6 Mars 2003. <http://search.news.yahoo.com> (Mars 2003) © Yahoo / AP

- La presse en ligne se divise en deux camps : la presse « papier » et la presse qui est exclusivement diffusée sur internet. La première s'est depuis longtemps emparée du net pour diffuser de l'information avec des cycles plus brefs que le support papier. Elle permet donc, face à une crise, de connaître l'orientation des grands quotidiens avant leur parution, ce qui peut éviter à une entreprise d'être surprise le lendemain et éventuellement fournir l'opportunité d'agir en connaissance de cause. « L'autre presse », celle qui est exclusivement diffusée sur le net se révèle moins généraliste. Celle-ci n'est pas à oublier dans la communication de crise : de cette presse naissent des tendances qui seront peut être un jour reprises par les grands quotidiens. En situation de crise, elle permet de s'adresser directement à des communautés identifiées à qui il est possible de fournir une information ciblée. Mais ancrées dans les logiques et les paradigmes dominants, les entreprises en crise délaisseront cette presse sur internet. Pourtant, dans la sortie de crise, « l'autre presse » sera plus prompte à faire paraître des articles ce qui peut permettre, dans une certaine mesure, d'occuper positivement le terrain. Ceci pourra être extrêmement précieux lorsque surgiront de nouvelles crises ou tout simplement lors d'événements qui réveilleront les douleurs du passé. Cette occupation positive du cyberspace agira non seulement sur les moteurs de recherche, mais servira de source pour les futures investigations des journalistes.

3. Les portails officiels. Nous qualifierons ici de portails officiels tous ceux dont l'origine est une entreprise ou une organisation. Nous pouvons distinguer trois types de portails : ceux des organismes d'État, ceux des ONG,

et enfin les portails d'entreprise, par exemple les portails consacrés à la bourse détenus par une entité morale.

- Les sites Web des États s'emparent de crises aiguës dans lesquelles ils ont un rôle à jouer : catastrophe (fig. 38.), problèmes médicaux ou alimentaires, pollutions et plus rarement les crises sociales ou financières. Ces sites vont être principalement utilisés par les professionnels ou les victimes dans le cadre d'une crise. Ils représentent la voix officielle qui diffusera pour l'essentiel des informations pratiques sur les dispositions prises par l'État pour faire face à la crise : nous sommes plus dans le domaine de la gestion que de la communication, mais ils demeurent une source utilisée par les journalistes.



Fig. 38. Les sites gouvernementaux participent à la dynamique de l'information dans les crises aiguës. La catastrophe du pétrolier le Prestige survenue fin 2002 au large des côtes espagnoles faisait encore l'objet de communiqués en Mars 2003 sur le site web du Ministère de l'Equipement. Copie d'écran d'une partie du site, le 10 Mars 2003.

www.equipement.gouv.fr

- Les sites Web des ONG célèbres pour leurs revendications sont les cibles les plus courues dans la recherche d'information sur les crises en gestation : appels à manifester, arguments « anti », affiches à télécharger,... Les plus visibles sont bien entendu surveillés. Mais il existe également les sites Web de nombreux lobbys. Organisations syndicales, associations, think tanks, fondations, peuvent avoir des avis très partagés sur les sujets qui préoccupent directement ou indirectement une entreprise. La biomasse du Web est composée de multiples avatars qui influencent l'ensemble du réseau sur un sujet déterminé.
- Enfin, il existe des portails d'entreprises qui peuvent impacter le management de crise, voire même être à l'origine de crises. Le cas le plus répandu est celui des portails destinés aux boursicoteurs dont les analyses et les forums de discussion peuvent influencer une valeur. Si certaines sociétés agissent directement sur ces forums avec l'espoir d'influencer de manière artificielle une valeur, cet exercice se révèle périlleux. D'autres portails d'entreprises sont devenus pratiquement des références officielles. Nous connaissons en France infoguerre.com sur la guerre de l'information, lobbying-europe.com (63) sur le lobbying, planete-rp.com qui donne le ton sur les relations publiques, Zataz.com qui

est devenu incontournable pour les « hackers ». En Suisse c'est comanalysis.ch dont les articles influencent le monde de la communication et de la publicité : ces exemples sont nombreux et il en existe dans pratiquement tous les domaines. Ces portails sont souvent des lieux incontournables sur un sujet précis. Il est fondamental de connaître ces bassins d'attraction et de ne pas les sous-estimer : eux aussi influencent la presse et des catégories d'Internautes, voire des secteurs professionnels entiers.

