

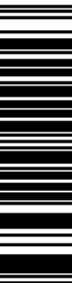


MCCS
#19

Crises et Sciences sociales

Cellule / Histoire / Surcharge / Pani-
que / Bibliographie / En bref

ISBN 978-2-916429-24-3



Magazine de la Communication de crise et sensible - Vol. 19 - juillet 2010

www.communication-sensible.com

Editeur : Observatoire International des Crises (OIC) - Dépôt légal : juillet 2010



Edito de Didier Heiderich

Les sciences sociales au cœur des crises



Les crises procèdent d'une déconstruction, modifient l'ordre établi, ouvrent des fenêtres sur le réel.

En situation de crise, on cherche dans les manuels de management les recours possibles, sans les trouver : les crises renversent une encre noire sur les schémas les mieux structurés et les croyances managériales les plus arrogantes. Il en est ainsi de la crise économique tout comme des crises qui frappent Toyota ou BP.

Alors, lorsque tout bascule dans un autre monde, sidéré, il est difficile de savoir à quoi se raccrocher. Souvent oubliées, parfois traitées avec mépris ou tout simplement traitées en arguments cosmétiques, les sciences sociales nous éclairent pourtant en situation de crise.

Ce numéro pourra paraître théorique, il n'en est rien. Lorsque nos auteurs nous convoquent pour explorer l'histoire dans l'objectif de dessiner l'avenir, nous informent sur les dynamiques de groupe et les phénomènes de panique ou encore nous alertent sur le problème de la surcharge informationnelle, nous sommes bien au cœur de la réalité des crises.

Bonne lecture.

Didier Heiderich

Directeur de la publication

Magazine de la communication de crise et sensible

SOMMAIRE

Cellule de crise et dynamique de groupe

Benoît VRAIE, Sophie HUBERSON, Louis CROCCQ

Crises et entreprises : toute une histoire !

Catherine Malaval, docteur en histoire

La surcharge informationnelle dans l'organisation : les cadres au bord de la « crise de nerf »

Caroline Sauvajol-Riolland, auteure de « Mieux s'informer pour mieux communiquer », Dunod

Réflexions essentielles sur le phénomène de panique en situation de crise

Par Thierry PORTAL, entretien avec Etienne VERMEIREN

Critique bibliographique

De Thierry Libaert

En bref,

Par Didier Heiderich



Le Magazine de la communication de crise et sensible vol.19 © 2010 - Tous droits réservés

Juillet 2010

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

Directeur de la publication et rédacteur en chef
Didier Heiderich

Comité de rédaction :

.Thierry Libaert, éditorialiste et directeur scientifique de l'OIC
.Christophe Roux-Dufort, directeur des relations internationales de l'OIC

ISBN 2-916429-24-7 EAN 9782916429243 Dépôt légal juillet 2010

Cellule de crise et dynamique de groupe

Par Benoît VRAIE, Sophie HUBERSON, Louis CROCCQ



BP / Deepwater Horizon / May 2, 2010 - U.S. Coast Guard Eighth District / U.S. Coast Guard
photo by Petty Officer 3rd Class Michael De Nyse.

La cellule de crise comme groupe restreint exceptionnel.

De nos jours, à l'échelle des gouvernements, des administrations, des entreprises et de toute collectivité, la gestion des crises est anticipée, préparée et confiée à une « cellule de crise » constituée d'un nombre limité de personnels préalablement choisis (pour leur compétence et leur expérience, et aussi pour leurs qualités psychologiques et micro-sociologiques), et spécialement formés aux différentes tâches du pilotage et de la résolution des crises : inventaire situationnel, évaluation en gravité et en urgence, élaboration et choix des décisions, suivi des actions et modulation des décisions en conséquence, et enfin identification de la fin de crise et évaluation du nouvel état de post-crise. Il s'agit d'un « groupe restreint », au sens consacré par la psychologie sociale

(Anzieu, 1968), selon ses trois critères essentiels : premier critère, l'effectif du groupe est limité, et chacun de ses membres peut avoir une perception individualisée des autres et entretenir avec eux des échanges interindividuels ; deuxième critère, les membres poursuivent tous les mêmes buts, assignés comme buts du groupe ; troisième critère, il y a une forte interdépendance entre membres, et présence d'un fort sentiment de solidarité. Cette cellule ou équipe de crise ne reflète pas nécessairement la structure hiérarchique du fonctionnement de la communauté en routine ; elle constitue plutôt une structure transverse à l'organisation et à la hiérarchie habituelles. Et, lorsqu'elle est activée, ses membres doivent : primo abandonner transitoirement leurs postes et fonctions habituels pour endosser de nouveaux rôles, et secundo se départir de la mentalité de routine pour adopter une mentalité de crise, c'est-à-dire : faire face dans l'urgence à une situation dégradée, prospecter les signaux pertinents, évaluer les dégâts et les enjeux, recenser les moyens disponibles, élaborer les décisions possibles, en choisir une, ordonner sa mise en œuvre et suivre ses effets, reconnaître et décréter la fin de crise, etc.

La vie de la cellule de crise n'est donc pas un phénomène statique, mais un phénomène dynamique, où s'exercent les tendances et les énergies de chacun de ses membres. »

Il est bon que les membres de la cellule de crise se connaissent à l'avance, et se soient entraînés ensemble à piloter des crises lors d'exercices de simulation. Ainsi, chacun connaît son rôle, les rôles de ses co-équipiers et de sa nouvelle hiérarchie, et chacun s'est exercé à œuvrer en équipe, sachant que son action est complémentaire de celle de ses collègues et participe – dans les limites de ses attributions – au pilotage et à la résolution de la crise. Mais, lorsque la crise survient réellement, alors la cellule de crise entre dans la phase la plus intense de son histoire, et les relations interpersonnelles vont être mises à l'épreuve de la réalité, à savoir la vie du groupe en petite collectivité imposée (sans échappatoire, car aucun de ses membres n'a la possibilité de se soustraire à la communauté des autres), en espace restreint, en temps accéléré, et en activité intense orientée vers un but commun. Et, dans cette portion d'histoire, peuvent se distinguer un temps de structuration et d'ajustement, un temps d'efficacité et de performance optimales, puis un temps de relâchement et de pré-dissolution. La vie de la cellule de crise n'est donc pas un phénomène statique, mais un phénomène dynamique, où s'exercent les tendances et les énergies de chacun de ses membres (isolément ou compte tenu des affinités et des oppositions), et l'énergie propre au groupe en tant que tel, dont on sait d'une part qu'elle produit plus que la somme arithmétique des efforts individuels (effet de synergie), et d'autre part qu'elle est animée par des forces de cohésion et des forces de dissolution, qui conditionnent son efficacité ou sa faillite. C'est ce que les chercheurs en psychologie sociale ont étudié, sous la rubrique particulière dénommée « dynamique de groupe » (K. Lewin, 1936, 1947 ; D. Anzieu et J. Martin, 1968). Ainsi, on entend par dynamique de groupe « l'ensemble des phénomènes, mécanismes, forces et processus psychiques et sociologiques à l'œuvre dans les petits groupes ou groupes restreints ». Prônant l'application de la dynamique de groupe, K. Lewin écrira (1947) : « Dans le domaine de la dynamique des groupes plus qu'en aucun autre domaine psycho-

logique, la théorie et la pratique sont liées méthodologiquement. Si elle est correctement assurée, cette liaison peut fournir des réponses à des problèmes théoriques et peut, en même temps, renforcer cette approche rationnelle de nos problèmes sociaux pratiques qui est une des exigences fondamentales de leur résolution. »

En ce qui concerne le fonctionnement de la cellule de crise, rappelons que toute crise¹ se déroule inévitablement sous stress (Crocq et al., 2009). La crise est un moment exceptionnel qui tranche par rapport à la continuité paisible des événements pour la communauté et les individus, un « moment de vérité » qui galvanise les individus dans la recherche de solutions partagées mais qui cristallise aussi les non dits, les rancœurs non avouées en temps de routine. Ainsi, des phénomènes, des facteurs et des forces (conjointes ou antagonistes) se manifestent concomitamment tout au long de la vie de la cellule de crise : d'une part les forces centrifuges de consensus, de convergence et de cohésion, qui s'exercent vers l'extérieur du groupe et concourent à son efficacité ; et d'autre part les forces centripètes de tension, d'opposition, de divergence, qui sont tournées vers l'intérieur du groupe, nuisent à son efficacité et peuvent même provoquer son éclatement.

Les forces centrifuges ou facteurs de cohésion

Le premier facteur de cohésion, à l'échelle de chacun des individus qui composent le groupe de gestion de crise, peut être le partage d'images, d'archétypes, de schèmes et *in fine* de représentations groupales communes (*Groupthink*). Ainsi, le fait que chaque individu de la cellule de crise accepte, intègre et s'approprie les structures et les modèles culturels que la société lui propose, engendre *de facto* une cohésion par le partage de valeurs communes. Cette acceptation du contrat social suscite le respect des structures hiérarchiques et fonctionnelles par les individus. Par ailleurs, le fait de participer à une cellule de crise est souvent connoté et ressenti par ses membres (à tort ou à raison) comme une marque de reconnaissance du dirigeant, de la hiérarchie ou de l'autorité. En cela, il y a une captation de l'idéal du moi par les idéaux organisationnels. Ainsi, chaque individu ne parvient à sa complétude que si, au-delà de ses intérêts individuels et de ses investissements affectifs personnels, il se réalise aussi dans sa conscience d'être utile au groupe et dans son sentiment d'appartenance au groupe. Par exemple, la société qui délègue à la cellule la gestion de la crise - et donc une part de son devenir - peut galvaniser le fonctionnement du groupe et créer en son sein un sentiment unitaire fort, sorte d'union sacrée. Le cas échéant la défense des valeurs de la communauté tout entière - valeur de l'entreprise, valeurs nationales, effusion dans le « nous », défense du « bien » contre le « mal » - peut se surimposer à l'attrait de l'action collective dans la résolution de la crise. Dans ce cas, la cellule, dans une vision téléologique de la crise, peut s'imposer une obligation de résultat.

¹ « Moment crucial dans la vie des individus, des groupes et des populations, qui marque une rupture de continuité et une incertitude quant à l'évolution des événements, qui comporte une menace pour les valeurs, les objectifs et le fonctionnement de ces individus et groupes, et qui découvre des enjeux majeurs pour leur liberté, leur intégrité voire leur survie ; la crise implique la nécessité d'agir en urgence et éventuellement en situation dégradée ; elle peut déboucher sur le retour à l'état antérieur, sur l'instauration d'un nouvel état d'équilibre ou sur l'aggravation de l'état détérioré ». (Définition de la crise, selon Crocq et al., 2009)

Néanmoins, les individus se soumettent plus facilement aux structures et directives du groupe quand ils y retrouvent un intérêt personnel. Ainsi, sous-jacent au contrat d'intérêt qui le lie avec le groupe, existe à l'échelle de l'individu un contrat narcissique qui procure à son autoérotisme personnel l'amour venant du dehors. L'appartenance au groupe permet en ce sens la satisfaction de certains besoins personnels.

Les forces centripètes ou facteurs de dispersion

A l'inverse, le groupe est soumis à des forces centripètes qui peuvent, en cellule de crise, conduire le groupe vers une disqualification, un discrédit, voire un éclatement.

Le « stress dépassé », dans ses quatre modalités de sidération, d'agitation, de fuite panique et d'action automatique, est le premier phénomène qui peut déstabiliser la bonne conduite de la gestion de crise et anéantir toute dynamique de groupe. Il est observé sur des sujets psychologiquement vulnérables, ou non préparés, ou fragilisés par divers facteurs tels que l'épuisement ou l'isolement. La description de la symptomatologie du stress dépassé au niveau de la cellule de crise a été rendue possible par une série d'observations réalisées lors d'une quarantaine d'exercices de simulation de crise. Les formes de stress dépassé que nous avons observées génèrent au sein des groupes des phénomènes de « fermeture » ou « d'hypersensibilité » vis-à-vis du monde extérieur.

Dans le premier cas (fermeture au monde, donnant lieu à sidération et action automatique), les membres de la cellule de crise sont dans un état de ralentissement psychique et de sidération qui leur interdit toute communication et toute interaction entre eux.)

