



Communication de crise et médias sociaux



- > Anticiper et prévenir les risques d'opinion
- > Protéger sa e-réputation
- > Gérer les crises

Emmanuel BLOCH

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion/Graphir design

Photo de l'auteur : Bernard Rousseau

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-057684-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

Je remercie énormément toutes ces personnes qui m'ont consacré du temps et ont bien voulu répondre à de multiples questions sur leur vision des réseaux sociaux et leur perception de l'impact d'internet dans leurs activités professionnelles :

- Jean-Pierre Beaudoin, président, groupe i&e ;
- Fabrice Epelboin, ancien rédacteur en chef de ReadWriteWeb France, cofondateur de Owni, de fhimt.com et d'ATLN.info ;
- Guilhem Fouetillou, fondateur, Linkfluence ;
- Valérie Gleizes, directrice adjointe, Quick France ;
- Yann Gourvennec, web digital and social media director, Orange ;
- François Guillot, directeur associé, Angie+1 ;
- Fateh Kimouche, directeur de la rédaction, Al-Kanz ;
- Frédéric Klotz, directeur qualité, rueducommerce.com, en charge de la qualité de service ;
- Olivier Laurelli, alias Bluetouff ;
- Clémence Lerondeau, journaliste web, Greenpeace France ;
- Stéphane Mahon, directeur général, Happycurious ;
- Xavier Moisant, créateur de Gobilab, créateur du blog « Train-Train quotidien » ;
- Christophe Pelletier, directeur associé, Euro-RSCG C&O ;
- François Pinochet, PDG du Cabinet BWI ;
- Sandrine Place, conseil associée, i&e Consultants ;
- Carlo Revelli, président directeur général, Cybion ;
- Véronique Senèze, responsable du département veille et ressources d'informations, service d'information du Gouvernement ;
- Thierry Spencer, vice-président marketing, Testntrust.com, auteur du blog Sensduclient.com ;
- Marina Tymen, responsable relations presse et community management corporate, Air France.

Avant-propos

Ce livre a été écrit principalement entre janvier et octobre 2011. Cela représente un peu moins de 9 mois... Et pourtant que de changements et d'évènements pendant cette courte période !

Le plus important en termes d'impact a sans doute été l'apparition soudaine d'un nouveau réseau social : Google+. En moins de 16 jours le nouveau venu rassemblait plus de 10 millions d'utilisateurs, et 20 millions en 21 jours ! Pour mémoire, il avait fallu près de deux ans et trois mois pour que Facebook atteigne les 10 millions et à peine moins pour Twitter (780 jours). Mais si la croissance paraît incroyable, l'essai est loin d'être transformé. La concurrence – en l'occurrence Facebook – n'est pas restée inactive et certains parlent déjà de la lente agonie de ce nouveau réseau... L'avenir nous le dira (probablement très vite).

Côté crises, la période n'a pas été non plus « un long fleuve tranquille ». Au cours de 2011, les crises se sont succédées avec, à chaque fois un rôle grandissant joué par les médias sociaux : Volkswagen, Mattel et Nike provoqués par Greenpeace, Rueducommerce, Nestlé et le blog Al-Kanz, Quick, Veet, Bahrein et le Grand Prix de F1, Hadopi... Bref, pas une semaine sans qu'une crise nouvelle apparaisse avec des caractéristiques souvent différentes des précédentes.

Dernier point marquant révélé par la réalisation de cet ouvrage : le traitement des crises sur internet reste encore très empirique. Bien entendu, il y a toujours de nombreux « experts » pour expliquer *a posteriori* ce qu'il aurait fallu faire, comment réagissent les internautes, pourquoi telle entreprise n'a rien compris aux médias sociaux... mais force est de constater que lorsqu'ils sont aux commandes, les spécialistes se trompent eux aussi parfois lourdement. Récemment, Alex Blagg, désigné aux États-Unis en 2010 comme le « gourou » des médias sociaux le plus influent, a été à l'origine des deux campagnes les plus controversées sur internet. Ses clients – et pas les moindres Groupon et Kenneth Cole – ont dû faire leurs plus plates excuses et, pour le coup, mettre en place de toute urgence une stratégie de communication de crise pour limiter la fronde du net.

Alors, que faut-il faire ? Avant tout écouter, regarder ce qu'il se passe et se faire sa propre expérience. Les entreprises qui se sortent le mieux des situations de crise sur internet, sont à chaque fois celles qui connaissent vraiment leurs communautés, leurs clients, bien au-delà de quelques critères sociologiques qui ont de moins en moins d'utilité. Les clients influents, les leaders d'opinion sur le web ne sont pas forcément les plus évidents. (En 2007, le client le plus influent sur Amazon UK – celui dont les recommandations étaient les plus lues – était un chômeur de Leicester qui ne possédait même pas d'accès à internet chez lui...)

Et c'est là que se trouve sans doute l'élément le plus fascinant des réseaux sociaux : en perpétuelle évolution, ils requièrent d'être en permanence aux aguets, attentifs, curieux... Bref, ouverts sur le monde ! La lecture de cet ouvrage ne vous garantit absolument pas de gérer avec brio sur le Net la prochaine crise de votre entreprise. En revanche, elle devrait vous aider à vous poser les quelques bonnes questions qui, peut-être, vous permettront d'éviter le pire, voire d'empêcher l'émergence de la crise.