4. Les sites Web. Nous entrons ici dans le royaume de l'obscur et du complexe. En effet, la multitude de sites Web contestataires qui naissent simplement d'une crise forment des légions désordonnées. Si la plupart de ces sites ne présentent pas véritablement de risques, il est nécessaire d'éviter de leur donner une trop grande notoriété, notamment en les attaquant en justice comme ce fut le cas pour jeboycottdanone.com dont tous les médias ont parlé après que le groupe ait porté plainte contre ses auteurs. En revanche, si de nombreux propos tenus en ligne convergent, c'est le signe que l'opinion publique est en train de se former et que ces propos finiront par peser dans le débat. Dans de nombreux cas, les sites Web à caractère illicite sont hébergés à l'extérieur du territoire, là où les frontières juridiques deviennent imperméables. Les entreprises sont donc souvent impuissantes pour agir sur ces sites. Enfin, certains sites sont directement à l'origine d'une crise comme ce fut le cas dans l'affaire Belvédère : l'effet peut être dévastateur si la mise en scène est parfaitement orchestrée et que la rumeur se propage jusqu'à la presse. Contrer ces initiatives demande des actions lourdes, rapides et efficaces. Ce sont tous les moyens à la disposition de l'entreprise qui seront à mobiliser intelligemment pour contrer ce type d'attaque : publication de contre communiqués clairs et radicaux, conférence de presse, dépôt de plainte, etc. ceci sans délai.
5. Les forums et les groupes de discussions. Ils jouent un rôle similaire à celui des sites Web et présentent les mêmes dangers : ils sont généralement complémentaires. Ces lieux sont souvent utilisés par les internautes pour s'informer, pour condamner ou pour échanger autour d'un thème. Le premier risque induit par les forums est purement consumériste : de nombreux cybermarchands en ont fait les frais. Ce sont également des zones de désinformation volontaire ou involontaire, sources de rumeurs et de dangers. La différence avec d'autres supports réside dans la possibilité d'agir dans ces lieux d'échange. Certains ne s'en privent pas pour attaquer directement un concurrent et ceci de manière déloyale. La tentation des entreprises attaquées est de se défendre sur ces forums à visage caché ou découvert. L'absence d'études sur le sujet ne permet pas de se prononcer formellement sur l'opportunité de répondre : on peut cependant imaginer qu'il existe dans la majorité des cas un danger réel de le faire. Nous avons vu régulièrement des internautes en colère contre les interventions dans des forums de contributeurs considérés comme faisant le jeu de « l'ennemi ».

6. Les échanges d'email. Réalisés dans un cadre privé, ils constituent de loin la plus grande masse des données échangées par internet. Outil par excellence du bouche-à-oreille (fig. 39), il est toutefois imaginable de connaître les plaisanteries et les rumeurs les plus visibles véhiculées sur le compte d'une entreprise car elles finissent sur les sites Web et les forums : mais généralement, il est trop tard pour agir à ce stade. Il est également imaginable de mettre en place une organisation de veille interne, par exemple depuis l'Intranet de l'entreprise, destinée à faire remonter des rumeurs ou de mauvaises plaisanteries, sans pour cela être certain de l'efficacité d'un tel système.



Fig. 39. Le Raffarin 500 mg : cette plaisanterie sur le premier ministre français s'est répandue en quelques jours en 2002 par email sur tout le territoire national. En revanche, seuls 30 sites Web s'en sont emparés et n'a fait l'objet que d'une vingtaine de messages sur les groupes de discussion. Ce constat démontre que des processus extrêmement privés peuvent propager des messages à grande échelle alors que cette initiative est parfaitement individuelle comme l'a expliqué son auteur sur Hoaxbuster (www.hoaxbuster.com).

7. Les moteurs de recherche. Après la correspondance privée, les moteurs de recherches sont les lieux le plus fréquentés d'internet. A la source de l'information pour les journalistes, les premiers sites proposés par les moteurs de recherche, selon leur nature, peuvent alimenter une crise en gestation ou devenir crisogène (fig. 40). Le référencement est par conséquent à inscrire comme une priorité dans l'approche de la communication de crise en ligne : c'est à l'entreprise qu'il appartiendra de décider d'être ou non une des sources d'information sur la crise qui la concerne et ceci passe par cette position de force. Les moteurs de recherche sont également porteurs de sens pour le public : la multiplication des titres et des résumés qui viennent dénoncer une pratique donne de la crédibilité aux détracteurs. Les politiques d'occupation du terrain comme nous l'avons expliqué précédemment peuvent permettre de jouer un rôle de contre poids face à un déchaînement populaire alors qu'un site web de crise sera de toute évidence insuffisant.

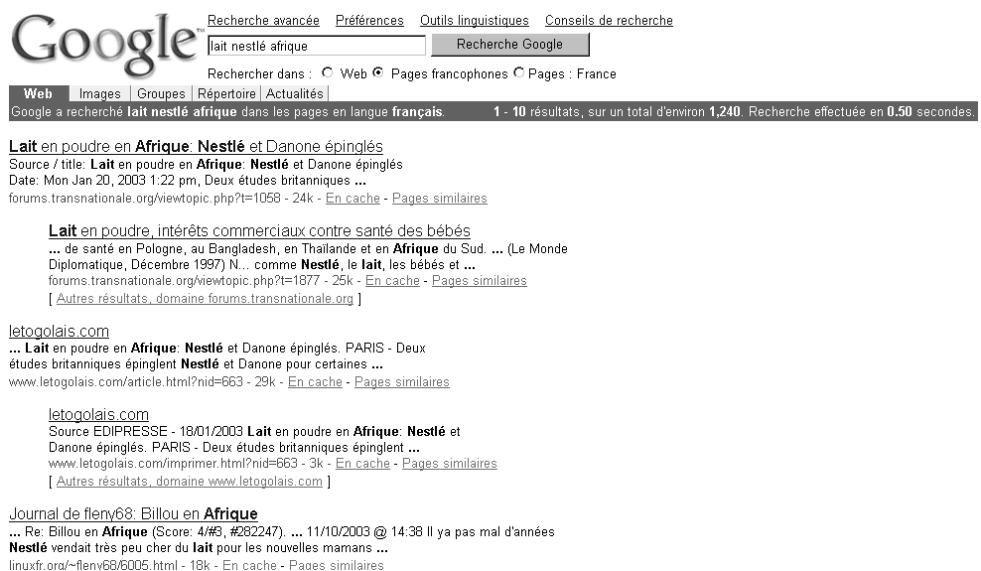


Fig.40. Une simple recherche sur Google de « lait nestlé afrique » renvoie dès la première page des résultats calamiteux pour le groupe agroalimentaire (10/02/2004)

Demain

Effacer le passé, on le peut toujours : c'est une affaire de regret, de désavou, d'oubli. Mais on n'évite pas l'avenir.