Dans le premier cas (fermeture au monde, donnant lieu à sidération et action automatique), les membres de la cellule de crise sont dans un état de ralentissement psychique et de sidération qui leur interdit toute communication et toute interaction entre eux. Le groupe est alors une simple somme arithmétique d'individus paralysés, dans l'impossibilité d'interagir et d'apporter des réponses à la crise en cours. Les membres sont abasourdis. La cellule de crise est pétrifiée. Le temps semble s'être arrêté, le lien au monde est « coupé ». La capacité de réflexion et d'imagination des acteurs est submergée par la violence externe. Au mieux, le groupe va appliquer automatiquement des schémas standard inappropriés à la situation particulière de la crise à résoudre.

Dans le second cas (hypersensibilité au monde, donnant lieu à agitation ou fuite panique), chaque membre du groupe est exalté et excité, mais n'assume pas le rôle qui lui est dévolu, ni ne s'intègre dans l'équipe. Chacun défend ses idées, pouvant aller jusqu'aux prises de mains. Cette forme caricaturale de gestion traduit une forme d'hyperactivité décisionnelle impulsive de la part des membres, qui, sous des conditions de stress intense, sont dans une « logique de fuite en avant ». Ils réagissent alors par une dynamique de prise de décisions et

d'actions inconsidérées (qui peut être une fuite en avant droit dans le danger), dont la forme d'aboutissement la plus aigüe peut être qualifiée de « surenchère aberrante de décisions hasardeuses ».

Par ailleurs, la disparité des profils psychologiques des membres de la cellule de crise peut engendrer des tensions au sein du groupe. Une mentalité de concurrence et de compétition entre individus nuit alors à la cohésion des équipes. L'esprit du groupe peut en être affecté : les ambitions, les jalousies, les ressentiments prédominent alors sur l'esprit d'équipe et le microcosme de la salle de gestion de crise devient dès lors un « huit clos fratricide ». Certains individus peu scrupuleux profitent de la période de crise pour s'affirmer et s'afficher aux yeux de la direction comme des « hommes providentiels », en suivant une logique personnelle au lieu de suivre une logique de groupe. Ces chevauchées solitaires sont généralement mal perçues par les autres membres de la cellule de crise qui, soit se referment dans un mutisme profond, soit se révoltent et conspuent l'égocentrique. Des dissensions plus subtiles peuvent également voir le jour. Dans ce cas, l'individu tenu d'intégrer ces contradictions y perd ses repères et sa cohérence personnelle. Il retire ses investissements, ses engagements, sa motivation et sa volonté de participer à la résolution de la crise ; et le fonctionnement de groupe s'en trouve altéré.

En période de crise, des facteurs biologiques et physiologiques aggravants sont omniprésents. La fatigue engendrée par la surcharge de la tâche et la mauvaise ergonomie du poste de travail, la privation de sommeil, l'absence de plages de repos, la restauration frugale et hâtive peuvent user les énergies individuelles et les motivations, exacerber les susceptibilités, et venir en fin de compte accroître les forces de divergence et d'éclatement.

Conclusion

L'analyse que nous venons de brosser succinctement (forces centrifuges de cohésion et d'efficacité, et forces centripètes d'éclatement et de faillite) ne saurait constituer à elle seule toute l'étude de la dynamique de groupe appliquée à la cellule de crise. Il y aurait beaucoup à dire sur les rôles et les conflits de rôles, les risques d'empiètement, les relations de sympathie, d'antipathie et d'indifférence entre membres, et les problèmes d'autorité et de charisme du leader. Mais c'est le groupe en tant que tel qu'il convenait de saisir comme objet d'étude, à son échelle ; et ce sont ses propres forces qu'il convenait de prendre en considération, développées tant à accomplir sa tâche qu'à entretenir sa propre cohésion, comme conditionnant aussi bien son efficacité et sa survie, que son inefficacité et sa dissolution.

Benoît VRAIE, Responsable de l'offre management de crises dans un cabinet de consulting, Paris

Sophie HUBERSON, Délégué général du SNEAC (Syndicat national des Espaces de Loisirs, d'Attractions et culturels), Paris

Louis CROCQ, Comité national de l'urgence médico-psychologique, SAMU de Paris.

Bibliographie.

Anzieu D. et Martin J. (1968), *La dynamique des groupes restreints*. Paris, P.U.F., 284 p.

Anzieu D. (1981), *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod,

Bion W.R., (1961), *Recherches sur les petits groupes*, Londres, Tavistock ; traduction française, Paris, PUF, 1965.

Crocq L., (1993). Psychologie de la prise de décision en situation de crise. *Les Études du Cercle de Latour Maubourg*, 1993, p 3-32.

Crocq L. (1995). La crise en politique. Ses dimensions psychologiques. *Perspectives Psychiatriques*, 24, 49 (4) : pp. 262-270.

Crocq, Huberson, Vraie (2009), *Gérer les grandes crises : sanitaires, écologiques, politiques et économiques*. Paris, Odile Jacob, 297 p.

Janis I. Mann I. (1977), *Decision making. A psychological analysis of conflict choice and commitments*, Free Press, 1977, New York

Le Bon (1925). *Psychologie politique*, Flammarion, 1925, Paris

Lewin K. (1936). *Principles of topological psychology*, New York, MacGraww-Hill, 231 p.

Lewin K. (1947). Group decision and social change, in T. Newcomb et E. Hartley, *Readings and social psychology*, New York, Holt, 672 p., pp. 330-344.

Maisonneuve J. (2004), *La dynamique de groupe*, Paris, PUF, Quatorzième édition mise à jour.

Stoetzel J. (1963). *La psychologie sociale*. Paris, Flammarion, 315 p.

Modèle de plan de communication

Par Didier Heiderich

ISBN 2-916429-04-2

Collection : la communication et le management en pratique

1 document au format Word™ à télécharger

12 pages - 280 Ko

Coût indicatif pour la France 1,80 € *



Ce modèle de plan de communication en 10 rubriques traite des aspects stratégiques, opérationnels et organisationnels du plan de communication.

Au format Word et réalisé sous forme de canevas, il vous suffira de compléter les différents points pour réaliser votre plan de communication.

<http://www.communication-sensible.com/business-class/>

* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 2 février 2009. Pour télécharger ce document, il vous suffit de passer un appel téléphonique surtaxé ou d'envoyer un SMS surtaxé via Allopass®. Vous recevez en retour un code d'accès que vous pourrez utiliser depuis cette page pour accéder au document. Les tarifs sont transparents et indiqués par Allopass avant de passer votre appel ou d'envoyer un SMS pour obtenir votre code d'accès. Ils diffèrent selon le pays et le mode de règlement.

Crises et entreprises : toute une histoire !

Catherine Malaval, docteur en histoire



- « Une thèse sur quoi? »
- « Sur rien... Les chevaliers paysans de l'an Mil au lac de Paladru ».
- « Excuse-moi, il y a des gens que ça intéresse? ».
- « Non, personne ».

Cet échange culte entre Agnès Jaoui, l'intello, doctorante en histoire médiévale, et Jean-Paul Bacri, dans le film d'Alain Resnais, On connaît la chanson, amuse parce que, caricature, c'est du Bacri-Jaoui bien bourru. Et pourtant. L'histoire, pour quoi faire? Enseigner ou chercher : encore aujourd'hui il est difficile d'imaginer une troisième voie qui ne soit autre que transmission des savoirs ou réflexion académique. Par nature celui qui « n'est d'aucun temps, ni d'aucun pays » selon la formule de Fénelon, l'historien se fait donc rare hors de

ses terres d'élection, dans les entreprises particulièrement. Dès les années 1960, sociologues, philosophes ou économistes les ont investies. On se souvient de Sartre juché sur un énorme bidon pour haranguer les ouvriers de Renault. Les historiens, beaucoup moins. Et pour cause, la reconnaissance universitaire de l'histoire du temps présent est récente. Historiens et entreprises se fréquentent depuis un peu plus de trente ans seulement, et encore se sont-ils longtemps seulement intéressés aux entreprises publiques ou issues des grands secteurs des transports et de l'énergie.

Que faites-vous là, m'ont souvent demandé les postiers, au cours des six années que j'ai passées à les observer (La Poste au pied de la lettre, Fayard, 2010) ? Sans se sentir eux-mêmes objets d'étude, presque désolés que je passe ainsi mon temps, de leur point de vue, inutilement. Il y avait tant à écrire du passé de La Poste, pourquoi s'intéresser à ces années présentes, si infimes à l'échelle d'une entreprise née sous Louis XI ? Tant à écrire sur les mythologies postales, l'aéropostale, le facteur, les lettres, les grands mouvements sociaux, le bureau de poste, pourquoi s'intéresser au présent ? Verdict : ce n'était pas de l'histoire. Un jour toutefois, à force de me croiser ici et là, un dirigeant s'interrogea : « lorsque nous devons rendre des comptes, ce que vous aurez noté sera opposable, vous serez la mémoire de ce qui sera devenu notre passé. » La conscience de la mondialisation et la crise économique, les enjeux de refondation et d'après-crise, auraient pu changer la nature des « utilités » des historiens auprès des entreprises, au moins par quête de sens du côté de leurs enseignements. Doux rêve.

Un vieux débat : à quoi sert l'histoire pour une entreprise ?

Depuis quelques années, l'apport des sciences humaines est pourtant loué régulièrement, ne serait-ce que pour nourrir des notions nouvelles pour les entreprises (la gouvernance, l'éthique, le développement responsable, etc.), ne serait-ce parce que celles-ci doivent désormais publier des informations prouvant qu'elles assurent leur durabilité (part consacrée à la recherche, aux investissements, stratégies d'innovation, etc.). Durabilité : voilà une notion historique par excellence ! Et bien, non, l'histoire n'y a pas partie liée. L'économie de la connaissance fut aussi au cœur de la stratégie de Lisbonne. Connaissance : là aussi, une notion historique. Toujours non. Constatons-le enfin, nombreux sont les grands dirigeants d'entreprise, publicitaires ou conseils en management heureux d'aller converser avec des historiens ou des philosophes à Davos, à la cité de la Réussite, dans les amphithéâtres chargés d'histoire de la Sorbonne. O temps suspend ton vol ! Mais le lundi, quand revient le temps des affaires... Comme le lundi au soleil, le lundi avec un historien, c'est une chose qu'on ne verra jamais. Une folie. Le lundi, c'est « business as usual » !

« Papa, explique moi donc à quoi sert l'histoire ? » interpellai Marc Bloch, fondateur de la chaire d'histoire économique et sociale de la Sorbonne, en introduc-

Il y avait tant à écrire du passé de La Poste, pourquoi s'intéresser à ces années présentes, si infimes à l'échelle d'une entreprise née sous Louis XI ? Tant à écrire sur les mythologies postales, l'aéropostale, le facteur, les lettres, les grands mouvements sociaux, le bureau de poste, pourquoi s'intéresser au présent ?

tion de son Apologie pour l'histoire ou le métier d'historien. A quoi peut bien servir l'histoire pour des entreprises par nature tournées vers le futur et la croissance? Les questionnements de l'histoire peuvent-ils être utiles dans la compréhension d'une crise, l'analyse d'une rupture identitaire ou d'un moment sensible? En quoi la conscience du passé permet-elle de ne pas subir le présent d'une crise (car, les historiens le savent, les crises finissent toujours par passer...) et tout simplement d'agir avec la vision profonde de l'expérience ? Depuis que la business history existe en France, ces questions reviennent sans cesse chez les historiens qui peinent à se faire une place dans les entreprises, à simplement consulter leurs archives, ou à prouver combien l'histoire peut-être un outil de management et de réflexion au service du présent. En octobre dernier, c'était l'un des sujets de conférences organisées par la revue Tracés autour du thème « sciences sociales et mondes de l'entreprise », plus récemment un sujet partagé au sein de l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise. Les mêmes questions étaient déjà posées il y a vingt ans à sa création dans la revue Entreprise et Histoire.