Bonne lecture

Emmanuel BLOCH

Table des matières

Avant-propos	VII
Introduction	1
Partie I	
La nouvelle donne de la communication de crise	5
Chapitre 1 ■ Un changement majeur de paradigme	7
L'apparition d'un nouveau type de crise	8
Pas de pause pour la crise	8
De l'évènement à la crise	11
Les 9 principales caractéristiques d'une crise sur le web	12
L'utilisation simultanée de plusieurs technologies de communication	12
La dramatisation de la situation	13
La sur-crise causée par une mauvaise connaissance de l'utilisation des médias sociaux	13
L'exploitation astucieuse des ressources du réseau	14
La capacité de mobilisation rapide des internautes pour une cause... et la rapidité d'oubli ?	14
La violence des propos	14
La lourde responsabilité des « community managers »	15
L'attraction des médias traditionnels	15
L'inversion du rôle de la victime	15
De la crise potentielle au risque permanent	16
Le (presque) bon vieux temps	16
Anticipation, respect, éthique : des fondamentaux permanents	17
Ce qui change : les amis de mes amis... sont très nombreux !	20

Chapitre 2 ■ La communication asymétrique ou crise 2.0	27
Un peu de géométrie de la confrontation	28
Symétrie : que le meilleur gagne	28
Dissymétrie : la loi du plus fort	28
Asymétrie : la fin justifie les moyens	29
Les caractéristiques de l'asymétrie en communication	29
C'est qui le chef ? L'organisation sans structure	32
Sortir des « règles » : droit, morale et éthique	34
La maîtrise technologique et des usages des outils	35
La rapidité de décision	36
Deception : « paralyser » les systèmes de décision	38
Pousser à la faute : la recherche de la victimisation	39
Isoler : parce que seul on est moins fort...	40
Un environnement plus complexe à appréhender	40
D'importantes conséquences pour les marques	42
Le pouvoir change de main	42
Le nécessaire retour aux fondamentaux	45

Partie II

Diminuer les risques, anticiper la crise 49

Chapitre 3 ■ Bien comprendre son environnement	51
Comprendre le web social	52
Mais au fait : c'est quoi un réseau social ?	52
Les typologies de médias sociaux	57
Internauts sociaux : une population aux caractéristiques particulières	60
Bien connaître ses propres zones de risques	62
Comment établir une matrice pertinente des risques ?	63
Risques structurels et risques conjoncturels	64
La politique de l'autruche, premier risque de crise	65
Chapitre 4 ■ Mettre en place une veille efficace	67
La veille, pour faire quoi ?	68
Veille marketing, intelligence économique et veille d'opinion	68
Une veille pour quel résultat ?	72

Les secrets d'une veille efficace	77
Bien connaître l'entreprise	77
Se constituer un réseau	77
Être précis, s'engager : « less is more »	79
Comment réaliser sa veille ?	81
Les solutions gratuites	81
Les solutions de veille payantes	83

Chapitre 5 ■ Communiquer de façon efficace sur les sujets sensibles

Légitimer son action	88
Ne pas avoir peur de parler de ce qui fâche !	88
Justifier sa communication	89
Être honnête, ne pas mentir	90
S'appuyer sur des alliés : le « smart » power	92
S'adapter au contexte	96
Développer une réelle capacité d'adaptation	96
Conversation vs information	97
Adopter une posture positive	102
Rester dans le cadre	102
Faire taire toute rumeur	104

Chapitre 6 ■ Une approche méthodologique pratique : le « nuage d'influence »

Une approche en phase avec l'usage des médias sociaux	108
Identifier son environnement sémantique...	108
Prendre en compte toutes les dimensions du sujet	109
Intégrer les arguments des opposants	110
Cartographier son environnement	111
Les lieux d'expression légitimes	112
Les lieux d'expression libres ou semi-libres	113
Les lieux d'expression négociés	113
Repérer les manques et agir	114
Renforcer les contenus	114

Évaluer les résultats	124
Une approche quantitative : évaluer la visibilité	124
Évaluer en termes qualitatifs : les gains de crédibilité	126

Partie III

Faire face à la crise sur internet	129
---	-----

Chapitre 7 ■ Communiquer efficacement en situation de crise	131
--	-----

L'importance de la forme et du fond...	132
Conserver les fondamentaux	132
Au cœur du sujet : la réputation	133
Qualifier la crise	134
De l'accident à l'acte d'incompétence	134
Le poids de l'histoire et de la réputation	135
Les principes essentiels de la communication en situation de crise	136
Gérer la crise	136
Mettre en place rapidement une organisation efficace	137
Partager l'information	142
Agir dans le doute	143
Conserver une démarche éthique même face à la provocation	145
Continuer à communiquer, ne pas s'isoler	145
Les comportements gagnants	146
La mobilisation de l'opinion	148

Chapitre 8 ■ Propagation et typologie des crises	155
---	-----

Les acteurs de la propagation de la crise	156
Les initiateurs de la crise sur internet	156
Les amplificateurs	161
Les commentateurs	162
Les crises « industrielles » ou crises endogènes	163
Les particularités des crises « industrielles » ou endogènes	164
Le rôle des médias sociaux	165
Les crises « internet » ou crises exogènes	168

Les particularités des crises exogènes	169
Chapitre 9 ■ Gérer la crise	173
S'occuper des médias « traditionnels »	174
La clé du succès en cas de crise endogène	174
Produire du silence : le cas des crises exogènes	175
Identifier les acteurs de la crise sur internet	175
Prendre la parole	178
Quand prendre la parole ?	179
Comment prendre la parole ?	180
Où prendre la parole ?	182
Veiller les réseaux sociaux	189
Être au bon endroit	189
Développer une écoute active	190
Gérer les espaces d'expression	192
Stopper les rumeurs	194
Remonter à l'origine si possible	194
Répondre de façon circonstanciée	195
Mobiliser ses alliés	196
Récapitulatif	198
Conclusion	201
Bibliographie	205