Oscar Wilde

Les crises semblent appelées à se multiplier de même que la possibilité qui sera donnée à chacun de communiquer par internet : il est nécessaire de s'y préparer dès maintenant.

Fin 2002, le GPRS, norme de diffusion et d'échange d'informations sur les téléphones portables par internet arrive sur le continent Européen. Avatar du feu Wap ayant fait ses preuves au Japon, le « I-Mode™ », également introduit fin 2002 préfigure ce que sera l'internet de demain : mobile, permanent et obéissant à la double logique de diffusion et de réseau. Logique de diffusion car les services en ligne seront nombreux à être adaptés à la mobilité. Logique de réseau, car cet internet permettra à chacun de rester connecté à sa tribu. A cela d'autres dimensions s'ajouteront : la continuité de service, la localisation, la densification des échanges, la personnalisation à outrance, l'identité numérique et paradoxalement une accentuation du cloisonnement des individus.

Ne plus se connecter

La continuité de service est l'un des enjeux d'internet. Demain, internet sera devenu transparent, seules les pannes nous permettront de se souvenir de son existence. Cela signifie qu'il ne sera plus nécessaire de se connecter pour accéder à ses données : elles seront en permanence avec vous, sur vous, dans votre voiture, à votre bureau. Les opérateurs en rêvent : vous n'aurez plus de notes de frais à rédiger, votre voiture aura calculé et stocké vos données kilométriques, votre téléphone portable vous permettra de régler vos notes d'hôtel et de restaurant, votre agenda vous aura suivi et se modifiera en conséquence.

Dans le même temps, chaque individu sera en contact permanent avec ses proches et son travail, il recevra en « espace temps réel » les informations dont il a besoin et celles qui viendront le déranger, comme cette publicité reçue en passant à proximité d'un restaurant. Tout ceci n'est pas de la science fiction et la vitesse de déploiement de ces systèmes ne dépendant plus que des fonds nécessaires à leurs édifications.

L'internet mobile, permanent, rapide arrive et avec lui son cortège de nouveaux risques dont le principal sera de se faire oublier.

La fusion de l'espace réel et du cyberespace

Demain, la localisation permettra à chacun de recevoir l'information qu'il désire en « espace-temps réel ». Cette information ne sera pas uniquement pratique, elle sera aussi ludique (utilisation des temps morts dans les transports), mais pourra également être constituée d'actualités ou d'informations professionnelles, etc. Tout à chacun pourra rester informé en permanence et avertir rapidement son entourage d'une situation de crise, augmentant ainsi de façon exponentielle la propagation d'une rumeur ou d'une bonne plaisanterie réalisée au dépens d'une entreprise (surtout pendant les temps morts). La continuité de service permettra de ne pas « manquer » cette bonne plaisanterie : la densification des échanges sera sans aucune mesure avec ce qui se passe aujourd'hui, pour le plus grand bonheur des opérateurs mais aussi des détracteurs, des « faiseurs de crise » et de *big brother*. La réalité augmentée, ces systèmes qui permettent déjà d'afficher en surimpression de la vision réelle des informations complémentaires, sortira bientôt des laboratoires. En 2003, Sakura Sanae, vingt et un ans, la très officielle ambassadrice du Japon pour le ASEAN-Japan Exchange Year était... virtuelle (fig. 41) ! La « crise augmentée » en surimpression de la crise réelle est-elle possible ? Notre perception du monde changera-t-elle à partir du moment où les technologies s'immisceront (encore plus) dans notre intimité ? Pourra-t-on créer des personnages charismatiques virtuels ? Nous n'en savons rien, tant l'évolution des technologies et des usages reste rapide et imprévisible.



Fig. 41. Deux visages du virtuel qui pénètrent la sphère réelle :

- A gauche, Sakura Sanae, l'ambassadrice virtuelle du Japon, qui sait accessoirement parler, chanter et danser avec grâce dans un décor réel © 2003 Ministry of Foreign Affairs of Japan.
- La réalité augmentée permet de mettre en surimpression des informations virtuelles (images / commentaires / sons) sur la réalité. Nous pouvons penser qu'un jour, les deux espaces se confondront pour n'en former qu'un seul. Image : Copyright © 2000 Tokyo University Digital Museum

Improbable. Oui, mais.

Revenons sur transnationale.org qui dénonce les firmes qui ne respectent pas les conditions de travail minimales et autres travers de la mondialisation. Imaginons que vous ayez un lecteur d'étiquettes intelligentes intégré à votre « téléphone internet ». Rien n'interdit qu'un lien informationnel existe entre votre « téléphone internet lecteur d'étiquette intelligente » et transnationale.org. En bon citoyen, vous pouvez décider d'acheter « éthique » au supermarché, tout en utilisant votre portable pour gérer vos informations domestiques ce qui pourra devenir monnaie courante car certains envisagent déjà la suppression des caisses grâce à ces systèmes. Et enfin, imaginons qu'une rumeur fortement négative qui concerne le produit Z vienne s'insérer dans ce flux d'information : les effets de la crise seront immédiats sur les ventes du produit Z. Les conditions du boycott instantané et automatique seront réunies. Improbable : oui, tout ceci est pure fantaisie, mais d'autres risques naîtront dont nous ne pouvons pas encore imaginer la teneur.

