

Groupe ESA-Paris  
Master Communication et Marketing  
Niveau V

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

---

INTERNET ET LA COMMUNICATION  
DE CRISE

---

Internet est-il un accélérateur de crise ?

Étude confidentielle

Christelle CARRER  
Promotion 2004  
Session de septembre 2004  
Tutrice de mémoire : Mme Muriel Veyret

---

# SOMMAIRE

---

Introduction .....	1
<b>I) Crise et Internet : 2 phénomènes en pleine évolution .....</b>	<b>3</b>
<b>A) l'évolution des crises .....</b>	<b>3</b>
1) Définition et origine d'une crise.....	3
a) Qu'est-ce qu'une crise ?.....	3
a) L'apparition d'une crise : différentes origines .....	5
2) Evolution des crises et de la communication de crise .....	9
a) Un environnement mouvementé.....	9
b) La communication dans la crise .....	10
c) Responsabilité civile et environnementale.....	11
<b>B) l'arrivée d'Internet a changé la donne .....</b>	<b>13</b>
1) Historique d'Internet et description des internautes .....	13
a) Petit historique .....	13
b) Les internautes.....	13
2) Les sources de crises.....	15
a) Communicationnelle .....	16
b) Technique.....	19
<b>C) Internet : un contre-pouvoir est né .....</b>	<b>22</b>
1) Connaître la culture du réseau : un avantage certain .....	22
2) Le phénomène de communautés et des sites Web contestataires.....	23
a) Les communautés .....	23
b) Les mouvements contestataires .....	26
<b>II) les enjeux d'Internet pour les entreprises .....</b>	<b>29</b>
<b>A) Un nouvel environnement à fort potentiel .....</b>	<b>29</b>
1) De nouvelles contraintes .....	29
2) Des enjeux commerciaux.....	29
3) Au pays du net, le client est roi .....	35
<b>B) La cyberorganisation : des entreprises de plus en plus dépendantes</b>	
<b>d'Internet .....</b>	<b>36</b>
1) L'entreprise en réseau .....	36
2) L'exemple de Zara.....	37
<b>C) La sécurisation des données : un enjeu majeur .....</b>	<b>39</b>
1) Un environnement exposé.....	39
2) Les conséquences .....	40
3) L'enjeu des données personnelles .....	41
<b>III) Internet au coeur des crises .....</b>	<b>45</b>
<b>A) Un média incontournable en période de crise .....</b>	<b>45</b>
1) L'utilisation d'Internet en période de crise .....	45
a) Un outil qui se normalise .....	45

b) La communication par la transparence .....	51
c) Les sites Web de crise .....	53
2) Des progrès restent à faire.....	56
B) Un média de veille et d'anticipation .....	58
1) Une veille permanente obligatoire.....	58
2) Les contradictions qui trahissent .....	61
3) Sites Web cachés ou « Dark Site » .....	63
C) Comment Internet peut-il amplifier une crise ? .....	65
1) Les différentes façons d'amplifier une crise .....	65
a) S'attaquer aux internautes : un pari dangereux .....	65
b) Les détournements de publicités .....	67
c) Quand les médias traditionnels s'en mêlent .....	70
d) Révélation de crise.....	71
2) Quelles conséquences ? .....	72
 Conclusion .....	 75
 Sources et Bibliographies.....	  77
 Annexes.....	  79

---

# Préambule

---

## Contexte de l'étude :

Cette étude a été réalisée dans le cadre de la préparation d'un Master Communication et Marketing, au sein de l'école ESA3, afin de mettre en application toutes les connaissances et techniques acquises durant la formation.

La validation de ce mémoire est indispensable pour l'obtention du diplôme (Niveau II), homologué par l'Etat.

---

# Remerciements

---

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée, d'une façon ou d'une autre, dans la réalisation de ce mémoire, à commencer par Mme Veyret pour ses conseils sur l'élaboration de cette étude.

Un remerciement tout particulier à M. Pierre-Samuel Guedj pour l'entretien qu'il m'a accordé ainsi que pour ses conseils d'expert et son aide qui m'ont été très précieux. Un grand merci également à M. Didier Heiderich pour l'entretien téléphonique qu'il m'a accordé ainsi que son point de vue de spécialiste sur le sujet.

Je remercie de même M. Youzep Kurp de m'avoir reçue et de m'avoir donné des pistes sur la sécurisation des données sur Internet.

Je suis également très reconnaissante à M. Pascal Froissart, de m'avoir autorisée à utiliser l'une de ses publications pour mes annexes, et M. Frédéric Michéa, pour ses commentaires, ses encouragements et ses remarques très constructives.