L'histoire, un double sujet de communication sensible

Du côté des entreprises, l'accueil de l'histoire est modeste et nourri de mille et

En quoi la conscience du passé permet-elle de ne pas subir le présent d'une crise (car, les historiens le savent, les crises finissent toujours par passer...) et tout simplement d'agir avec la vision profonde de l'expérience ?

un a priori. Le besoin d'histoire, limité, est aussi mal cerné, sans doute aussi par faible prosélytisme des historiens eux-mêmes, qui moins que d'autres, ont pensé à faire le marketing de leurs savoirs et de leurs méthodes (capacité à hiérarchiser des faits, caractérisation des identités, mise en perspective du présent dans le temps long historique, etc.). Ce fut le talent de Jacques Marseille d'y parvenir, mêlant histoire et économie, interpellation de l'opinion publique sur de grands sujets

d'économie (l'argent, le travail, etc.) et recherches historiques en entreprises (L'Oréal, Wendel, etc.). Commémoration, célébration d'un anniversaire par l'édition d'un livre pourquoi pas, tant qu'il s'agit d'épopées et de « success stories » à même de fédérer les salariés autour de valeurs communes, définir les fondamentaux d'une culture d'entreprise et rassurer sur sa pérennité par son inscription dans le temps et dans l'espace. « Sans verser dans la nostalgie » recommandent souvent les commanditaires. Nostalgie : du grec nostos, retour, et algos, douleur. Comme le cholestérol, il y a bonne et mauvaise nostalgie pour l'entreprise ! Convocation de l'histoire pour écrire un récit, voire réécrire (storytelling) une histoire à des fins publicitaires, l'histoire d'un fondateur, d'un yaourt, d'un jean ou d'un parfum, là, c'est d'accord. Voilà l'histoire et la nostalgie « utiles », garantes de l'authenticité, de la paternité commerciale, des traditions, de l'ancrage territorial, celle de la Laitière, de la Mère Denis ou de Guy Degrenne à l'école! Ou effet miroir historique qui transforme le consommateur en héros de l'histoire, ainsi avec « La nouvelle Fiat, c'est aussi votre histoire ». Dans tous ces cas, le goût de l'histoire n'est jamais innocent. Il est constructif et profitable. L'histoire nourrit la culture d'entreprise et apporte la touche de communication sensible, au sens affectif et émotionnel du terme, le rétro qui fait vendre. Le

reste du temps, autrement dit, tout le temps, à quoi bon regarder dans ce rétroviseur ? Ainsi est souvent perçu l'historien par les entreprises comme celui qui doit faire l'inventaire des belles choses et non celui qui pourra « autopsier » le présent (celui qui voit par soi-même), selon le projet de Thucydide et des premiers historiens, non celui qui peut interroger les échecs ou apprécier la vraie nature des crises : passage ou rupture ?

De la sorte, les entreprises associent plus généralement l'écriture et la communication active de leur histoire à une fête qu'à une crise ou à une communication sensible. De même, dans le second sens de cet adjectif, les narrations et les qualifications de la culture d'entreprise sont le plus souvent positifs. Conquêtes et innovations se succèdent. L'entreprise cherche à garder ses secrets de famille et, comme les peuples, peine à reconnaître les moments sombres de son histoire (collaboration, colonisation, échecs commerciaux, accidents industriels, etc.). Elle préfère souvent l'omission, sans comprendre que ce « passé qui ne passe pas » nourrit sa propre construction historique. C'est toute la difficulté des relations entre historiens et entreprises, par éthique, ne pas passer outre mais laisser aux entreprises le temps qu'ont pris aux peuples pour accomplir leur devoir de mémoire, ni plus, ni moins. Nombre d'historiens s'en détournent pour ces raisons. Puristes, ils voudraient faire « œuvre historique » ou rien tandis que, vue de l'entreprise, l'utilité de l'histoire est dans les lignes de force, pas nécessairement dans la somme de faits. Et finalement, la plupart peine à labourer le terrain hors des commémorations qui ouvrent les portes de l'entreprise aux historiens. Le temps présent et le temps des crises révèlent pourtant bien de multiples utilités de l'histoire, au moins parce que l'historien sait mettre les faits à distance. Il leur donne une intelligibilité historique qui vient souvent compléter le travail immédiat du journaliste, de l'économiste ou du conseil en stratégie. Le temps nouveau de l'information communautaire exige enfin plus de maturité ! Quelle entreprise peut aujourd'hui prétendre être maîtresse de la narration de son histoire ? Médias et réseaux sociaux veillent. Ce qui était possible jusqu'au XXe siècle l'est de moins en moins. En quelques clics, Internet garantit à l'opinion une mémoire gigantesque et fouillée. Les crises d'entreprise resurgissent à l'envi, dix ans, vingt ans plus tard et plus, collent à l'image comme le sparadrap du capitaine Haddock. Pas de droit à l'oubli.

L'entreprise cherche à garder ses secrets de famille et, comme les peuples, peine à reconnaître les moments sombres de son histoire (collaboration, colonisation, échecs commerciaux, accidents industriels, etc.)»

Petit inventaire des « utilités » de l'histoire

En 2003, l'historien Olivier Dumoulin publiait un ouvrage passionnant et très documenté : « Le rôle social de l'historien, de la chaire au prétoire » (Editions Albin Michel). A la lumière de plusieurs procès où les historiens avaient été appelés à la barre comme « experts », il analysait les mutations de ce métier et l'émergence de nouvelles responsabilités... Dans les industries du luxe (joaillerie, parfumerie, haute couture, etc.), l'affaire est entendue, le patrimoine a une valeur. Le patrimoine nourrit la marque, il s'entretient et se régénère. Utilement en période de crise, il réduit les temps et les dépenses de la création. Ainsi, resurgit

là la mode des années 1970, ailleurs un modèle de sac des années 1920. Dans l'industrie, cette conscience est plus rare. Face à leur patrimoine réel ou immatériel, nombre d'entreprises sont souvent négligentes et le découvrent parfois trop tard, quand la crise est là. L'épilogue de l'affaire Eiffage-Eiffel le confirme assurément. Eiffage ne pourra plus utiliser le nom Eiffel pour sa filiale de construction métallique, a décidé le tribunal de grande instance de Bordeaux en janvier 2010. Ainsi résumé dans plusieurs médias : « cette décision est d'autant plus difficile à avaler pour Eiffage que c'est le groupe de BTP lui-même qui avait assigné l'arrière-arrière-petit-fils du constructeur, Philippe Coupérie-Eiffel, pour lui interdire d'utiliser des marques comprenant le nom d'Eiffel. C'est un document historique produit par les héritiers d'Eiffel qui a motivé la décision du tribunal. Un procès-verbal de l'assemblée générale de la société anonyme Compagnie des établissements Eiffel daté du 1er mars 1893. Souhaitant rompre définitivement avec sa Compagnie, Gustave Eiffel avait annoncé son retrait aux actionnaires. "Pour marquer de la façon la plus manifeste que j'entends désormais rester absolument étranger à la gestion des établissements qui portent mon nom, je tiens expressément à ce que mon nom disparaisse de la désignation de la société" est-t-il précisé dans ce procès-verbal. » Tel est pris qui croyait prendre.

En réalité, alors qu'elle est tout l'inverse, pour exister dans un monde économique mobilisé par le retour sur investissement, par les cycles courts et la rentabilité

immédiate, où la connaissance se volatilise d'une entreprise à l'autre ou s'en va à la retraite, l'histoire doit faire la démonstration de ses utilités. Pas seulement son utilité opportune, commémorative ou publicitaire, mais comme dans l'exemple d'Eiffage, la valeur de son utilité dans le temps présent de la stratégie et du management des entreprises, dans la connaissance experte des cycles de croissance, dans la définition des valeurs qui fondent la réputation d'une entreprise, dans la prise de décision, l'analyse des risques ou le décryptage des mutations d'un environnement. Tout cela, elle le peut par temps calme ou dans la tempête... quand le savoir-faire ingénieur qui a fait la réputation de l'entreprise est mis en cause (Aéroports de Paris et l'effondrement du terminal E, Total et l'usine AZF, accident du Concorde), quand une entreprise découvre que ses valeurs historiques et sa bonne image ne la protègent pas plus longtemps qu'une autre lorsque survient une crise majeure (Le Zéro défaut de Toyota face aux défaillances de ses pédales d'accélération, le modèle social de Danone face la crise LU), quand le personnel perd ses repères (France Telecom et les suicides parmi ses salariés) ou ne comprend pas une fusion avec une entreprise dont les gènes historiques et culturels sont si différents (l'entreprise publique française Arcelor et l'entrepreneur privé indien Mittal, aussi étrange que naguère la fusion de la vieille manufacture Saint-Gobain avec le fabricant lorrain de tuyaux Pont-à-Mousson), quand tout le positionnement d'un produit s'effondre (Perrier, qui communiquait sur l'eau pure qui prend sa source dans

Réputation, modèle, gènes, repères, image, valeurs : là encore, toutes ces notions que les crises éveillent ou révèlent avec brutalité sont par essence éminemment historiques et démontrent pleinement le rôle de l'histoire dans la compréhension des crises d'entreprise et des ruptures de marché.

© 2010 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible M CCS - Editeur : Observatoire International des Crises

les montagnes, et doit faire face la crise du benzène), quand le marché historique prend un virage qui nécessite de retrouver l'âme pionnière (Total face à la fin des énergies fossiles, Kodak face à la fin du film et l'avènement de l'imagerie numérique). Réputation, modèle, gènes, repères, image, valeurs : là encore, toutes ces notions que les crises éveillent ou révèlent avec brutalité sont par essence éminemment historiques et démontrent pleinement le rôle de l'histoire dans la compréhension des crises d'entreprise et des ruptures de marché. D'aucuns diront qu'elles sont tout autant psychologiques et sociologiques. Naturellement, car elles imposent souvent un rapide apprentissage de soi à rebours, au cœur de l'indicible enfoui... Quelles sont les leçons de l'histoire et de toutes ces histoires? Une fois passée, la crise est parfois cathartique : Franck Riboud, le patron de Danone, dit aujourd'hui qu'il a beaucoup appris de la crise LU. En moins de dix ans, l'entreprise a redressé son image. Tout en le nourrissant de ses gènes historiques (le double projet économique et social d'Antoine Riboud), elle a complètement renouvelé son discours autour de l'alimentation et de la santé. Personne morale, l'entreprise est un être sensible, les crises le rappellent parfois trop tard.

L'histoire pour entrer dans une nouvelle histoire

Il est enfin d'autres moments où l'entreprise a vitalemment besoin d'histoire, des moments sans symptômes médiatiques et paroxystiques, mais marqués par des « signaux faibles » et une sensibilité nouvelle au présent. Des moments où les dirigeants ont soudain l'intime conviction que leurs décisions stratégiques ont une historicité forte ou que, plus que les précédentes, elles devront avoir une intelligibilité historique pour que le changement qu'elles impliquent soit accepté et ne se transforme pas en « grand soir ». A l'histoire de rassembler les faits, d'aller puiser aux sources de la permanence historique, d'inscrire le changement dans la durée et finalement d'apporter les preuves que tout change mais que

C'est dans les années 1990, EDF qui demanda à deux historiens de retracer l'histoire de la décision dans l'entreprise publique. Décrypté par l'un d'eux, l'objectif était, dans le contexte de la contestation anti-nucléaire des années 1980, de montrer qu'en allant vers le nucléaire, EDF ne rompait pas le lien qu'elle entretenait avec la Nation depuis la Libération.»

rien ne change. C'est dans les années 1990, EDF qui demanda à deux historiens de retracer l'histoire de la décision dans l'entreprise publique. Décrypté par l'un d'eux, l'objectif était, dans le contexte de la contestation anti-nucléaire des années 1980, de montrer qu'en allant vers le nucléaire, EDF ne rompait pas le lien qu'elle entretenait avec la Nation depuis la Libération.