Un avenir fascinant, inquiétant, imprévisible

En plus des risques liés à la densification des échanges, nous pouvons présager un renforcement des dérives communautaires : cloisonnement, renforcement des idées reçues si difficiles à combattre en période de crise, apparition de crises spécialisées ne se propageant à grande vitesse que dans certaines communautés encore plus vite qu'aujourd'hui, militantisme exacerbé, fausses informations véhiculées dans ces communautés et susceptibles de contaminer l'ensemble de la planète, dérives mafieuses, chantage à la désinformation, virus informatiques qui viendront troubler la réalité augmentée.

Internet renferme les gènes d'un monde en mutation dans lequel les crises seront permanentes. Avec 93% des informations qui sont produites sur support numérique (64) et internet qui fait le lien entre ces informations, il est difficile d'en faire abstraction. Vecteur de nouveaux risques, il convient d'être cependant prudent dans la façon d'aborder le net et refuser les lieux communs dans le traitement des crises. La vitesse de diffusion des informations, la densification des échanges, les phénomènes communautaires, l'éclatement et la dispersion des vecteurs d'opinion sur internet demandent de parfaitement s'approprier le support pour l'utiliser dans la communication de crise. Aujourd'hui, internet est au stade dans lequel était le cinéma au temps des frères Lumière : il nous oblige à la prudence et dans le même temps permet toutes les audaces. Prétendre couvrir le champ des possibles de la société en réseau, et donc des cybercrises, serait prétentieux. Toute tentative réductrice, toute solution flatteuse, qui cache son incurie sous un vocabulaire technique, est vouée à l'échec. Les solutions à mettre en œuvre dans l'utilisation d'internet pour rétablir la confiance face à une crise ne sont aucunement standards et exigent de réaliser un travail fondé sur l'analyse, la gestion raisonnée, l'organisation et sû-

rement l'exploitation du fonctionnement en réseau. Internet est une révolution, une lame de fond qui bouscule l'ordre établi, les structures et les frontières. Les changements actuels sont les précurseurs visibles d'un monde nouveau, surprenant, fascinant, inquiétant, imprévisible. Seuls ceux qui s'adapteront et changeront pourront survivre et grandir dans ce monde en mutation où bientôt l'espace réel et le cyberspace auront fusionné.

Naves, le 10 Février 2004.



Références

(1) Denise Caruso

Articles du NY Times

<http://www.nytimes.com/library/tech/reference/indexdigicom.html> (EN)

(20/03/03)

(2) Harris Interactive :

Utilisation d'internet aux États-Unis pour s'informer sur les attaques terroristes du 11 Septembre 2001.

<http://www.harrisinteractive.com/news/allnewsbydate.asp?NewsID=355>

(EN) (31/03/03)

(3) Echelon

« *Dans le cadre du pacte Ukusa, chapeauté par la NSA - une agence indépendante placée sous la responsabilité du directeur de la CIA -, les Etats-Unis, le Royaume-Uni, le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande filtrent conversations téléphoniques, fax et e-mails dans le monde entier.* »

Voir le dossier complet sur Courrier International

<http://www.courrierinternational.com/dossiers/soc/echelon/echelon00.htm>

(FR) (8/01/04)

Voir aussi, le dossier de Strategic Road

<http://www.strategic-road.com/dossiers/echelon.htm> (FR / EN) (8/01/04)

(4) « Material for an exploratory theory of the network society », Manuel Castells,

Department of Sociology, University of California at Berkeley, January 2000

http://sociology.berkeley.edu/public_sociology/castells.pdf (EN) (20/03/03).

Manuel Castells est considéré, à juste titre, comme un des spécialistes mondiaux de la sociologie du réseau. Auteur de nombreux livres qui font référence sur le sujet, dont les trois tomes de « La société en réseau » et aussi « La galaxie internet », tous édités en France chez Fayard, il est enseignant au département de sociologie de l'université de Californie à Berkeley.

En savoir sur Manuel Castells :

http://www.adiasc.net/article.php3?id_article=37 (FR) (22/03/03)

(5) Sous-estimation des réserves de pétroles

« Les réserves de pétrole sont dangereusement surévaluées, dénonce un groupe

d'experts. États et grands groupes mentent sciemment sur l'imminence du "peak oil" prélude au déclin pétrolier », Transfert.net, 28/11/2003

<http://www.transfert.net/a9640> (FR) (21/12/03)

Site web : « The Coming Global Oil Crisis »

<http://www.oilcrisis.com/> (EN) (21/12/03)

(6) Bhopal

Explosion d'une usine chimique de la compagnie Union Carbide en Inde le 3 décembre 1984. 3000 morts.

<http://www.ucaqld.com.au/community/bhopal/> (EN) (20/03/03)

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/GT3.html> (FR) (20/03/03)

(7) Convergence des médias

« AOL Time Warner enterre la convergence entre internet et medias », Le Monde, 19/07/02

http://www.lemonde.fr/imprimer_article_ref/0,5987,3234--285288,00.html (FR)(22/03/03)

« Vizzavi: l'échec de la convergence », Cyberpresse, 02/07/02

http://www.cyberpresse.ca/reseau/internet/0207/int_102070114325.html (FR) (22/03/03)

(8) Tchernobyl

L'ONU consacre sur son site web un espace consacré à la catastrophe de la centrale nucléaire de Tchernobyl.

<http://www.un.org/french/ha/tchernobyl/index1.html> (FR) (22/03/03)

(9) Recensement 1999, France

Selon le recensement de Mars 1999, 45% des français vivent ailleurs que dans leur département de naissance et un sur deux a déménagé entre 1990 et 1999.