Je n'oublie évidemment pas les personnes d'Alcatel, qui m'ont spontanément proposé leur aide : Carine Chatet, Valérie Legoff, et Alexandre Xiradakis.

Pour finir, un énorme merci à Aurélie Renier pour ses conseils utiles et précieux, ses remarques pertinentes et son soutien tout au long de cette étude.

---

## Résumé

---

Les entreprises évoluent dans un monde de plus en plus complexe et incertain : leur environnement bouge sans cesse, elles doivent répondre aux exigences des investisseurs, des clients, des salariés, mais également faire face aux assauts des activistes, dont les actions sont de plus en plus médiatisées. Et l'arrivée d'Internet a encore compliqué la donne : à la fois outil de communication et véritable contre-pouvoir, les entreprises n'ont pas encore intégré Internet de manière efficace dans leur communication de crise. Elles ont compris les enjeux d'Internet en terme de productivité, de vente, de relation avec l'ensemble de leurs partenaires mais pas en communication de crise.

L'Internet est un lieu où règne le « flou artistique » : des rumeurs y naissent, la désinformation est devenue monnaie courante, les groupes de pression s'y organisent pour monter des actions de plus en plus médiatiques. Beaucoup d'entreprises restent absentes du web alors que leurs détracteurs s'emparent du réseau dès les premières heures qui suivent la crise.

Lorsqu'elles y sont présentes, les entreprises utilisent Internet de façon très limitée et contrôlée. La communication se réduit souvent à la diffusion d'un simple communiqué de presse, ou quelques lignes sur la page d'accueil du site officiel. Il y a un décalage entre le fonctionnement de l'entreprise (très hiérarchisée) et la réalité d'Internet. Pourtant, grâce à Internet, elles ont à disposition un moyen inédit de pouvoir non seulement anticiper la crise (grâce à un site web caché par exemple), mais également de s'adresser de manière très réactive à toutes leurs cibles.

Mais les entreprises n'ont pas compris la logique de réseau d'Internet : les grandes entreprises préfèrent se rassurer derrière des processus plus « radicaux » pour faire cesser une crise (par exemple : intenter un procès contre ses « détracteurs ») au lieu de comprendre que les détournements de publicités, les sites contestataires, et même la révélation de certaines informations sur ce média, font partie de la culture internet.

Finalement, Internet est bien un accélérateur de crise, car la majorité des acteurs sur le web sont incontrôlables.

---

## Introduction

---

Explosion de l'usine AZF, attentats du 11 septembre, affaire du sang contaminé, grèves de la SNCF, Vivendi Universal et Jean-Marie Messier, crise de la vache folle, scandale financier d'Enron, boycott des produits Danone... Les crises sont omniprésentes, et multiformes<sup>1</sup>. Chaque crise en chasse une autre. Elles se renouvellent sans cesse à travers les médias, et plus récemment à travers Internet.

D'abord utilisé comme simple vitrine d'entreprise, puis comme outil commercial, Internet est aujourd'hui un moyen de communication à part entière pour les entreprises. Sa rapidité, sa simplicité d'utilisation et l'augmentation régulière du nombre d'internautes favorisent l'intégration de cet outil dans la communication des entreprises, notamment en temps de crise. Les entreprises ont trouvé grâce à Internet un outil qui leur permet de s'adresser directement à leurs cibles, sans l'intermédiaire des journalistes, et donc sans déformation de leur discours. C'est également un très bon moyen pour elles, de tester leur réactivité et leur réaction face à des situations inédites.

L'avènement d'Internet peut être considéré comme un événement majeur dans notre histoire. Il a apporté une rupture autant technologique que sociale. Internet modifie l'espace qui relie les hommes entre eux :

- Qui aurait imaginé, il y a encore 15 ans, qu'envoyer un email à l'autre bout du monde, consulter les forums de discussions pour connaître l'avis d'autres consommateurs, créer un site Web de pétition, serait possible ?
- Qui aurait pu imaginer, qu'un jour, le président des Etats-Unis, serait mis en difficulté par une révélation faite sur le site Internet d'un inconnu ?
- Qui aurait pu imaginer que les attentats les plus meurtriers du 21<sup>ème</sup> siècle seraient organisés grâce au réseau ?

---

<sup>1</sup> Voir annexe 1 p 80

Internet est aujourd'hui encore plus qu'un outil de communication : c'est un véritable contre-pouvoir : il permet à des individus de s'organiser, hors des frontières, et d'attaquer les plus grandes entreprises.