Ce fut encore Zodiac qui profita de son centenaire, en 1996, pour retrouver ses origines aéronautiques alors qu'elle se relançait sur ce marché. De mémoire d'homme, la plupart des salariés n'avait connu que la grande saga du bateau pneumatique. Jamais l'histoire n'avait été écrite, personne ne savait même, comme je le découvris par la suite dans les Archives de Paris, que la société ne s'appelait pas Zodiac à ses origines. C'est dire le peu d'intérêt porté alors au passé par une entreprise toujours tournée vers sa croissance sur de nouveaux

marchés. A l'époque, les dirigeants ne me le dirent pas en ces termes - la quête d'histoire est souvent feutrée quand elle cherche à inscrire une stratégie dans son historicité, mais il s'agissait bien de dénouer les fils d'une histoire faite d'allers et retours sur le marché du gonflable, des premiers ballons dirigeables aux toboggans d'évacuation pour avions, de retrouver la mémoire et la fierté d'un fondateur aérostatier (Zodiac est allé jusqu'à faire baptiser du nom de celui-

Selon l'expression de ses dirigeants, La Poste a voulu éviter « le grand soir et les lendemains qui chantent » en imaginant des « petits matins ».

ci, Maurice Mallet, la rue où se situe aujourd'hui son siège social) et sans doute de rendre moins émotionnel le retrait progressif de l'entreprise du marché du nautisme. Zodiac est finalement devenue Zodiac Aérospace en 2008. La branche nautique a été entièrement vendue.

Depuis 2004, les dirigeants de La Poste mènent une démarche en bien des points semblable, réussissant peu à peu à faire passer l'entreprise publique d'un régime d'historicité à un autre, selon l'expression de François Hartog (*Régimes d'historicité, présentisme et expériences du temps*, 2003), d'une forme de passé (l'ancien, le révolu) à une formelle nouvelle de rapport au temps, où le passé n'est plus ni un guide pour le présent, ni la trajectoire du progrès. Comment faire comprendre les enjeux de la transformation d'une entreprise publique qui s'est toujours vécue immortelle? Comment montrer que le changement est bien réel alors que, par expérience, pour éviter toute crise, rien ne doit avoir l'envergure historique d'un grand projet national? Et pourtant s'attaquer à des symboles (casser les logiques départementales, devenir une banque, etc.). Pour cela, année après année, La Poste a déployé quantité d'outils de communication et d'animation du changement, écrivant le « feuilleton » d'un changement historique, partout sur le territoire. Elle a créé des moments d'histoire (« ateliers d'appropriation du sens », premières pierres, inaugurations, célébrations à « 500 jours », etc.) qui ont rendu inéluctables le retour en arrière et signifié le passage dans une autre époque. Selon l'expression de ses dirigeants, elle a voulu éviter « le grand soir et les lendemains qui chantent » en imaginant des « petits matins ». Assez rare pour être souligné, elle a aussi acceptée d'être regardée en temps réel, même pendant les moments les plus difficiles : un conflit à Marseille, la séquestration de patrons à Bordeaux, du retard dans les projets, des surcoûts immobiliers, la mise en œuvre difficile de nouvelles technologies, etc. Fréquentes chez les sociologues (on se souvient aussi des travaux de l'Ecole des Mines sur la future Twingo), ces expériences sont rares pour les historiens. Elles sont pourtant utiles pour l'entreprise. « Rien ne se fera sans les postiers » disent les dirigeants de La Poste. De fait, un regard extérieur porté sur le changement peut avoir plus de force et de crédibilité pour les salariés eux-mêmes. Cette expérience « embedded » peut être critiquée. Pendant ces années auprès des postiers, tout ne m'a pas été dit, la distance critique et consciente est parfois difficile à trouver, comme la crainte est toujours là d'être Fabrice à Waterloo. Rien ne permet pourtant d'être plus proche de l'événement et de l'histoire, dans son écoulement mais aussi sa construction, de mesurer toute la complexité des faits et des crises.



Docteur en histoire, Catherine Malaval accompagne de grandes entreprises dans leurs communications éditoriales et de contenus. Elle est par ailleurs l'auteur d'une dizaine d'ouvrages d'histoire d'entreprise dans les domaines industriels, agro-alimentaires et bancaires (L'Alsacienne, Banques populaires, Crédit Mutuel du Nord, EDF, Renault, Zodiac, etc.). Récemment, elle a publié *La Bêtise économique* (Perrin, 2008, en collaboration avec Robert Zarader) et *La Poste au pied de la lettre*, six ans d'enquête sur les mutations du courrier (Fayard, 2010). Avec Robert Zarader, elle anime un blog : <http://labetiseeconomique.wordpress.com>

Entreprises & Histoire : appel à contribution



Themes: crise et apprentissage(s)

Remise des papiers avant le 30 octobre 2010

Dans le prolongement des rencontres « Histoire & Gestion ». Le Centre de Recherche en Management (CRM, EAC 5032 UT1-CNRS) de l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université Toulouse 1 Capitoile lance un appel à contribution en vue de la parution d'un numéro spécial de la revue *Entreprises et Histoire*.

Les chercheurs et universitaires, historiens, gestionnaires, juristes, économistes et plus largement ceux appartenant à toutes les disciplines des sciences humaines et sociales sont invités à proposer des articles complets en français (pour les auteurs francophones) ou en anglais (30 000- 40 000 signes maximum) sur le thème : « Crises et apprentissage(s) ? »

Dans la tradition des journées « Histoire & Gestion » organisées à l'IAE de Toulouse depuis 1992, les éditeurs suggèrent quelques 'lignes directrices' destinées à susciter des propositions d'articles et à préciser la démarche intellectuelle du numéro :

- Les entrepreneurs, créanciers, salariés, chômeurs : acteurs clefs, spectateurs ou victimes ?
- L'Etat, le secteur associatif, les organisations publiques en charge de l'économie apprennent-ils vraiment des crises ?
- Les moteurs de l'apprentissage organisationnel
- Les dispositifs de formation et les transformations de l'organisation
- Le rôle des consultants
- Comportement des décideurs en période de crise : innovations managériales ou adaptation aux circonstances ?
- La crise : rupture ou péripétie

Pour plus d'informations :

<http://www.revuedesrevues.fr/index.php/20100417379/Appels-a-papiers/entreprises-a-histoire.html>

La surcharge informationnelle dans l'organisation : les cadres au bord de la « crise de nerf »

Caroline Sauvajol-Rialland, auteure de « Mieux s'informer pour mieux communiquer », Dunod



BP / Deepwater Horizon / GULF of MEXICO - Steve Henne, of Marine Spill Response Corp., communicates with personnel on the bridge as the crew aboard the motor vessel Poppa John train to deploy fire-resistant oil-containment boom off the coast of Venice, La., May 3, 2010. // Photo : uscgd8

Toute activité pour se réaliser utilise et produit de l'information. Elle permet à l'organisation et à l'homme de se situer dans son environnement (1) et de prendre des décisions de façon éclairée. Elle intervient comme un réducteur d'incertitude. Cette information, interprétée et structurée devient connaissance. Pour JM Clark (2), « la connaissance est le seul instrument de production qui n'est pas sujet à la dépréciation ». La compétitivité des organisations passe désormais moins par leurs structures et

leur productivité que par leur capacité à produire et à partager leurs compétences et leurs savoirs, lesquels se traduisent par des innovations en réponse aux demandes des clients (3) Selon T Davenport et L Prusak, « ce sont les gens qui transforment des données en informations et des informations en connaissances ». Et pourtant, l'accroissement tant de la quantité d'informations que de sa vitesse rend particulièrement complexe leur sélection et leur utilisation. Les cadres expriment de plus en plus le sentiment d'être confrontés à une surabondance d'informations qu'ils ne parviennent plus à absorber, traiter, hiérarchiser, et qui est génératrice de stress (5). Pour P Aron et C Petit « l'humanité a produit au cours des 30 dernières années plus d'informations qu'en 2000 ans d'histoire et ce volume d'informations double tous les 4 ans ». Si l'information constitue le nerf de la guerre économique, le filtre est désormais devenu essentiel.

La « surcharge informationnelle » est-elle une réalité de la vie dans toutes les entreprises ? Comment la définir ? Le ressenti de la surcharge est-il partagé par toutes les catégories de cadres ou bien une fracture informationnelle se développe-t-elle ? Quels sont les risques que font peser cette surcharge sur l'organisation et sur sa communication ? Quel rôle la communication interne est-elle amenée à jouer dans ce contexte ?

LE CONSTAT DE LA SURCHARGE INFORMATIONNELLE

Pour Brigitte Guyot, un individu au travail est à la fois producteur et utilisateur d'informations. Il est alimenté, s'alimente en informations et informe les autres. Et il est lui-même inséré dans un ou plusieurs systèmes d'informations qui viennent se juxtaposer et qu'il faut savoir identifier et utiliser. Un micro-système individuel tout d'abord. Pour accomplir ses tâches, il résout des problèmes, il prend des décisions, avec une marge d'autonomie réelle, même s'il agit dans le cadre de directives, règles et échéances qui constituent autant d'informations à gérer. Il appartient aussi à un collectif (système d'information de l'entreprise) avec des instances de régulation et de contrôle de l'activité qui produisent également des informations. Enfin, il appartient à un ou à plusieurs groupes qui construisent son référentiel individuel et collectif ; chacun a son langage, ses références, ses représentations. Les dernières études (6) montrent que les cadres expriment de plus en plus le sentiment d'être confrontés à une surabondance d'informations qu'ils ne parviennent plus à absorber, traiter, hiérarchiser et qui est génératrice de stress. Le volume trop important d'informations à traiter est ainsi ressenti par 74% des managers et 94% d'entre eux pensent que la situation ne peut que se détériorer. Le nombre de personnes concernées par ces items augmente chaque année depuis 5 ans...

Les dernières études montrent que les cadres expriment de plus en plus le sentiment d'être confrontés à une surabondance d'informations qu'ils ne parviennent plus à absorber, traiter, hiérarchiser et qui est génératrice de stress.»

Par ailleurs, la surcharge informationnelle est corrélée à la surcharge d'activité. En effet, si 40 % des salariés se considèrent en surcharge d'activité, 56 % déclarent ressentir une augmentation du volume de dossiers traités.

Ces études montrent que la surcharge informationnelle et le sentiment d'urgence sont également corrélés positivement. 68 % des salariés ressentent l'exigence de prendre des décisions dans un laps de temps plus court. Et 48% déclarent travailler dans l'urgence (devoir toujours ou souvent se dépêcher) (7). L'urgence est naturellement l'exception, elle est pourtant en train de devenir la règle. Elle renvoie à l'impératif d'agir vite et même aujourd'hui d'agir en temps réel. En outre, on constate que les temps professionnels et personnels sont de plus en plus enchevêtrés. La joignabilité et la disponibilité deviennent permanentes. La maîtrise du temps est ainsi devenue une caractéristique des sociétés occidentales capitalistes, dans un double mouvement de compression et d'accélération temporelle (8).

Les nouvelles technologies d'information et de communication (TIC), en réduisant les temps de traitement, en accélérant la vitesse de circulation et en autorisant la disponibilité permanente, ont également contribué à la surcharge informationnelle (9).

Le courrier électronique, les agendas partagés, les téléphones et ordinateurs mobiles ou encore les téléavertisseurs, MSN sont les nouveaux outils de l'instantanéité. Les communications synchrones (portable, MSN...) exposent leurs correspondants à encore plus de vulnérabilité que les communications asynchrones (courrier électronique notamment). Pourtant le seul fait de devoir arbitrer entre les outils de communication disponibles est déjà une surcharge. Il

La situation est donc paradoxale, les TIC, censées améliorer la gestion des flux d'information, leur diffusion et fluidifier les processus décisionnels conduisent de facto par le développement de leur usage à la situation inverse. »

place la personne en situation réflexive et l'oblige à échafauder des stratégies de communication. La situation est donc paradoxale, les TIC, censées améliorer la gestion des flux d'information, leur diffusion et fluidifier les processus décisionnels conduisent de facto par le développement de leur usage à la situation inverse (10)...

Enfin, alors que l'activité d'information est sensée se superposer « simplement » à l'activité principale, qui reste l'activité de production, 30 % de

l'activité des managers est consacrée à l'activité d'information. Soit près d'un tiers du temps de travail des managers, concentré en début de journée. A terme, si cette proportion continue d'augmenter, ce qui est prévisible, c'est l'existence même de l'organisation qui est menacée...

UNE DEFINITION DE LA SURCHARGE INFORMATIONNELLE

Il n'existe pas de véritable définition scientifique de la « surcharge informationnelle ». Pour David Shenk (11), la surinformation est un « brouillard informationnel ». D'autres chercheurs parlent d'un « syndrome de débordement cognitif » ou encore « d'information anxiety ».