<http://www.recensement.insee.fr>

(10) Think tanks

Rapport du sénat français sur les think tanks

<http://www.senat.fr/rap/r00-326/r00-32636.html> (FR) (22/03/03)

(11) La fin des études de marché.

Propos de Jean-Jacques Rechenmann, spécialiste du marketing sur internet, conférence « Internet et l'exportateur », Limoges, le 12/12/02

(12) Etude UCSF/Field Institute

<http://medicine.ucsf.edu/programs/cwhs/1999/dayone/report.html>

(13) Réflexions sur l'architecture et les enjeux politiques de l'internet – Bernard Benhamou – Cahiers de l'IREPP.

Voir : <http://www.netgouvernance.org> (FR) (22/03/03)

(14) Google

Moteur de recherche sur internet : www.Google.fr / www.Google.com
(22/03/03)

(15) Anti Microsoft
The Micro\$oft Hate Page
<http://www.enemy.org> (EN) (22/03/03)

“300+ Ways to Kill Bill Gates”
<http://www.angelfire.com/mac/macrevolution/artevange/killbill.html> (EN)
(22/03/03)

(16) Monicagate
Par où tout a commencé :
www.drudgereport.com (EN) (20/03/03)
Articles en ligne :
« Le Monicagate : les coulisses d'une drôle d'affaire née sur internet », Canal Plus, 2/2/98
<http://www.canalplus.fr/archives/cyberflash/97-98/s6/alaune0202.html> (FR)
(20/03/03)
“ World rushes to Net for Starr report”, CNet News.com (EN) (20/03/03)
<http://news.com.com/2100-1023-215430.html?legacy=cnet>

(17) Ubifree
Ubisoft est un éditeur de logiciel de jeux connu à l'échelle mondiale pour ses productions. En 1999, les employés de l'éditeur voulaient dénoncer son fonctionnement oligarchique. A cet effet, ils ont créé un site web « Ubifree – Syndicat virtuel », toujours visible au 20 Mars 2003.
Le site : <http://membres.lycos.fr/ubifree/>
Le site d'Ubisoft : www.ubisoft.fr
Article en ligne sur le sujet :
« Ubi Free : syndicat virtuel - Grande vague ou simple remous ? », Juriscom, 17/02/99
<http://www.juriscom.net/int/rdp/rdp04.htm> - (FR) (20/03/03)

(18) OGM
Liste et guide des OGM réalisés par Greenpeace France
<http://www.greenpeace.fr/campagnes/ogm/liste/index.php3> (FR)
(22/03/03)

(19) Cybersolidaires
<http://www.cybersolidaires.org/nous/recueil.html> (FR) (22/03/03)

(20) Radiophare
<http://www.radiophare.net/> (FR) (22/03/03)

(21) « Société-monde contre terreur-monde », Edgar Morin, Le Monde du 22/11/2001.

(22) « Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation », Ulrich Beck,
Editions Aubier, 2003

(23) Prwatch.org (littéralement « l'observatoire des relations publiques »), Vo-
lume 9, no. 2 paru en 2002.

(24) "The Fourth Edelman Survey on Trust & Credibility", Presented by
Richard Edelman, World Economic Forum, Davos 23 January 2003
Voir : www.edelman.com

(25) Attac attaqué

« Lettre ouverte : Les mauvais comptes d'Attac », Jean-Patrick Abelsohn,
Développement-durable.net, 29/11/02
http://www.developpement-durable.net/article.php3?id_article=95 (FR)
(22/03/03)

Site web d'Attac : <http://www.attac.org>

(26) Kartoo

KartOO est un méta moteur de recherche. Les métas moteurs de recherche interrogent plusieurs moteurs de recherche et constituent une liste de résultats. KartOO présente ses résultats sous forme de cartes. Les sites trouvés sont représentés par des boules plus ou moins grosses en fonction de leur pertinence. Enfin KartOO délivre dans le même temps des résultats thématiques. C'est un des outils les plus puissants disponible gratuitement sur internet.
www.kartoo.fr

(27) Pere-Noel.fr

Articles :

« Pere-Noel.fr : le feuilleton continue », Le Journal du Net, 06/05/02
<http://www.journaldunet.com/0205/020506perenoel.shtml> (FR) (31/03/03)

« Les mécontents de Pere-Noel.fr », 01net, 05/08/02

http://www.01net.com/article/189703_a.html (FR) (31/03/03)

« La fin des pratiques douteuses chez Pere-Noel.fr ? », L'Internaute, 01/03
http://www.linternaute.com/0redac_actu/0210_oct/3110_perenoel.shtml (FR) (31/03/03)

« Père-Noël.fr une nouvelle fois épingle ! », 01net, 06/02/2003
<http://www.01net.com/article/201095.html> (FR) (31/03/03)

Communication de crise en ligne de Pere-Noel.fr (18/11/02)

<http://www.linternaute.com/chat/retrans/021120chauvet.shtml> (FR)
(31/03/03)

(28) Comment internet est utilisé par les internautes

Un livre de statistiques commentées :

« Le comportement de l'internaute », Dunod, 2002

Chiffres clés diffusés par « Le Journal du Net »
<http://www.journaldunet.com/chiffres-cles.shtml> (FR) (31/03/03)

Sociétés spécialisées dans les statistiques d'utilisation d'internet :
NetValue - www.netvalue.fr / www.netvalue.com
Jupiter Research, Inc - <http://www.jup.com>
Nielsen Netratings, Inc : www.nielsen-netratings.com

(29) 91% des Internautes américains se sont informés sur internet pour préparer un voyage
Chiffres-clés - Secteurs : e-Tourisme (États-Unis)
http://www.journaldunet.com/cc/10_tourisme/tourisme_marche.shtml (FR) (31/03/03)