Toutefois, ce média, en période de crise, peut se révéler être à double tranchant : la rapidité de diffusion des informations et l'accès rendu possible à presque tout le monde dans les pays industrialisés facilitent les attaques contre les entreprises.

Rumeurs, informations tronquées, assaut des concurrents, sites Web protestataires, sites de crises...Internet est devenu un lieu où naissent et s'amplifient les crises, allant d'une simple agitation, à des conséquences plus dramatiques, dont quelques fois, les entreprises ne se relèvent pas.

Comment une crise peut-elle toucher une entreprise et comment Internet a-t-il fait évoluer les crises ? Quels sont les enjeux d'Internet pour les entreprises ? Quelle est la place d'Internet dans la crise ?

Pour répondre à la première question, nous nous appuyerons sur des exemples précis, afin de montrer que le Web devient aujourd'hui une dimension clef dans les phénomènes de crises.

Le bouleversement apporté par Internet, tant pour l'entreprise que pour ses clients, fera l'objet d'une étude approfondie dans la deuxième partie. Pour finir, nous essaierons de démontrer, dans la troisième partie, qu'Internet est un nouveau défi à relever car l'affranchissement du temps et de l'espace accélère et amplifie les crises.



---

# I) Crise et Internet : deux phénomènes en pleine évolution

---

## A) l'évolution des crises

### 1) Définition et origine d'une crise

#### a) Qu'est-ce qu'une crise ?

Pour Patrick Lagadec<sup>2</sup>, une crise est « *une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue période, sur le devant de la scène, projetées les unes contre les autres...le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites sur une longue période.* »

Pour Thierry Libaert<sup>3</sup>, « *la crise est un événement inattendu, mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation* ».

Même anticipée, la crise étonnera et surprendra toujours. L'événement déclencheur peut avoir été anticipé ou prévu, mais ce sont les conséquences qui sont les plus dangereuses (en terme de ventes, d'image, de confiance etc.). De la rapidité de réaction de l'entreprise, de sa réaction vis à vis de l'accident et des victimes, dépendra la montée en intensité de la crise.

La crise est donc un événement multi facettes, dont l'association et l'engrenage avec d'autres événements peuvent se montrer destructeurs.

Par conséquent, deux expressions majeures entrent dans la définition d'une crise : « événement inattendu » et « conséquences imprévisibles ».

---

<sup>2</sup> T.Libaert, *Crise : 10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80*, [www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com), p 3

<sup>3</sup>T. Libaert, *La communication de crise* Dunod, 2001, p 9

Voici un exemple de typologie de crises<sup>4</sup> :

Type de crise	Catégorie
<b>Economique</b>	
- Economique	Difficultés économiques,
- Financière	OPA, effondrement boursier
- Sociale	Grèves, conflits
<b>Technique</b>	
- Technique	Défaillance de produit
- Sanitaire	Suspicion ou intoxication
- Accident	Explosion, naufrage, pollution
<b>Politique</b>	
- Politique	Corruption
- Réglementaire	Imposition d'une nouvelle réglementation
<b>Ethique</b>	
Action non acceptable socialement (fraude, scandale...)	
<b>Criminelle</b>	
- « Agression » criminelle	Sabotage, espionnage industriel
- Dissémination d'informations	Rumeurs, contrefaçon, espionnage
<b>Catastrophes naturelles</b>	
Inondation, tremblement de terre, incendie	

Ces typologies ne sont pas fixes, certaines peuvent être croisées. Par exemple, dans le cas d'un virus informatique, on retrouve à la fois une crise de type technique et criminelle. Qu'elles soient de type économique, technique ou politique, toutes les crises peuvent trouver un écho sur Internet. Il n'y a pas de discrimination. Cependant, il est nécessaire de préciser que certains secteurs, comme le secteur financier ou boursier, sont plus exposés car ils peuvent faire l'objet de rumeurs ou de désinformation dans le but de déstabiliser une entreprise et voir le cours de son action chuter. Les enjeux sont donc importants. D'autres, comme le secteur environnemental, par le biais des associations et organisations, s'appuie beaucoup sur le réseau pour s'organiser et faire passer leur message.

<sup>4</sup> Tableau inspiré de T. Libaert, *La communication de crise*, Dunod, 2001, p 25

On peut également ajouter que, lors de crises techniques, notamment celles directement liées à un produit, et plus particulièrement dans certains secteurs (par exemple, le secteur alimentaire), les entreprises peuvent être victimes de rumeurs, de critiques, qui peuvent ternir, sur un très long terme, leur image, et la confiance qu'on leur accordait ; la sécurité alimentaire et la qualité étant devenues des sujets sensibles dans notre société.

Nous allons maintenant étudier les différentes origines de crises.