La surcharge informationnelle comporte trois dimensions principales. Une dimension informationnelle en premier. On assiste à un accroissement constant et exponentiel du volume d'information à traiter et à un raccourcissement du temps pour la traiter. Cette surcharge est également communicationnelle (seconde dimension) avec la généralisation des technologies de l'information et de la communication et notamment l'explosion du courrier électronique. Enfin, la surcharge comporte une dimension cognitive : le ressenti de la surcharge est individuel et dépend des capacités de l'individu à traiter cette volumétrie* ... On peut donc définir la surinformation comme le fait pour un individu de recevoir plus d'informations qu'il ne lui est possible d'en traiter sans porter préjudice à l'activité.

LA FRACTURE INFORMATIONNELLE

Les études (6) montrent que nous ne sommes pas tous égaux face à la surcharge informationnelle. Plusieurs facteurs modifient en effet sa perception : le contexte de l'entreprise, le contexte de l'individu et enfin le contexte du poste de travail.

Le contexte de l'entreprise en premier lieu. Les deux secteurs les plus touchés par la surcharge informationnelle sont les télécoms et les services informatiques. Les secteurs du BTP et des services à la personne étant les moins touchés. Par ailleurs, plus l'entreprise est grande et plus la surcharge informationnelle ressentie sera forte.

Second critère, le contexte de l'individu est également discriminant. Plus l'individu est âgé et diplômé et plus il subit la surcharge. A noter que les hommes souffriraient davantage de la surcharge que les femmes.

Enfin, dernier critère, le contexte du poste de travail. Plus le niveau hiérarchique et le nombre de collaborateurs est élevé et plus la surcharge sera forte. Ce ressenti augmente également avec le fait de mener une activité au niveau international.

Par ailleurs, plus l'entreprise est grande et plus la surcharge informationnelle ressentie sera forte. Second critère, le contexte de l'individu est également discriminant. Plus l'individu est âgé et diplômé et plus il subit la surcharge.»

LES RISQUES POUR L'ENTREPRISE

Les risques pour l'entreprise sont de deux ordres : ceux liés à la qualité du processus décisionnel et ceux liés à la santé des collaborateurs ou risques psychosociaux. Ces deux types de risques correspondent à des enjeux actuels essentiels pour l'organisation.

La saturation d'informations conduit d'abord à la dégradation du processus de décision. Les recherches montrent en effet qu'il existe un nombre optimal d'informations à recueillir pour prendre une décision. Au-delà d'une certaine quantité d'information, la qualité du processus décisionnel baisse, tant d'un point de vue de la qualité (décision rationnelle dans le contexte), que du

temps pour prendre la décision (une décision qui intervient trop tard n'est pas bonne). Or on sait que les personnes ont tendance à augmenter naturellement le volume d'informations qui leur est nécessaire pour se rassurer...

Second risque lié au processus décisionnel, la surinformation conduit également à la désinformation (13) Il y a un consensus scientifique sur le fait que la croissance de l'information se fait à qualité décroissante. La désinformation mène, tout comme la surinformation à un dysfonctionnement majeur du processus décisionnel, lequel est stratégique pour l'organisation.

Pour David Shenk, ' au milieu du XXe siècle, on a commencé à produire de l'information plus rapidement qu'on ne peut la digérer. Jamais cela ne s'était produit auparavant ' »

Second type de risque généré par la surcharge informationnelle, les risques psycho-sociaux. Le sentiment de ne jamais réussir à rattraper le flot d'informations, de nouvelles, de lectures mène les cadres au découragement et la culpabilité. Et ils sentent que cette incapacité peut leur nuire. D'où une situation de stress et d'angoisse, génératrice d'autres dysfonctionnements pour l'organisation.

Pour David Shenk, « au milieu du XXe siècle, on a commencé à produire de l'information plus rapidement qu'on ne peut la digérer. Jamais cela ne s'était produit auparavant ».

De nouvelles formes de pathologie de l'intelligence font leur apparition depuis une dizaine d'années. Au Japon, on parle des « hikikomori du savoir ». Il s'agit d'un trou noir cognitif dévorant le temps et l'énergie, dans lequel l'internaute est absorbé quand il s'engouffre dans des labyrinthes documentaires toujours plus spécialisés. Il s'agit d'un brouillage de la pensée. Second trouble en plein développement : le trouble du déficit d'attention (TDA). Il est admis aujourd'hui que ce syndrome concerne aussi les adultes. Aux EU, les prescriptions médicalementes de ritaline* ont augmenté de 250 % entre 1990 et 1995. Enfin, troisième forme de pathologie : la cyberdépendance. On voit apparaître dans tous les pays occidentaux des services et centres spécialisés pour la traiter et on parle de 6 à 10 % des internautes qui seraient touchés... soit onze millions de personnes selon des études menées aux Etats-Unis (15).

Avec la baisse de qualité du processus décisionnel, le stress et l'angoisse qui affectent la santé des personnes, est en question la cohésion du corps social pour continuer à produire et donc à terme la pérennité de l'entreprise...

LES CONSEQUENCES SUR LA COMMUNICATION

Nous sommes tous à la fois des récepteurs et des utilisateurs d'information mais également des émetteurs d'informations. Donc à la fois les premières victimes de cette surcharge, mais aussi les principaux acteurs... La surcharge est informationnelle, mais aussi et surtout communicationnelle...

A ce titre, le courrier électronique apparaît aujourd'hui comme la principale source de la surcharge informationnelle. En 10 ans, il s'est imposé comme l'outil de travail et de communication dominant en entreprise en raison de son adaptation à différentes configurations de travail, de sa rapidité et son faible coût.

Pourtant 90% des salariés disent recevoir trop de courriels inutiles (6). Et ceux-ci représenteraient 25% des courriels reçus. Sans compter avec le fléau des « pourriels » qui représentent 80% du volume total des e-mails reçus. « Hier, recevoir un courriel était un privilège, presque un symbole de pouvoir. Aujourd'hui, c'est devenu une véritable corvée » (16).

De nombreuses études annoncent sa mort à 10 ans, en raison notamment des « pourriels » mais aussi des fortes résistances des cadres qui refusent de plus en plus d'utiliser leur messagerie (tant du fait de son volume que de son caractère distrayant) et des nouvelles pratiques des jeunes qui lui préfèrent d'autres outils, tels que la messagerie instantanée (MSN) et les réseaux sociaux. Ainsi, certaines entreprises expérimentent actuellement la suppression des mails entre 10 H et 16 h, afin de ne plus perturber le travail. Il y a aussi les résistances passives à utiliser le système d'information de l'entreprise et le passage d'informations à des interlocuteurs extérieurs, hors de tout contrôle de l'entreprise. Ou encore le risque de paralysie de l'organisation, en cas de panne internet...

Les autres conséquences de fond de la crise liée à la surcharge informationnelle en interne sont la baisse de son image de soi et de sa fierté d'appartenance à l'organisation. En effet, la fierté personnelle est liée à la fierté d'appartenance à son entreprise et à l'image de l'entreprise (17). La

baisse de la visibilité sur la stratégie de l'organisation en raison du brouillard informationnel entraîne également une baisse de la confiance et de la motivation. Si un cadre ne sait plus où il va, ni pour qui (perte de sens, démotivation), il ne peut plus jouer son rôle dans l'organisation.

Les risques en externe concernent essentiellement l'image de l'entreprise, fortement dégradée en cas de souffrance au travail, comme nous le prouve plusieurs exemples récents.

Enfin, la nouveauté réside dans le fait que l'ensemble de ces constats concerne désormais les cadres, lesquels sont par nature les principaux porteurs du projet et de la stratégie de l'entreprise auprès des autres catégories de personnel...

Si un cadre ne sait plus où il va, ni pour qui (perte de sens, démotivation), il ne peut plus jouer son rôle dans l'organisation.

LE RÔLE DE LA FONCTION COMMUNICATION INTERNE

Pour Dominique Wolton, « l'information accessible est devenue une tyrannie ». Qui plus est, cette activité d'information n'est pas reconnue en temps que telle dans l'organisation du temps de travail... ni dans les modalités d'évaluation des collaborateurs de l'entreprise. L'activité d'information reste sous-terrain, non reconnue, non évaluée, mais de plus en plus importante en temps de travail, jusqu'à menacer l'existence même de l'organisation.

S'il existe des solutions externes (intelligence artificielle, management des connaissances etc...), la communication interne doit se saisir à son tour très vite de cette problématique transverse. Elle doit veiller à donner du sens au travail et à rétablir la fierté d'appartenance à l'entreprise et au métier. A cet égard, le système d'information de l'organisation constitue un enjeu communicationnel essentiel. Il ne doit pas être réservé aux seuls informaticiens. La fonction communication interne doit travailler en commun avec les responsables des ressources humaines et les responsables du système d'information de

l'organisation en créant un groupe de travail ad hoc. Elle doit notamment refuser, comme Valérie Baudouin le suggère, de continuer à assister sans réagir à l'augmentation des informations de visibilité et de gestion générées par les enjeux de pouvoir au sein de l'organisation. Elle doit également ne plus céder à la facilité de l'envoi à tous, mais au contraire opter pour une diffusion ciblée et simplifier les dispositifs éditoriaux existants. Elle doit surtout développer une culture informationnelle qui soit réaliste par rapport à la culture de l'entreprise. Et notamment travailler sur les conditions d'un savoir-communiquer commun (par exemple sur la messagerie électronique dans sa double dimension technique et relationnelle) mais aussi sur la formation des personnes et sur l'intégration de cette activité dans les modalités d'évaluation des collaborateurs. Enfin, elle doit travailler sur l'information en tant que bien commun et sur les conditions de l'échange, comme nous y invite Brigitte Guyot, c'est à dire organiser les conditions de la communication avec les autres.

CONCLUSION

Tant de choses et si peu de temps... La situation est particulièrement tendue pour les cadres qui expérimentent au quotidien le paradoxe d'une information omniprésente mais inutile, surabondante mais trébuchant néanmoins sur l'essentiel. La communication interne doit impérativement se saisir de ce sujet transverse, dont les enjeux sont majeurs pour les organisations. Quant à la communication de crise, elle devra inscrire la crise de l'information dans son projet global si elle entend devenir autre chose qu'une anti crise de la communication...



Caroline Sauvajol-Riolland, diplômée du CELSA, est maîtresse de conférences associée à l'Université catholique de Louvain (UCL) et professeur à l'institut international de commerce et de distribution (ICD). Elle intervient également pour le CELSA et le CFPJ. Journaliste puis responsable de l'Information et de la Communication au sein du groupe La Poste, elle est actuellement responsable de l'Atelier des Savoirs du Groupe IGS et auteure de l'ouvrage « Mieux s'informer pour mieux communiquer » paru aux éditions DUNOD en novembre 2009.

- (1) Bruno Latour (1994), « De l'humain dans les techniques ». In L'Empire des techniques, Seuil.
- (2) John Maurice Clark (1921), « The economics of Overhead cost », The University of Chicago press.
- (3) Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard.
- (4) Thomas Davenport et Larry Prusak (1998), « Working Knowledge : how organizations manage what they know ».
- (5) Caroline Sauvajol-Riolland, « Mieux s'informer pour mieux communiquer », Dunod, 2009
- (6) Laboratoire CREPA Université Paris-Dauphine (2005) et étude de REUTERS (1998).
- (7) Enquête périodique « conditions de travail » de la Dares (2003).

- (8) Nicole Aubert (2005), « L'individu hypermoderne », Eres.
- (9) Dominique Wolton (2009), « Informer n'est pas communiquer », CNRS
- (10) Brigitte Guyot (2006), « Dynamiques informationnelles dans les organisations », Hermès.
- (11) David Shenk (1997), *Data Smog : Surviving the Information Glut* ». Concrètement, traiter l'information fait référence au fait de réceptionner, de rechercher, de lire, de la confronter avec d'autres informations, de l'imprimer si nécessaire, de la classer et de la transférer.
- (13) François-Bernard Huyghe (2001), « L'information, c'est la guerre », *Panoramiques* n° 52.
* La ritaline est un stimulant du système nerveux central, principal traitement médical du TDA (trouble du déficit d'attention)
- (14) Kimberly Young, (1998) « Caught in the Net: How to Recognize Internet addiction and A Winning Strategy for Recovery », NY: John Wiley & Sons, Inc.
- (15) Dominique Wolton (2009), « Informer n'est pas communiquer », CNRS Editions.
- (16) Nicole d'Almeida et Thierry Libaert (2007), « La communication interne d'entreprise », Dunod.