(30) Lord Hutton
« Don't they know it's online? », The Guardian, 08/09/2003
<http://media.guardian.co.uk/mediaguardian/story/0,7558,1037236,00.html> (EN) (29/11/03)

(31) Transparence
Thierry Libaert, « La transparence en trompe-l'œil », Editions Descartes & Cie, 2003

(32) Dmitry Sklyarov
« Dmitry Sklyarov risque 25 ans de prison », Vnunet.fr, 30/08/01
<http://www.vnunet.fr/actu/article.htm?numero=8309> (FR) (29/03/03)

« Sklyarov reflects on DMCA travails », CNet, 20/12/02
<http://news.com.com/2100-1023-978497.html> (EN) (29/03/03)

Un site web lui est consacré :
<http://www.freesklyarov.org/> (EN) (29/03/03)

(33) Législation pour limiter la liberté sur le réseau
Digital Millennium Copyright Act (USA)
<http://www.educause.edu/issues/dmca.html>
Protection des données de télécommunications, avis de Reporters Sans Frontières sur la directive européenne
http://www.enduring-freedoms.org/article.php3?id_article=316
Analyse de l' « USA Patriot Act »
http://www.eff.org/Privacy/Surveillance/Terrorism_militias/20011031_eff_usa_patriot_analysis.html

(34) Copyleft
Droit de copie et de modification.
Voir :
<http://www.gnu.org/copyleft/copyleft.fr.html> (29/03/03) (FR)

<http://www.gnu.org/copyleft/copyright.html> (29/03/03) (EN)

(35) La condamnation

Avant le jugement en appel le cybermarchand, dont les dirigeants ont changé entre temps, a retiré sa plainte.

(36) Grande Paroisse

Historique sur l'usine Grande Paroisse Toulouse : L'usine a été construite en 1924 sous le nom O.N.I.A. - Office National Industriel de l'Azote - pour produire de l'azote et ses dérivés. Devenue AZF en 1983, l'usine de Toulouse fait partie, depuis le 1er août 1990, de l'activité Engrais d'Atotfina (ex Elf Atochem) au sein de sa filiale Grande Paroisse. Source : Atotfina.

(37) L'affaire Belvédère

En 1998, Philips Millenium et Belvédère étaient concurrents sur le marché de la Vodka aux États-Unis tout en ayant des relations commerciales (Philips Millenium était l'importateur de Belvédère aux États-Unis). Pour le compte de Philips Millenium une société de relations publiques mettait en ligne le 12 octobre à vingt heures un site internet destiné à déstabiliser Belvédère et ceci à la veille de la présentation des comptes semestriels de Belvédère SA. Associé à une campagne de presse, le cours boursier de Belvédère s'effondre. Suite à une plainte de Belvédère pour dénigrement commercial, le Tribunal de Commerce de Paris a décidé la fermeture du site Millenium en décembre 1998, deux mois après son apparition. Mais en final, après trois ans de procédures, Belvédère pour se refaire une santé financière, a dû céder ses marques « Belvédère » et « Chopin » à son concurrent. Cet exemple reste un cas d'école d'une attaque dont le centre fut internet.

Dossier complet en ligne :

« *L'affaire Belvédère* », par Lionel Sinquin, Bruno Gosselin, Didier Lucas.
<http://www.infoguerre.com/fichiers/Belvedere.pdf> (FR) (20/03/03)

Sites Web :

www.belvedere.fr

(38) UMTS

Pour en savoir plus sur l'UMTS :

- Le site web de la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération) :

<http://www.fing.org/index.php?num=1871,4> (FR) (29/03/03)

- « Hauts Débits », l'ouvrage réalisé sous la direction de Daniel Kaplan, 2003, Editions L.G.D.J

Voir : <http://www.fing.org/acsel/hautsdebts/> (FR) (29/03/03)

(39) Portails

Un portail est un site internet qui donne accès à un ensemble de services communs.

Le portail est le point d'entrée et le point de retour d'un internaute. On distingue actuellement 3 grandes catégories de portails :

- 1) les portails généralistes qui livrent de l'information et des liens vers des sites Web,
- 2) les portails techniques qui offrent des services spécifiques,
- 3) les portails thématiques qui traitent d'un sujet spécifique.

(40) Buffalo Grill

Buffalo Grill est une chaîne française de restaurants spécialisée dans la viande de Bœuf grillée. Fin 2002, deux dirigeants du groupe, le PDG de Districoupe, une filiale de Buffalo Grill qui fournit en viande les 260 restaurants de la chaîne, ainsi qu'un des cadres de cette filiale étaient mis en examen pour « homicide involontaire, mise en danger d'autrui, tromperie sur la qualité et faux en écriture privée ». La société était, entre autres, accusée d'avoir importé de la viande britannique pendant l'embargo français en raison de la contamination par la maladie de Creutzfeldt-Jacob. Allait s'en suivre une crise majeure pour la chaîne de restaurant. Au cœur de la crise, le groupe a décidé de répondre avec force depuis son site internet, tout en lançant une campagne publicitaire destinée à reconquérir sa clientèle et à rassurer ses actionnaires. Un an après la crise et malgré les efforts du groupe qui a fait appel dès le début de la crise à une société de communication, le Buffalo Grill continuait à perdre 25% de son chiffre d'affaires.