### **a) L'apparition d'une crise : différentes origines**

#### Une origine Interne

Les crises d'origine interne sont celles qui frappent le plus fréquemment une entreprise, car elles touchent directement « le cœur ». Mais ce sont pourtant celles qui sont le moins médiatisées.

Il peut s'agir d'une **crise d'adaptation**. Des événements extérieurs peuvent lui imposer des restructurations déstabilisantes, suite par exemple à un rachat par un autre groupe, à des fusions, à des ventes de parties de l'entreprise par les administrateurs etc. Toutefois, ce type de crise ne peut pas être du fait essentiel de l'entreprise.

Ce peut être également une **crise d'organisation**. La notion d'organisation comprend à la fois la structure et le management de l'entreprise. Des indicateurs spécifiques peuvent détecter les entreprises vulnérables :

Excès de centralisation du pouvoir, circuits relationnels de l'entreprise irrationnels, système d'information interne insuffisant, problèmes liés à la transmission du pouvoir etc.

La **crise de cohérence** est une crise qui peut porter atteinte à la culture qui sert de cadre de référence, et elle peut donc porter également atteinte aux actions. Cette crise n'est perceptible qu'au bout de quelques années, du fait de l'accumulation de dysfonctionnements, d'habitudes néfastes prises et inchangées etc. Le fait que chaque unité de l'entreprise tende à privilégier ses propres objectifs et ses propres relations, le cloisonnement, l'inaccessibilité de certaines informations, la carence en communication etc. peuvent être source d'incohérence.

Un autre type de crise d'origine interne peut venir de ses propres employés. Il s'agit de la **crise de motivation**. Elle peut revêtir deux formes :

- la rupture du contrat psychologique tacite avec l'entreprise<sup>5</sup>
- le basculement du système de pertinence des individus<sup>6</sup>

### Une origine externe

Il arrive parfois que l'entreprise subisse des événements extérieurs à son détriment. Ces événements imprévisibles peuvent générer une crise dans la mesure où ils détruisent une partie de l'identité, des structures de l'entreprise altérant ainsi l'image de l'entreprise auprès des consommateurs. Si l'entreprise n'est que victime de cette crise, elle se doit de communiquer sur son état face à cette crise. C'est dans ce cas que l'on peut estimer la réactivité d'une entreprise en matière de communication : répondre vite et bien face à l'imprévu.

En matière d'événements extérieurs, on peut citer les agressions criminelles (sabotage, attentats, terrorisme, espionnage industriel...), les catastrophes naturelles (incendies, inondations...), l'apparition d'un produit de substitution, le boycott, etc.

Les intempéries climatiques sont les principaux facteurs de crise pour certaines entreprises, comme par exemple la SNCF. En 2002, malgré la prévision de température très basses en hiver dans certaines régions, des trains se sont retrouvés bloqués pendant plusieurs jours à cause de la neige et des caténaires gelés. L'inertie de la SNCF était flagrante, dans la mesure où Météo France avait lancé un bulletin d'alerte. La SNCF, quant à elle, a largement expliqué que les températures étaient tellement basses et les conditions tellement mauvaises que tout le dispositif prévu en pareille circonstance était inefficace.

Nous pouvons également donner l'exemple de la société Cofiroute. En janvier 2003, près de 15 000 automobilistes se sont retrouvés bloqués pendant 24h, au niveau du péage de Saint-Arnoult. Les fortes chutes de neige et le retour de vacances ont provoqué une paralysie totale de la circulation. Les moyens déployés par la préfecture ainsi que l'arrivée des pompiers et

---

<sup>5</sup> Les relations avec les autres, l'image que le salarié a de lui, les projets qu'il cherche à réaliser, lui permettent de construire son identité. La crise qui survient entraîne une rupture de ce contrat.

<sup>6</sup> Ensemble des préoccupations formant le système de pertinence. La vision de ces préoccupations est orientée vers l'avenir et la progression. En temps de crise, ces préoccupations n'ont plus de signification.

gendarmes n'ont pas calmé la colère des automobilistes (en majorité des familles avec enfants et personnes âgées).

### Le cas particuliers des rumeurs et légendes urbaines

Ces sources de crises sont plus difficiles à affronter car soit elles sont créées de toutes pièces (c'est le cas des rumeurs), soit elles appartiennent à un imaginaire collectif (ce sont les légendes urbaines). Dans les deux cas, elles font appel à des éléments subjectifs, à la psychologie des gens, à des domaines ambigus et instables, comme les mythes, les légendes, l'imaginaire etc.