BIBLIOGRAPHIE

- Nicole d'Almeida et Thierry Libaert (2007), « La communication interne d'entreprise », Dunod.
- Nicole Aubert (2005), « L'individu hypermoderne », Eres.
- David Autissier et Saadi Lalhoul (1999), « Les limites organisationnelles des TIC : émergence d'un phénomène de saturation cognitive », Actes du Colloque de l'AIM, Cergy.
- Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard.
- John Maurice Clark (1921), « The economics of Overhead cost », The University of Chicago press.
- Thomas Davenport et Larry Prusak (1998), « Working Knowledge : how organizations manage what they know ».
- Robert Escarpit (1981), « Théorie de l'information et pratique politique », Seuil.
- Brigitte Guyot (2006), « Dynamiques informationnelles dans les organisations », Hermès.
- François-Bernard Huyghe (2001), « L'information, c'est la guerre », *Panoramiques* N°52.
- Henri Isaac et Michel Kalika (2001), « Organisation, technologie de l'information et vie privée », *Revue Française de Gestion*, n°134.
- Bruno Latour (1994), *De l'humain dans les techniques* ", In *L'Empire des techniques*, Seuil.
- Caroline Sauvajol-Rialland (2009), « Mieux s'informer pour mieux communiquer », Dunod.
- David Shenk (1997), *Data Smog : Surviving the Information Glut* ».
- Dominique Wolton (2009), « Informer n'est pas communiquer », CNRS Editions.
- Kimberly Young, (1998) « Caught in the Net: How to Recognize Internet addiction and A Winning Strategy for Recovery », NY: John Wiley & Sons, Inc.

Réflexions essentielles sur le phénomène de panique en situation de crise

Par Thierry PORTAL, entretien avec Etienne VERMEIREN, psychologue, criminologue, psychothérapeute



BP / Deepwater Horizon / GULF of MEXICO - Coast Guard Commandant Adm. Thad Allen is briefed by Master Chief Petty Officer Charles Bushey, officer in charge of Coast Guard Station Venice.// Photo : uscgd8

De toutes les réactions émotionnelles en situation de catastrophe, la panique constitue certainement le plus spectaculaire des comportements collectifs.

Deux sources étymologiques contribuent à donner son sens au mot lui-même. Le général indien PAN aurait triomphé d'une armée plus nombreuse en ordonnant à ses soldats de faire du bruit en frappant leurs boucliers de leurs glaives pour effrayer et mettre en fuite des ennemis particulièrement menaçants (Sens

de pan-niké). Par ailleurs, la mythologie grecque faisait de PAN, le dieu des bergers, un personnage dual (monstre et séducteur) pouvant surgir de nulle part pour semer peur et panique. Le mythe est donc resté d'un événement extérieur qui crée un choc originel, créateur de réflexe de fuite et de peur extrêmes qui annihilent le lien social en un sorte de brusque retour à l'état sauvage (Sens de panikos).

Mais connaît-on suffisamment bien le phénomène de panique pour ne l'évoquer que sous ces seuls traits ? Dans toutes les catastrophes, on observe des comportements collectifs adaptés ou inadaptés. De fait, une assez abondante littérature existe sur le phénomène de panique qui multiplie les angles de vues, les opinions. La définition du phénomène pose des problèmes puisque s'affrontent

Un premier prisme psychiatrique explique que les réactions sont semblables, non pas parce qu'elles s'influencent mais parce que chacune est la réponse stéréotypée à un même type de situation. »

explications individuelles et éléments holistiques. Selon les théories, la panique ne serait que la « somme de réactions individuelles toutes semblables entre elles ». Un premier prisme psychiatrique explique que les réactions sont semblables, non pas parce qu'elles s'influencent mais parce que chacune est la réponse stéréotypée à un même type de situation. Un second filtre sociologique permet d'y déceler un comportement d'imitation (d'après Tarde), ce qui « introduit un délai dans la propagation et un phénomène un peu comparable à la contagion dans une épidémie insidieuse, ou à la suggestion, dans les rumeurs ». Troisième forme, l'explication holistique en appelle à une entité mystérieuse, «âme collective» ou «âme de la foule», qui viendrait de l'extérieur se substituer aux consciences individuelles. Quelques travaux récents permettent de penser que si cette substitution mystérieuse peut advenir, « c'est que l'âme collective est déjà présente dans l'âme individuelle, comme une sorte de sentiment plus ou moins obscur d'appartenir à la masse, qui se révélerait spontanément par effet de résonance en situation de foule et surtout de panique ».

Cet entretien a pour ambition de donner quelques clefs relatives aux comportements individuels et collectifs qui sont à l'origine du phénomène de panique. Pour mener ce travail d'approche, l'auteur a demandé à Monsieur Etienne VERMEIREN, psychologue, criminologue, psychothérapeute et diplômé en expertise psychologique de nous aider à 'décrypter' la nature même de la panique. Etienne Vermeiren travaille dans le Service de Psychiatrie des Cliniques Universitaires Saint-Luc à Bruxelles où il assume des fonctions de superviseur à l'Unité de Crise et d'Urgences Psychiatriques et est responsable du Centre de Référence pour le Traumatisme Psychique. Il intervient également en entreprises pour le Cabinet Préventis – Centre d'Intervention pour la Santé au Travail (Paris), dont il est l'un des associés. Il est vice-président de l'Association de Langue Française pour l'Etude du Stress et du Trauma (Alfest) et a contribué à de nombreux projets et publications dans le champ du traumatisme psychique. Il est notamment le co-auteur du livre « Les debriefings psychologiques en question » (Editions, Garant, 2002) et est l'un des co-fondateurs et membre du Comité de Rédaction de la Revue Francophone du Stress et du Trauma (Editions Princeps).

T P – On le voit, les approches de la panique sont multiples. Pour approcher au plus près ce phénomène complexe de 'crise', je souhaiterais savoir en quoi celle-ci consiste pour le psychologue. Par exemple, est-elle ce moment exceptionnel où tout bascule ?

E V – « Je ne partage pas l'avis de ceux qui considèrent que la panique est un facteur exceptionnel : dès que les capacités psychiques d'un individu sont débordées et que son organisme se meut (ou se fige) sur un mode réflexe, il faut considérer que le comportement est irréfléchi et obéi à un phénomène de survie à tout prix, adapté ou inadapté, faisant alors parfois fi de l'autre, c'est-à-dire faisant fi du lien social. Ce phénomène égocentrique de survie est bien à rapporter à la panique. La panique est donc bien un phénomène intérieur, qui annihile la pensée et renvoi l'individu à un fonctionnement sur un mode régressif. »

La panique est donc bien un phénomène intérieur, qui annihile la pensée et renvoi l'individu à un fonctionnement sur un mode régressif. »

Il est toutefois déclenché par un événement extérieur, réel ou imaginaire, qui renvoi le sujet à un risque perçu tel qu'il serait de l'ordre d'une expérience de néantisation de son être, une expérience d'effroi, une effraction dans le psychisme de ce qu'il ne peut contenir. Le sujet paniqué est à risque d'une véritable expérience traumatique ».

T P – Dans son essai sur la panique, le philosophe Jean-Pierre Dupuy écrit : « il n'y a pas question plus difficile que celle cherchant à comprendre ce qui lie les hommes les uns aux autres dans un contexte social (...) Si le lien social est invisible, c'est lorsqu'il se défait qu'on a le plus de chance d'en percevoir les effets, en creux en quelque sorte ». Quid de l'effet de masse et qu'advient-il de la panique collective, en tant que révélateur des liens sociaux lorsque ceux-ci apparaissent 'à nue' ? Autrement dit, qu'est-ce que la foule violente nous apprend sur nous-mêmes ?

E V – « Il faut d'abord s'entendre sur les foules que l'on considère, puisque les auteurs différencient des foules que nous dirions de hasard à des foules davantage constituées. Freud (1921) distinguait en effet les foules éphémères des foules stables que Gabriel Tarde (1890) appelait respectivement foules naturelles et foules artificielles. Introduisant en 1921 le concept de « foule psychologique », il décrit comment, au sein d'une foule, un individu peut « sentir, penser et agir d'une façon toute différente que ne l'aurait laissé présager la compréhension psychologique de cet individu isolé ». Il se base, pour ce faire, sur les travaux de Gustave Le Bon (1895), auteur d'un ouvrage de référence sur la psychologie des foules. Ce livre reste aujourd'hui encore un écrit de référence.

A titre introductif, nous pouvons considérer les éléments suivants, résumé par Crocq et ses collaborateurs. Un comportement collectif ne peut être réduit à la somme arithmétique des comportements individuels qui semblent le composer. Il relève d'une optique globale, faisant entrer en jeu les croyances, attitudes et réactions qu'adoptent des individus en groupe, en communauté ou en foule, croyances, attitudes et réactions différentes de celles que ces individus adop-

© 2010 – Tous droits réservés par les auteurs / www.communication-sensible.com
Magazine de la Communication de Crise et Sensible MCCS - Editeur : Observatoire International des Crises

teraient s'ils étaient isolés. Dans chaque individu, il y a un Moi individuel et un Moi communautaire. Dans les comportements collectifs, c'est le Moi communautaire qui entre en jeu, inspiré par le sentiment d'appartenance au groupe, à la foule, au public, à la nation... et non les Moi individuels ».

T P – Comment peut-on décrire le comportement des foules en situation de panique ? Existe-t-il une mécanique d'ensemble, introduite par Le Bon et reprises par ses lointains successeurs, qui nous permette de comprendre la dissolution de l'individu dans la peur collective ?

E V - « Le Bon nous a appris que la foule « est conduite quasi exclusivement par l'inconscient » (Lebon, 1895). Il ajoutait que « les actions accomplies peuvent être parfaites quant à leur exécution, mais le cerveau ne les dirigeant pas, l'individu agit suivant les hasards de l'excitation. La foule, jouet de tous les stimulants extérieurs, en reflète les incessantes variations. Elle est donc

« La dissolution de l'identité individuelle dans le groupe donne au sujet une place d'anonyme, mais aussi un sentiment d'impunité qui risque de mener à bien des dérives. »

esclave des impulsions reçues ». Le Bon faisait ainsi état d'un aspect très positif de la foule, à savoir son courage, mais aussi d'un autre, terrifiant : son irresponsabilité. La dissolution de l'identité individuelle dans le groupe donne au sujet une place d'anonyme, mais aussi un sentiment d'impunité qui risque de mener à bien des dérives. Stanley Milgram (1964) parlait de 'l'état agentique' dans lequel la personne devient un exécutant, déresponsabilisé par l'autorité, quelle qu'elle soit. Cette autorité peut revêtir différents visages qui s'opposent à l'autonomie du sujet.

Rappelons, à la suite de Louis Crocq, que la panique collective est une « peur intense déclenchée par la survenue d'un danger réel ou imaginaire, ressentie simultanément par tous les individus d'un groupe, d'une foule ou d'une population, caractérisée par la régression des consciences à un niveau archaïque, impulsif et grégaire et se traduisant par des comportements collectifs » (Crocq, 1998, op.cit.). Ces comportements collectifs sont divisés en plusieurs catégories au sein d'une même foule. On sait ainsi depuis Tyhurst (1957) que, en situation exceptionnelle, 12 à 25% des sujets réagissent de façon adaptée, 75% ont une réaction « normale », stéréotypée, 10 à 25% présentent des comportements inadaptés et 1 à 2% des sujets montrent des réponses à allure psychotique ».

T P – Revenons-en au phénomène collectif, si vous le voulez bien. La panique collective peut-elle se décomposer en phases successives ou s'agit-il d'une dynamique chaotique, n'obéissant à aucun ordre quel qu'il soit ? Surtout, son déclenchement n'est-il pas du ressort de l'imitation, si chère à René Girard? Celle-ci n'est-elle pas en effet l'élément de base des phénomènes de panurgisme rappelés en introduction, ou encore dans les suicides collectifs et autres comportements extrêmes type lynchages, pillages et rixtes, agitations en tous sens ?