Articles :

« Chronologie de la crise Buffalo Grill », France 5, 6/01/03
<http://www.france5.fr/asi/005305/17/74365.cfm> (FR) (20/03/03)
« Internet, le plat de résistance de Buffalo Grill », 01Net, 13/02/03
<http://www.01net.com/article/201777.html> (FR)(20/12/03)

Le site de la société :
www.buffalo-grill.fr/

(41) L'affaire Jeboycottedanone.com

Chronologie :

<http://www.asile.org/citoyens/numero11/danone/chrono.htm> (FR)
(31/03/03)

Un article :

« Les responsables de "jeboycottedanone" ne lâchent pas l'affaire », ZDNet,
6/07/02
<http://news.zdnet.fr/story/0,,s2090874,00.html> (FR) (31/03/03)

(42) L'effet de rémanence du net

Le site web de la « Federation of American Scientists » : www.fas.org

Articles :

« Crise : sites Web censurés, modifiés, amendés », Cybérie, 30/10/01
<http://www.cyberie.qc.ca/chronik/20011030.html> (FR) (31/03/03)

« Deleted Sensitive Information Still Available via Google », Searchenginewatch, 9/10/01
<http://searchenginewatch.com/searchday/01/sd1009-Google-cache.html>
(EN) (31/03/03)

(43) HTML et PDF

Le format HTML pour « HyperText Markup Language » est généralement utilisé pour l'affichage d'une page Web.

Le format PDF de la société Adobe est un format de documents prêt à être imprimés.

Le format « .DOC » est le format des documents issus du traitement de texte Word de la société Microsoft.

(44) Surinformation

Communication de André Giordan LDES université de Genève

3^{ème} Colloque sur les conséquences de la catastrophe de Tchernobyl - 13 - 14 novembre 1997, Genève.

<http://ecolu-info.unige.ch/colloques/Chernobyl/Pages/Giordan.html> (FR)
(31/03/03)

(45) Pascal Froissart

« Rumeurs sur internet » - Les cahiers de médiologie. N°13, premier semestre 2002. Paris : Gallimard.

Pascal Froissart, sociologue de la rumeur, auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet, nous livre de nombreux et précieux documents depuis son site web :
<http://pascalfroissart.online.fr/> (FR) (01/07/03)

(46) Edgar Morin

Biographie :

http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Edgar_Morin (FR) (31/03/03)

Liste des ouvrages du sociologue :

http://fr.encyclopedia.yahoo.com/articles/m/m0005940_p0.html (FR)
(31/03/03)

« La Rumeur d'Orléans » (1969 ; nouvelle édition complétée avec la Rumeur d'Amiens, 1973), disponible chez « Points » en livre de poche dans la collection Essai

(47) Rumeur sur le Building Surfer: « The fall guy » (le gars qui tombe) - Barbara and David P. Mikkelson, 4/10/02,

<http://www.snopes2.com/rumors/survivor.htm> (EN) (02/04/03)

(48) Emulex

Le 24 Août 2000, le cours des actions d'Emulex s'effondrait suite à un faux communiqué de presse repris par l'ensemble des médias financiers.

<http://www.guerreco.com/sections.php3?op=viewarticle&artid=38> (FR)
(09/06/03)

(49) Courant anti pub

<http://www.adbusters.org> (International, origine : Canada)

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

<http://antipub.net/cdp/>

<http://www.zapavision.com/> (USA)
<http://parody.organique.com/> (Galerie de parodies)
<http://users.rcn.com/sharrow.dnai/parody.html> (Catalogue de parodies)
Analyse de l'industrie de la publicité : Advertising Age Magazine
<http://www.adage.com/>

(50) Pression des annonceurs
« Télévision - Une publicité anti-consomériste censurée en France », Cyberhumanisme, 30/11/99
<http://www.francenet.fr/cyberhumanisme/1999-12/msg00001.html> (FR) (01/07/03)

« Contre l'obligation de consommer: la Journée sans achat ! », Le Courrier, 24/11/01
http://www.lecourrier.ch/essai.htm?Selection/sel2001_504.htm (FR) (02/04/03)

« Journée Sans Achat : Censuré ? Refusé par le BVP. Refusé par les NMPP », Casseurs de pub, 20/11/99
<http://www.antipub.net/cdp/info/communiques.htm> (FR) (01/07/03)

(51) Récupération de noms de domaine
Décision du « National Arbitration Forum », Janvier 2003
<http://www.arb-forum.com/domains/decisions/117876.htm> (FR) (02/04/03)

(52) France2.com / France3.com
« Sven Lescuyer (FTVI) : “Pas question de transiger pour obtenir France2.com et France3.com” », Le Journal du Net, 02/02/02
<http://www.journaldunet.com/0204/020402ftvi.shtml> (FR) (02/04/03)

(53) Piratage
« Des news falsifiées sur les portails de Yahoo », ZDNet France, 21/09/01
<http://news.zdnet.fr/story/0,,t118-s2095849,00.html> (FR) (02/04/03)

« 55 000 numéros de cartes bancaires sur le Net », VNUnet, 14/12/00
<http://www.vnunet.fr/actu/article.htm?numero=6502> (FR) (02/04/03)

(54) Spywares : les logiciels espions.
Pour tout savoir et s'en protéger.
http://www.secuser.com/dossiers/spywares_generalites.htm (FR) (02/04/03)

(55) Boiron
Leader mondial de l'homéopathie. Le chiffre d'affaires du groupe est passé de 219,9 M€ en 1987 à 287,1 M€ en 2002 pour un résultat net de 23,02 M€ en hausse constante. Le groupe est détenu à plus de 50% par la famille Boiron (chiffres 2002).
Source : rapport annuel du groupe Boiron, 2002.