**Les rumeurs** prennent les dirigeants au dépourvu, car elles n'ont pas d'origines identifiées. Partant de l'adage disant qu'« il n'y a pas de fumée sans feu », le public accorde souvent un semblant de vérité à des propos où des faits qui n'ont aucune raison, en fin de compte, d'être suspects.

On peut citer comme exemple, la mésaventure d'un commerçant en Martinique, accusé à tort, d'avoir mis de la chair humaine dans ses pâtés salés (sorte de petits pâtés en croûte). L'affaire, jugée en 1981, mit au grand jour l'origine de la rumeur : elle émanait d'un traiteur concurrent, moins bien placé sur le marché.

On n'oubliera pas non plus la rumeur, qui a couru pendant plusieurs mois, et qui supposait qu'Isabelle Adjani était atteinte du sida. Cette dernière a été obligée, de venir au journal de 20H sur TF1, pour démentir et montrer qu'elle était en parfaite santé.

**Les légendes urbaines** sont des récits incontrôlables sur un événement, qui se propagent oralement dans un groupe, et dont l'auteur est anonyme. Elles se déforment au fil des relais et leur contenu s'appauvrit. Les légendes urbaines, peuvent se transmettre de génération en génération et ont pour but d'effrayer les populations. Elles contiennent une part de superstition et de paranoïa et se nourrissent de la crédulité des gens.

Même les sociétés les plus respectées ne sont pas à l'abri de ces sources de crises<sup>7</sup> :

---

<sup>7</sup> Mémoire *La communication de crise : le cas TotalFinaElf*, 2002



Le logo de la société Procter et Gamble, au début des années 80, a fait l'objet d'une de ces légendes : l'arrangement des étoiles formerait le nombre 666 ; elle serait donc affiliée à une église au culte satanique, et une large part des profits réalisés irait à l'église de satan.

Ce logo, qui fut la cible de cette « légende » date de 1851, à l'époque où la société n'était connue que pour ses bougies. Il ne représente pas Satan, mais 13 étoiles qui rappellent les 13 colonies fondatrices et une lune qui sourit (« man-in-the-moon »)

Coca cola n'a pas non plus été épargnée :



Le logo original, créé en 1886, retourné et légèrement modifié, signifierait en arabe : pas de Mahomet, pas de Mecque. La firme a été accusée d'anti-islamisme, puisqu'il suffirait de regarder à l'envers dans une glace pour voir apparaître le message... Cette légende a pris racine en Arabie Saoudite en 2000. Les conséquences ont été dramatiques pour

l'entreprise, notamment en Egypte, où des boycotts ont été organisés. Ses ventes ont chuté de 15 %.

Le secteur Aéronautique, et plus particulièrement la société Airbus, a très souvent été victime de rumeurs et de désinformations :

En décembre 1986, une petite sud-africaine de 9 ans, est restée coincée \_ heure sur le siège des toilettes d'un A300 des South Africa Airways. L'incident était dû à une valve défectueuse, et la différence de pression provoquée par cet accident technique a littéralement « collé » la petite fille sur le siège. Radios, télévisions, presse écrite ont rivalisé de schémas et de croquis pour expliquer cet accident « spectaculaire ». Il n'en n'a pas fallu plus pour que se forme la légende d'Airbus, « l'avion, dont les toilettes aspirent les passagers au risque de les cracher dans l'espace ». Terrifiant...

Les rumeurs et légendes sont des éléments à surveiller de près, car les conséquences peuvent être très négatives, soit sur l'image de l'entreprise, au sens large, soit en terme de perte de chiffres d'affaires.

## 2) Evolution des crises et de la communication de crise

### a) Un environnement mouvementé

L'environnement des entreprises bouge de plus en plus ; toute entreprise, petite ou grande, est susceptible d'être touchée par une crise. Quelque soit le secteur d'activité, c'est un phénomène qui peut atteindre n'importe quel type d'organisation.

De plus, des éléments nouveaux permettent de comprendre pourquoi les crises s'accélèrent :

➤ **L'évolution et la complexité technologique** : les organisations sont plus fragiles qu'auparavant : centrales nucléaires, raffineries, laboratoires pharmaceutiques etc. Notre société invente des nouveaux procédés, met au point des nouvelles matières premières. L'énergie nucléaire, les OGM<sup>8</sup> cristallisent les peurs des individus, et cela d'autant plus que les effets sont souvent invisibles (un nuage radioactif ne se voit pas).

La complexité technologie passe également par l'organisation en réseau qui renforce le risque de détournement de données, de sites etc.

➤ **L'influence et le rôle des médias** : nous vivons dans une société d'information, voire de surinformation. Plus nombreux, plus libres, les médias recherchent l'opportunité d'audience, l'exclusivité et le scoop.