E V - « Rappelons que Crocq définit de la manière suivante la dynamique de la panique collective : il y a d'abord une phase de préparation durant laquelle monte l'inquiétude et circule la rumeur. Il s'en suit une phase de choc, un signal

ayant été perçu, point de départ de la désorganisation psychique. On observe alors une phase de réaction, qui signe la propagation en masse, la contagion des comportements à l'ensemble de la foule. Enfin vient une phase de sédation, marquée par l'épuisement physique, l'épuisement émotionnel et le retour progressif à la lucidité.



Dans une foule, la panique n'est jamais loin, dans la mesure où les limites de l'individu se confrontent au danger que représente la masse. »

Le mécanisme pathogénique de la panique s'inscrit donc dans le fait que des réactions de stress simultanées à un grand nombre d'individus entraînent un mouvement d'imitation en chaîne, d'abord motrice, puis mentale. Percevant la peur sur le visage de l'autre, celle-ci déclenche un phénomène de contagion. Cela peut être aussi le fait de ce qui est suggéré par autrui ou par une ambiance

particulière. Dans une foule, la panique n'est jamais loin, dans la mesure où les limites de l'individu se confrontent au danger que représente la masse. Trois critères vont contribuer au déclenchement de la panique : la disparition de la structure qui tient le groupe ensemble ; le fait qu'il n'y ait plus de leadership soumettant le groupe à son autorité ; enfin la disparition de la morale d'entraide altruiste au profit de la survie individuelle ».

T P - Compte tenu de ce qui précède, peut-on prévenir les phénomènes de panique collective ?

E V - « Comme nous venons de le voir, le fait même de constituer une foule augmente le risque de débordement, voire de panique. Au niveau individuel, la bulle intime que nous préservons autour de nous en permanence est, en effet, réduite quasi à néant, la proximité interpersonnelle étant plus grande dans la foule que dans des conditions relationnelles habituelles. On peut ainsi considérer que l'individu a déjà les sens en éveil, la grande promiscuité étant synonyme de menace, dans ce cas-ci. Il y a donc danger et le moindre élément risque de mettre le feu aux poudres.

Il est sans doute plus aisé de parler de prévention dans des foules artificielles, constituées autour d'un objectif commun que dans une foule de hasard (le métro, par exemple). Il s'agit pour cela de reprendre les principales caractéristiques des foules, décrites par Le Bon (1895, op.cit.), que sont la suggestibilité, la prédominance des sentiments inconscients, une faible aptitude au raisonnement et l'influence des meneurs. Pour empêcher toute dérive, on peut dès lors considérer que si l'on s'intéresse à une foule constituée autour d'un objectif commun (par exemple une manifestation sportive), le rôle des leaders, des discours apaisant et de l'information pratique aideront les individus à garder davantage le contrôle sur leurs réactions. Tant qu'il existe un objectif commun (par exemple entrer dans un stade pour assister à une manifestation sportive), le risque peut-être davantage canalisé par les organisateurs. Ce fait est fondamental, parce que si la prévention échoue, lorsque l'incident survient, l'objectif commun disparaît au profit d'un autre bien plus individuel : la nécessité impérieuse de sauver son intégrité physique propre, sans plus que l'existence d'autrui n'entre en ligne de compte. Au-delà de la prévention, il est en effet il-

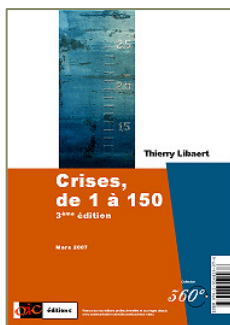
lusoire de penser que l'on peut contrôler une foule par le discours ou une logique réfléchie, une fois que la panique commence à se répandre ».



Thierry PORTAL – Extrait du livre « Crises et facteur humain : les nouvelles frontières mentales des crises » – De Boeck Université Supérieur, novembre 2009. Fondé sur une série d'entretiens menés en 2008/2009 auprès d'une vingtaine de personnalités reconnues dans le domaine des crises (chercheurs de renommées nationale et internationale ; praticiens réputés), cet ouvrage est une première dans l'espace francophone. Il permet au lecteur d'être à la pointe des recherches et des pratiques tout en proposant une vision renouvelée de nos crises modernes, particulièrement adaptée aux défis du XXIème siècle. *Sur-tout, il souhaite remettre l'Homme au centre des réflexions sur les phénomènes de crise. (Préface de Patrick LAGADEC, Dir. De recherches à l'école polytechnique).*

Pour en savoir plus sur l'ouvrage :

<http://www.communication-sensible.com/download/crises-et-facteur-humain.pdf>



Crises, de 1 à 150

Par Thierry Libaert

ISBN 2-916429-07-7 - Collection : 360°

60 pages – PDF à télécharger

Prix indicatif pour la France : 14,90 €

3ème édition

« Un ouvrage de 60 pages présentant les principes et références essentielles de toute gestion et communication de crise. »

<http://www.communication-sensible.com/business-class/>

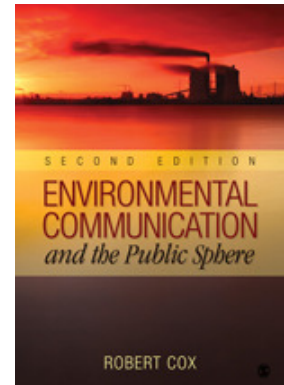


Critique bibliographique

De Thierry Libaert

Robert Cox. Environmental communication and the public sphere. Sage. 2nd edition. 2010. 386 pages. 2010

Un bel ouvrage qui évite le piège d'être une simple boîte à outils pour offrir une vraie réflexion sur la communication environnementale, le rôle des médias, le marketing vert, la participation du public, la communication sur les risques et le changement climatique. Le thème des crises environnementales y est notamment traité.



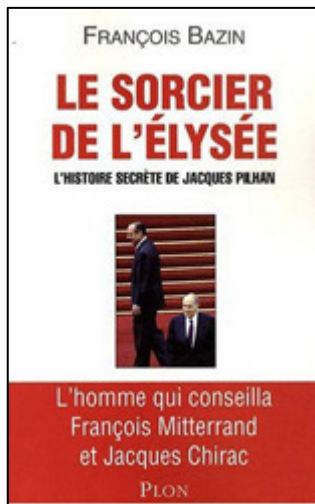
Rémy Rieffel, Mythologie de la presse gratuite, Ed. Le Cavalier Bleu, 96 pages. 2010

Passionnant et richement documenté. Derrière une présentation de la place acquise en quelques années par la presse gratuite, près du quart de la diffusion des journaux en Europe, l'auteur s'interroge sur ce que cela révèle de notre nouveau mode de relation à l'information. Intéressant à lire dans la perspective des nouveaux traitements médiatiques des crises.

Baudouin Velge. L'affaire K(aupthing).Trends. 2009. 164 pages.

Un excellent témoignage sur une gestion de crise dans le secteur bancaire. Au moment de la grande crise des subprimes à l'automne 2008, la banque Kaupthing (Belgique) se retrouve en cessation de paiement et 20000 clients se voient dans l'impossibilité de retirer leur argent. Baudouin Velge, consultant à l'agence Interel, la plus importante agence de relations publiques en Belgique, est en charge de la communication de crise. Un livre qui ouvre les coulisses d'une gestion de crise à rebondissements et qui se lie comme un roman.



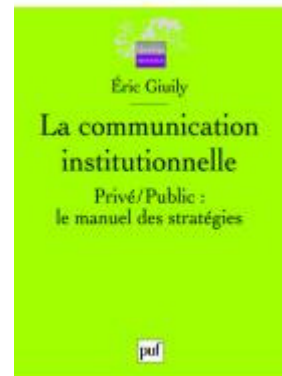


François Bazin, Le sorcier de l'Élysée, Plon, 2009. 428 pages.

Ouvrage très documenté sur un personnage incroyable, Jacques Pilhan, Machaviel des temps modernes, spécialiste de la communication politique dont il enseigna les techniques à François Mitterrand et à Jacques Chirac, ainsi qu'à de nombreux autres. Le plus étonnant est que cela s'effectuait souvent en même temps. Les principes du marketing politique sont présentés (l'importance du quali sur le quanti par exemple) ainsi que la relation du politique aux médias et à l'opinion. Remarquable. Le thème de la communication de crise dans le domaine politique y est omniprésent.

Eric Giully, La communication institutionnelle, Privé / Public : le manuel des stratégies, PUF, collection Quadrige / manuels, 2009. 190 pages.

Bonne synthèse par l'ancien directeur de Publicis Consultants. Beaucoup d'exemples. On regrettera l'absence de définition de la communication institutionnelle, ce qui amène l'auteur à traiter de tous les domaines de la communication d'organisation (finance, recrutement, B to B, ...). Trop rapide sur la e-réputation mais bien complet sur la communication de crise.



Emmanuel Lemieux, Edgar Morin, L'indiscipliné, Seuil, 2009. 574 pages.

Une biographie complète, parfaitement documentée, qui retrace le parcours d'une vie et d'une œuvre en les replaçant dans le contexte de l'époque. Morin fut à l'origine des recherches françaises en sciences de la communication, de la crisologie et un penseur des problèmes de l'environnement, autrement dit une personne incontournable pour les lecteurs de notre magazine.

On y découvre un demi-siècle de la pensée française et les conditions d'élaboration des œuvres d'Edgar Morin. Un réel plaisir de lecture. On regrettera juste que les années post 68 soient si rapides, la période postérieure à 1980 n'est traitée qu'en conclusion.

En bref,

par **Didier Heiderich**

,inside

Actualité de l'Observatoire International des Crises (OIC)

Prise de position

Mise en examen d'Augustin Scalbert : vive inquiétude de l'Observatoire International des Crises

L'Observatoire International des Crises tient à exprimer sa plus vive inquiétude consécutivement à la mise en examen du journaliste Augustin Scalbert pour recel « d'images de France 3 ».

Lire le communiqué :

<http://www.communication-sensible.com/pressroom/communique-liberte-de-la-presse.htm>

Revue de presse

Abondante revue de presse pour l'OIC en 2010, en voici un extrait.

JDD - "Woerth se trompe de cible", interview de Thierry Libaert, juin

France 24 - "'La com' de crise doit déjouer de nouveaux obstacles en ligne"
Interview Didier Heiderich à propos de BP (papier), juin

France 24 - "BP : comment dépolluer son image ?" Thierry Libaert sur BP (vidéo)

Le Mouv' – Interview de Didier Heiderich pour le journal du matin sur BP, juin

La Croix - Interview de Didier Heiderich, « BP joue sa survie », mai

20 minutes – Interview de Thierry Libaert « Marée noire: BP coulé par une mauvaise communication ? », juin

Le Temps (Suisse) - Interview de Didier Heiderich - "Marée noire sur l'image de BP", mai

La Montagne - Interview de Didier Heiderich "BP agit car il sait qu'il peut disparaître", mai 2010

Manager public – Interview de Didier Heiderich "En situation de crise, on est à 50 % de ses capacités", mai 2010

Rue89 - Thierry Libaert et Didier Heiderich sur la communication de crise de BP

France Inter - Thierry Libaert invité du 7/9 du dimanche 11 avril 2010 sur les rumeurs

Le Monde - Interview de Didier Heiderich la communication de crise du Vatican.

Radio Vatican - Interview de Didier Heiderich "Une communication parasitée en temps de crise"

Techniques de l'ingénieur - Interview de Didier Heiderich sur les enjeux sensibles "Nanotechnologies : les entreprises face au risque de réputation", mars 2010

La voix du nord - Interview de Thierry Libaert, "Oui, il y a eu des ratés dans la communication de Total mais pouvait-il en être autrement ?", mars 2010

ARTE - Interview de Didier Heiderich dans un reportage sur la communication d'Areva, Février 2010

Rue89 - "Anti-tabac : la controverse est moins chère que la pub", Interview de Thierry Libaert

Rue89 - "Ikea achète des mots-clés Google pour contrer la grève", Interview de Didier Heiderich

NON FICTION - Crash du Concorde : analyse de la communication d'Air France, interview de Thierry Libaert

Ouvrage sur la gestion de crise

« **Plan de gestion de crise** » par Didier Heiderich, à paraître chez Dunod en octobre 2010 - <http://www.dunod.com/livre-dunod-9782100546572-plan-de-gestion-de-crise.html>

,agenda



Colloque international « Communication & Environnement, évolution des approches, changement des pratiques »

A l'initiative du Pôle de recherches en communication d'organisation de l'Université de Louvain se tiendra les 18 et 19 novembre 2010 à Bruxelles un colloque international intitulé "Communication & Environnement, évolution des approches, changement des pratiques"

Voir le communiqué :

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



Formation « Communication de crise », 2 jours

Paris, les 14 et 15 septembre 2010

Au programme : comprendre et anticiper les crises, stratégies et messages, communication interne et externe, relation avec les médias, mise en situation (exercice) et séance de média training individualisée.