(56) Retraites
<http://www.retraites.gouv.fr/> (FR) (09/06/03)

(57) Joseph E. Stiglitz

Economiste, prix Nobel d'économie 2001, ancien conseiller de Bill Clinton, il est l'auteur de « La grande désillusion », Fayard, 2001.

(58) Forester Research

<http://www.forrester.com>

Concernant l'utilisation des moteurs de recherche, voir aussi :

http://www.melnychenko.com/ws/statistiques_recherche.html (FR) (02/04/03)

(59) La guerre de l'information est un art délicat.

Voir à ce sujet : <http://www.infoguerre.com>

(60) « Le cyberlobbying ou les nouvelles logiques d'influence. Etude de cas: le débat sur les OGM », étude de C4iFR, 2003.

<http://www.c4ifr.com>

(61) Christophe Roux-Dufort

Christophe Roux-Dufort est titulaire d'un MBA et docteur en sciences de gestion de l'université Paris-Dauphine, il a été professeur de stratégie d'entreprise et de gestion de crise à l'Edhec de 1994 à 2000. Il effectue des recherches sur les crises depuis 1989. Il est actuellement professeur à l'EM Lyon. Ses travaux s'adressent aux dirigeants qui souhaitent capitaliser sur des situations de crise et mettre en place des dispositifs de prévention. Il est l'auteur de plusieurs articles et ouvrages sur le management de crise « Décider et gérer en situation de crise », Dunod, 2003, devenu une référence.

(63) Lobbying

Le Portail Européen du Lobbying

<http://www.lobbying-europe.com/>

(64) Etude de l'université de Californie à Berkeley

93% des informations sont produites sur support numérique.

<http://www.sims.berkeley.edu/how-much-info/index.html> (EN) (02/04/03)



Liens

Papier

- Stephen Jay Gould, *Un hérisson dans la tempête*, Grasset, 1987
- Manuel Castells, *La galaxie Internet*, Editions Fayard, 2002
- Manuel Castells, *La société en réseau*, tome 1, Editions Fayard, 2001
- Manuel Castells, *L'ère de l'information*, tome 2, Editions Fayard, 1999
- Judy Larkin, *Strategic reputation risk management*, Palgrave, 2003
- Christophe Roux-Dufort, *Décider et gérer en situation de crise*, 2^{ème} édition, Editions Dunod, 2003
- Jean-Pierre Beaudoin, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Editions d'organisation, 2001.
- Michelle Gabay, *La nouvelle communication de crise*, Stratégies, 2001.
- Thierry Libaert, *La communication de crise*, Editions Dunop, 2001
- Jean-Noël Kapferer, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Le Seuil, 1995
- Ulrich Beck, *La société du risque*, Editions Aubier, 2001
- Ulrich Beck, *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Editions Aubier, 2003
- Collectif, *Harvard Business Review on Crisis Management*, Harvard Business School Press, 2000
- Collectif, *Economie de l'Internet*, Revue économique – Hors série – Volume 52 – Presses de Sciences Po, 2002
- Collectif, *Risques et sécurité dans le tourisme et les loisirs*, Les Cahiers Espaces – n°73, 2002
- Collectif, *Gestion de crise : dépasser les mythes pour agir*, Revue Management et Conjoncture Sociale n°617, 2003
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Safari en pays stratégie*, Village mondial, 1999
- Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977
- Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, 1985
- Collectif, *Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times*, Harvard Business School Press, 2003
- Peitgen, Jürgens, Saupe, *Chaos and Fractals – New frontiers of science*, Springer-Verlag, 1992
- Thierry Libaert, *La transparence en trompe l'œil*, Editions Descartes & Cie, 2003

- François-Xavier Huss herr, Sophie Néron, *Le comportement de l'internaute*, Dunod, 2002
- Jakob Nielsen, *Conception de sites Web, l'art de la simplicité*, CampusPress, 2000
- Carlo Revelli, *Intelligence stratégique sur internet*, Dunod, 1998
- La revue « Minotaure », Octobre 2003
- Et l'œuvre d'Edgar Morin, que je conseille dans son intégralité.

Internet

- Communauté anti-mondialisation : www.transnationale.org
- Rumeurs : <http://pascalfroissart.online.fr>
- Licenciements : www.laidoffland.com
- Sans commentaire : www.fuckedcompany.com
- Sur les « hoax » : www.hoaxbuster.com
- Listes des sites Web piratés : www.zataz.com
- Pirates : www.madchat.org
- Sur les enjeux de la société de l'information : www.netgouvernance.org
- Archives de l'internet : www.archive.org
- Usages et technologies de l'internet : www.fing.org
- La recherche sur les groupes de discussion : <http://groups.Google.com>
- Guerre de l'information : <http://www.infoguerre.com>
- Lobbying : <http://www.lobbying-europe.com/>
- Intelligence stratégique : <http://www.strategic-road.com/>
- Relations presse et relations publiques : <http://www.planete-rp.com>
- Publicité et communication, articles :
<http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publications.htm>
- « Mouvement social, "néo-militantisme" et pratiques télématiques », Fabien Granjon, Janvier 2002
<http://www.web1901.org/article48.html>
- Site web de communication de crise : www.communication-sensible.com
- Groupe de discussion sur la communication de crise : voir depuis
www.communication-sensible.com

L'auteur

Didier Heiderich est président de l'Observatoire International des Crises.
Pionnier de la gestion de la réputation sur internet et de la communication de crise online, il est consultant et formateur en gestion des enjeux sensibles et enseignant dans plusieurs grandes écoles et universités. www.heiderich.fr

Enfin, il est directeur de la publication du Magazine de la Communication de Crise et Sensible
www.communication-sensible.com