➤ **La sensibilité à l'environnement accrue** : la vision d'oiseaux mazoutés, de jets d'effluents toxiques insupportent de plus en plus les français.

➤ **Le pouvoir du monde associatif** : il est devenu un facteur aggravant. Les associations de protection de l'environnement, (comme Greenpeace) et de défense des consommateurs, renforcent encore d'avantage les relations conflictuelles, et arrivent à transformer certains éléments en crises majeures.

---

<sup>8</sup> Organisme Génétiquement Modifié

➤ **L'arrivée d'Internet**<sup>9</sup> : ce média mérite une double attention : en effet, il peut être créateur de crise (en lançant de fausses informations, des rumeurs, en créant des sites « agressifs » de contestation etc.). Il peut également accélérer les crises existantes : la rapidité de diffusion de l'information amplifie ce phénomène. Les forums d'actions militantes, les sites dédiés au détournement des messages etc. mettent en lumière la force contestataire du Web (cela fera l'objet d'un développement en page 13).

➤ **La mondialisation** : guerre économique, rivalités entre entreprises, tentatives de déstabilisation : tout est possible pour jeter le discrédit sur ses concurrents. La communication devient une arme commerciale, attaquer l'image « corporate » est concevable, en tant de guerre économique. La crise d'un rival est une opportunité formidable de s'emparer de ses clients et de ses parts de marché.

On peut dire que les crises s'accroissent et changent de nature : auparavant, la crise était assimilée à un simple accident, facilement gérable par une volonté managériale, et une bonne expertise. Aujourd'hui, la transversalité des problèmes, la multiplicité des acteurs, l'influence des médias et la rapidité de diffusion de l'information rendent les crises beaucoup plus complexes.

### **b) La communication dans la crise**

Une crise n'en devient réellement une, qu'à partir du moment où les médias s'en mêlent. C'est pourquoi, il est important d'avoir une bonne communication durant ces périodes et d'intégrer cette communication au centre de la gestion de crise : une crise se double souvent d'une crise de communication, et pose donc la question de la communication de crise.

De nouveaux interlocuteurs apparaissent : élus locaux, associations, journalistes... Tous s'expriment et veulent des explications. Devant l'ampleur des demandes d'informations (autant en interne qu'en externe), les canaux de communication peuvent très vite saturer. Il est important de noter que l'interne constitue un des publics les plus importants à rassurer et à informer, car la motivation et la solidarité du personnel peut être déterminante dans le déroulement des événements (dans la perspective de s'en faire des alliés). Au moment où Bufallo Grill a été accusée d'avoir importé de la viande britannique malgré l'embargo, les

---

<sup>9</sup> Voir p 13



employés se sont mobilisés et ont manifesté dans la rue pour montrer leur soutien à leur entreprise.

L'image de l'entreprise en cas de crise peut rapidement se ternir, on se méfie de l'entreprise incriminée et de ses produits. Le cours de l'action ainsi que le chiffre d'affaires peuvent être affectés.

En situation de crise, le temps n'a plus du tout la même importance : tout s'accélère, elle est sommée de donner immédiatement des informations, non seulement sur la situation, mais aussi sur les conséquences.

Toute l'organisation évolue dans une kyrielle d'incertitudes fortes : nous sommes dans le monde de l'imprécision et parfois de la complexité alors que le public souhaite une demande d'explications simples. L'enjeu de la communication est donc d'autant plus important que l'entreprise entre dans un univers flou et évolutif.

La communication de crise est une activité transverse : elle repose sur des messages, des valeurs, des cibles...qui dépendent de la communication globale mise en place par l'entreprise. Elle s'applique donc à la communication institutionnelle (car il y a atteinte à l'image globale), à la communication produit (méfiance envers certaines marques), à la communication financière (le cours de l'action sera touché), à la communication interne (le personnel exigera lui aussi des explications), mais aussi parfois à la communication environnementale, et souvent à la communication d'influence/lobbying.

### **c) Responsabilité civile et environnementale**

Aujourd'hui, les entreprises doivent, plus en plus, faire preuve de conscience sociale et environnementale. De nombreuses sociétés constatent qu'en prenant un engagement ferme envers la société, elles peuvent être de plus en plus compétitives et rentables sur le long terme:

- ➡ Le respect des lois et règlements est primordial pour toutes les entreprises, surtout en ce qui concerne les droits de la personne, l'emploi, etc.

➡ La génération du baby boom qui domine et « façonne » les marchés, vieillit et exercera une influence sur l'économie.