Le nombre de places est limité pour cette formation à 8 participants.

Formation animée par Didier Heiderich, président de l'Observatoire International des Crises et Stephen Bunard, journaliste, media trainer et coach communication.

Le programme s'appuie sur une présentation méthodologique illustrée de cas pratiques issus de l'expérience professionnelle des intervenants ainsi que des études de cas tirés de l'actualité.

- La formation est réalisée pour fournir aux participants l'expérience des situations sensibles par la réalisation d'un mini-exercice de crise adapté aux profils des participants.
- La formation inclut la préparation d'une conférence de presse et série d'interviews filmées avec séance de débriefing.
- Les 2 formateurs sont présents les 2 jours.

Cette formation qui compte des références de haut niveau en France et à l'Étranger est destinée aux acteurs publics comme aux entreprises.

Cette formation peut également être réalisée en intra ou pour des organismes de formation à l'étranger.

Information et inscription :

<http://www.communication-sensible.com/formation/>

Publications récentes

Ce qui a été publié sur notre site depuis le dernier numéro.

L'incertaine équation médiatique en situation de crise

Par Didier Heiderich

Cet article traite de la difficulté de communiquer en situation de crise face aux médias, il met en perspective les contingences de la presse et la prégnance des images, l'imagination des crises, les attentes du public, ceci afin de donner les limites des méthodes utilisées pour préparer les organisations à l'exercice médiatique.

Article paru dans les "Cahiers de la Sécurité" sur le thème "Les crises collectives au XXI^e siècle Quel constat ? Quelles réponses ? ". Edité par l'INHES (Institut national des hautes études de sécurité dépendant du Ministère de l'Intérieur)

<http://www.communication-sensible.com/articles/article222.php>

Une nouvelle vision des relations publiques : "Slow PR"

Par Thierry Libaert

Parmi les évolutions majeures de la communication organisationnelle figure l'extrême raccourcissement de la temporalité des stratégies de communication. Là où les plans de communication s'effectuaient sur des horizons de 3 à 5 ans, les plans actuels se confondent avec les plans d'action annuels, document purement budgétaire destiné à permettre l'allocation financière des actions envisagées.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article223.php>

Une nouvelle stratégie de communication de crise : "ça fait mal à ma mère"

Par Thierry Libaert

Une différence entre la communication de crise des entreprises et des individus réside dans l'intensité de la personnalisation. Nous avons ainsi pu observer dans « l'affaire Zahia » que la défense principale de Franck Ribery (1) tenait en quelques mots : « Ça blesse beaucoup ma famille, je n'ai que ça à dire. » (VSD, n° 1706, 5 mai 2010, p. 14). Dans le même temps, Jérôme Kerviel présente sa défense en deux temps : « La Société Générale était informée » mais il recourt aussi à ses parents. D'abord à sa mère, lors de sa détention préventive : « L'image que je garde, c'est le regard de ma mère dans un couloir de deux mètres carrés à la prison de La Santé au moment du parloir ». Puis à son père : « Mon père m'a transmis quelque chose qui est son nom de famille, il a été sali pendant un an, je me battrais jusqu'au bout pour que la vérité soit faite. » (TF1, Sept à Huit, 8 février 2009).

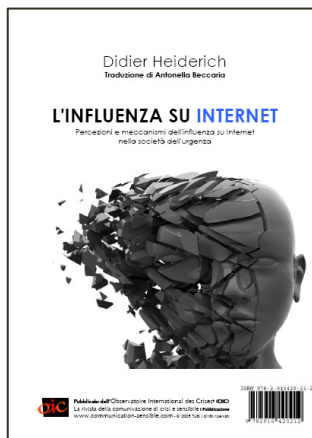
<http://www.communication-sensible.com/articles/article226.php>

Crises 2009, quel bilan ?

Par Thierry Libaert et Christophe Roux-Dufort

L'année 2009 n'aura bien sûr pas fait exception. Elle aura apporté son cortège habituel de crises se succédant dans l'actualité. Celles-ci s'accélèrent, se banalisent et la mémoire des crises passées se dissipe tant le traitement médiatique les condamnent souvent à une succession de déferlement et d'enfouissement quasi immédiat. Derrière leur accélération, les crises changent de visage et chacune laisse ses enseignements qui lui sont propres.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0219.php>

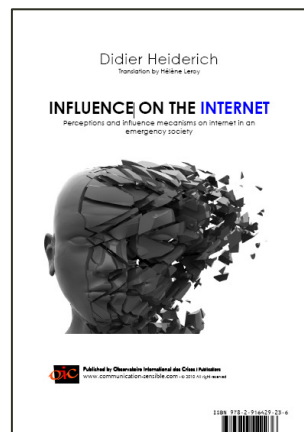


L'influenza su Internet

Percezioni e meccanismi dell'influenza su Internet nella società dell'urgenza

Didier Heiderich - Traduzione di Antonella Beccaria

<http://www.communication-sensible.com/download/INFLUENZA-SU-INTERNET-D-HEIDERICH-A-BECCARIA.pdf>



Influence on the Internet

Perceptions and influence mechanisms on internet in an emergency society

Didier Heiderich, Translation by Hélène Leroy

<http://www.communication-sensible.com/download/influence-on-internet-didier-heiderich.pdf>



Texte original :

Influence sur Internet

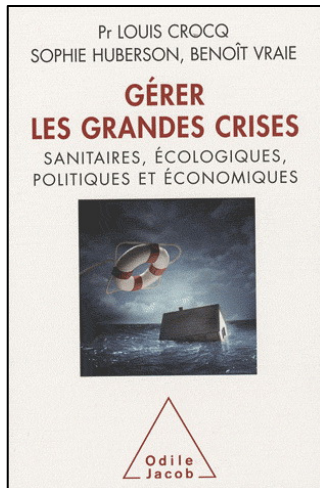
Mécanismes de l'influence sur Internet et les réseaux sociaux dans la société de l'urgence.

Didier Heiderich

<http://www.communication-sensible.com/download/influence-sur-internet-didier-heiderich.pdf>

Plus de 20 000 lecteurs

, à lire



Gérer les grandes crises

Médecin Général Louis CROCQ, Sophie HUBERSON,
Benoît VRAIE
Aux éditions Odile Jacob

Un excellent ouvrage qui fait un tour d'horizon complet de la gestion des situations catastrophiques, très bien écrit ce qui ne gâche rien. A lire absolument.

Présentation de l'éditeur

Notre époque est de plus en plus confrontée à des crises majeures, désorganisatrices et déstabilisantes : crises politiques, économiques, sociales, sanitaires ; crises internationales, mondiales, conflits armés ; crises liées aux catastrophes et accidents majeurs. Toutes ces crises affectent les populations, institutions, organisations et entreprises, sur une durée plus ou moins longue et avec une intensité variable.

Et toutes projettent le décideur – gouvernant, haut fonctionnaire, élu, dirigeant d'entreprise – dans le temps accéléré de l'urgence, avec l'impératif d'agir dans la hâte, car l'attentisme ou même le long délai de réflexion dont il souhaiterait disposer ne sont plus de mise, alors que les altérations et destructions demandent secours et réparation, que la dégradation de la situation progresse, que la menace continue de s'exercer, brandissant ses enjeux majeurs, et que la population et l'opinion attendent d'être informées et rassérénées.

D'où l'intérêt pour le décideur d'être préparé à l'éventualité de survenue des crises, et de disposer d'outils spécialement conçus pour leur gestion et leur résolution.

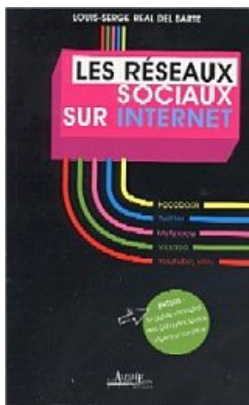
L'outil que nous proposons ici est un manuel qui est à la fois un ouvrage de référence, scientifique et méthodologique, et un registre pratique de modèles et de schémas opérationnels. Sa finalité est d'offrir au lecteur une approche pragmatique et opérationnelle de la gestion de crise fondée non seulement sur les principes théoriques mais aussi sur les enseignements issus des « retours d'expériences » (crises réelles ou simulations), et intégrant la dimension incontournable du « vécu » de la prise de décision sous stress.

Sa préparation a collecté et fait converger des expériences et des réflexions d'experts d'origines différentes mais complémentaires : théories des crises (dans leur définitions, leurs critères et leur classification), déroulement chronologique, réalité et « représentation » de la crise à l'échelle des individus et des masses, perception et estimation du niveau de risque, management de l'organisation en situation critique ; tout en intégrant l'étude du stress comme

vécu essentiel de la crise ; le tout aboutissant aux décisions opérationnelles à prendre face à l'urgence et aux enjeux.

Le message ultime délivré par les auteurs est que le lecteur ne trouve pas seulement dans ce livre des plans et schémas standard applicables à tel ou tel cas de figure mais aussi une inspiration pour :

- être préparé à voir venir et affronter une crise,
- analyser lui-même une situation qui sera toujours particulière,
- connaître les grands principes de la gestion de crise,
- savoir organiser et mettre en œuvre sa cellule de crise,
- prendre conscience de son propre état de stress, et de celui de ses partenaires, stress inévitable dans toute situation d'urgence, et savoir que ce stress peut aussi bien lui être utile que nuisible ; apprendre en conséquence à maîtriser ce stress, ou plutôt le canaliser vers ses effets utiles,
- et élaborer sciemment, de façon circonstanciée, la solution adéquate à la crise « inimaginable », qu'il devra affronter demain.



"Les Réseaux sociaux sur Internet" de Louis-Serge Real del Sarte paru chez Alphée

Ce livre se présente comme une sorte de boîte à outil permettant à tout un chacun d'exploiter les techniques des sites de réseaux sociaux mondiaux qui ne sont plus l'apanage d'une élite.

Facebook, Twitter, Viadeo, My Space, Youtube, Linked In... qui n'a pas utilisé ou n'utilise pas régulièrement - voire quotidiennement - l'un de ces réseaux ? Et, même, un ou plusieurs de ces réseaux sociaux mondiaux.

Louis-Serge Réal del Sarte nous offre son expertise sur leur fonctionnement, ses astuces, ses tuyaux et ses bons conseils... mais, aussi, ses mises en garde :

- Comment choisir le réseau qui correspond à nos attentes et l'intégrer pour développer ou valoriser nos compétences, dynamiser nos projets, rencontrer, trouver un emploi...
- Comment aborder les arcanes du net pour construire notre propre réseau et devenir expert.



En 2010, le magazine fête ses 10 ans d'existence

En 10 ans,

4 500 abonnés et

plus de **2 000 000** de visiteurs du site web,

issus de **181** pays / territoires,

ont téléchargé **1 000 000** documents au format papier numérique (pdf),

et visionné près de **10 000 000** de pages.

Plus de **220** articles écrits par **54** auteurs,

de **7** nationalités différentes,

dont des propos ont été repris en plus de **12** langues.

18 numéros du Magazine au format pdf,

chaque magazine est téléchargé en moyenne **25 000** fois.

Plus de **120** mentions dans les médias (France et international) et **74 000** citations sur internet.

En 2009,

430 000 visiteurs ont visionné plus de **1 600 000** pages

et téléchargé **202 000** documents au format papier numérique (pdf), représentant un volume de **240 GB**.

<http://www.communication-sensible.com/10-ans/>

Vos réactions (n'hésitez pas à nous envoyer un petit mot) :

<http://www.communication-sensible.com/10-ans/vous-et-nos-10-ans.php>

Magazine de la communication de crise et sensible

Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC) – Association loi 1901

www.communication-sensible.com

Vol. 19 – juillet 2010

ISBN 2-916429-24-7 EAN 9782916429243 Dépôt légal juillet 2010

© 2010