➡ Les facteurs démographiques influent sur la main d'œuvre de nombreuses entreprises. Il faudra de plus en plus de nouveaux travailleurs pour remplacer ceux qui prennent leur retraite.

Comme vu précédemment, les associations, les ONG<sup>10</sup>, les médias, les consommateurs, les collectivités locales etc. ont un rôle de plus en plus important. L'entreprise, aujourd'hui, se doit d'être ouverte aux questions que se pose la société. Il faut que l'entreprise ait une reconnaissance sociétale pour s'assurer un développement harmonieux. L'entreprise est donc une affaire de société. Elle doit justifier des risques qu'elle prend et qu'elle fait prendre à la collectivité. En effet, la position de la responsabilité de l'entreprise fait l'objet d'une grande attention de la part des investisseurs, qui intègrent ces données dans la crédibilité de l'entreprise.

Les entreprises ont également un rôle social important : elles sont le moteur de l'emploi.

Elles doivent donc justifier de leur utilité (sociale), mais également avoir un rôle institutionnel, culturel, et économique.

---

<sup>10</sup> Organisations Non Gouvernementales

## B) l'arrivée d'Internet a changé la donne

### 1) Historique d'Internet et description des internautes

#### a) Petit historique

Internet a été créé à des fins militaires. Mais il est important de préciser qu'il doit beaucoup à la culture scientifique et universitaire. Il est né de la contre-culture et de l'esprit communautaire des années 60. Au départ, ses fondateurs se comptaient par centaines, répartis dans les universités et les centres de recherche aux Etats-Unis, puis ensuite partout dans le monde. Les initiateurs se « nourrissent » du partage, de la création, de la réalisation et de la reconnaissance mutuelle.

En 1962, l'US Air Force mandata des chercheurs afin qu'ils mettent au point un système de communication décentralisé dans le but de se prémunir en cas d'attaque nucléaire Soviétique. En 1969, le réseau Arpanet fut créé par l'ARPA<sup>11</sup>; il reliait quelques dizaines de nœuds aux Etats-Unis en 1970.

Internet apparaît réellement en 1977 avec le logiciel de réseau TCP/IP, créé par Robert Kahn, David Clark, Louis Pouzin et Vinton Cerf. Dès la fin des années 80, Internet atteint l'Europe, le Japon, et l'Océanie (Australie, Nouvelle-Zélande). Vers la fin des années 90, on assiste à l'Euphorie du secteur de l'internet. La net économie est en vogue et bon nombre de start-up sont créées.

Internet est le fruit d'une contribution successive. Loin des schémas économiques, les inventeurs d'Internet, sans planifier de développement, voulaient créer un modèle communautaire non hiérarchisé dans lequel des valeurs nouvelles allaient naître (comme l'open source : code source des logiciels ouverts à tous, ou le copyleft : droit de copie et de modification).

Le réseau est un lieu d'échange et un très bon moyen d'organisation. D'ailleurs, nous verrons un peu plus loin qu'il profite à tous ceux qui en ont la culture.

#### b) Les internautes

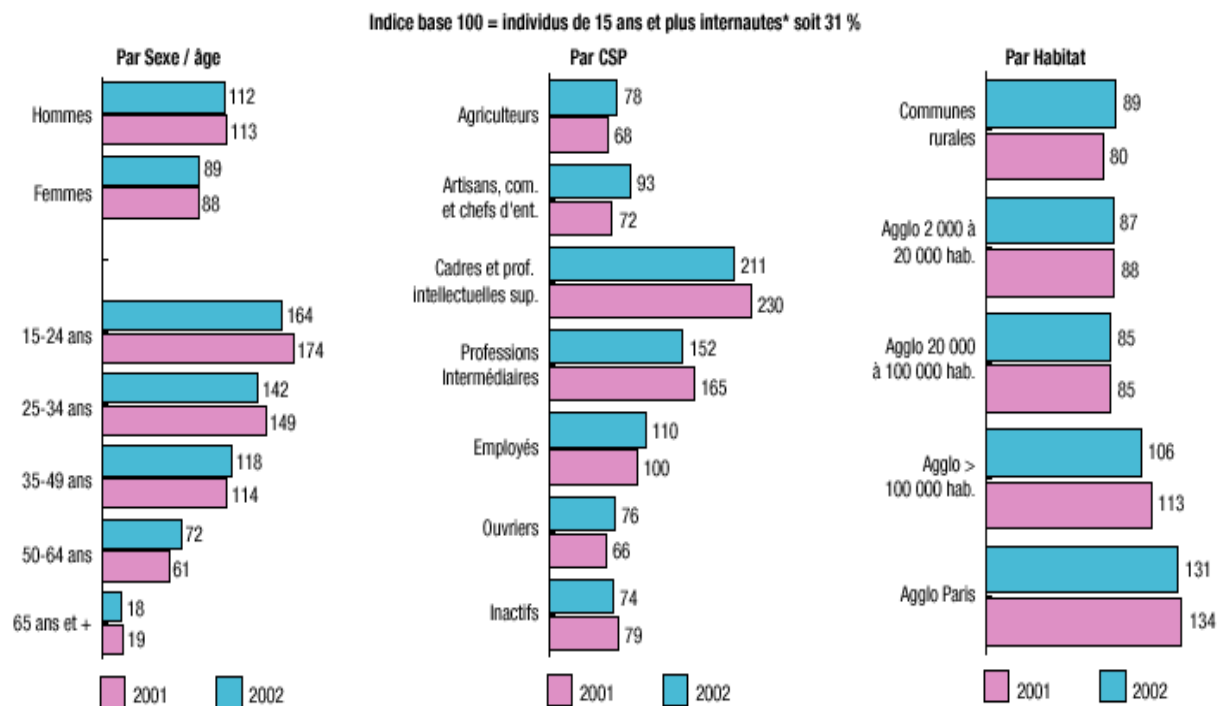
---

<sup>11</sup> Advanced Research Project Agency : organisme de recherche technologique de pointe créé par le Département de la Défense des États-Unis à la fin des années 1960

Les révolutions techniques et technologiques profitent, en premier lieu, toujours aux pays développés. Internet n'échappe pas à la règle. La plupart des utilisateurs sont situés dans les pays riches, et possède un statut social moyen ou élevé, et sont plutôt citadins.

En France, en **2003**, il y avait **21,4 millions d'internautes** (contre 18,7 millions en 2002, et 15,7 millions en 2001).

Le graphique ci-dessous décrit le profil des internautes en France<sup>12</sup> :



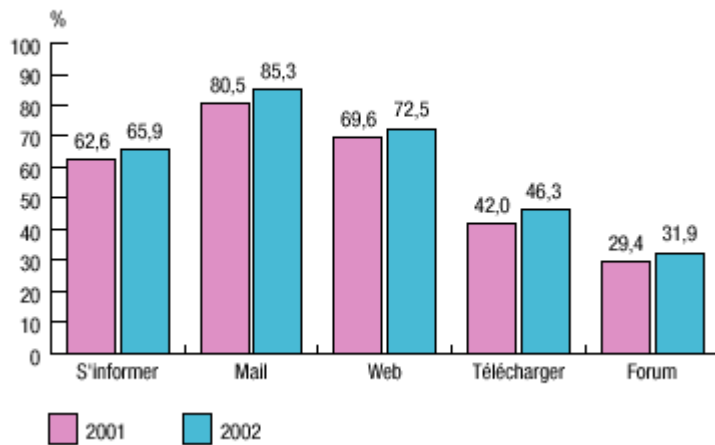
La majorité des internautes se situent entre 15 et 35 ans, habitent dans de grandes agglomérations, et sont plutôt de professions cadres et intellectuelles supérieures.

Selon Manuel Castells, le comportement des internautes ne diffère en rien des non utilisateurs, ils appartiennent aux mêmes groupes sociaux. Beaucoup s'imaginent que derrière Internet se cache une horde d'internautes désocialisés, qui utiliserait Internet uniquement à des fins douteuses. La réalité est tout autre : Le net est utilisé avant tout pour s'informer, communiquer, échanger, et pour conserver des liens sociaux, et ceci par des individus tout à fait normaux (cf. : graphique ci-dessous<sup>13</sup>)

<sup>12</sup> Source : [www.media-poche.com](http://www.media-poche.com)

<sup>13</sup> Source : [www.media-poche.com](http://www.media-poche.com)

REPARTITION DES USAGES EN %



C'est pourquoi, on peut dire qu'Internet est un outil à prendre en compte dans la communication de crise, au même titre que d'autres supports, destinés à des segments nouveaux de la population.

## 2) Les sources de crises

Nous pouvons distinguer 2 types de sources de crises sur Internet :

- **Communicationnelle**

La rapidité et la faculté de démultiplier les informations ainsi que le relatif anonymat fait d'Internet un nouveau lieu d'émergence de crise : informations erronées (volontaires, voire involontaires), canulars, site de contre-image (ex : anti-coca cola, anti Mc Donalds. Mc Donalds, sous diverses adresses, possède les sites les plus visités dans le monde) etc.

Internet peut également générer des crises via les forums de discussions.

Autre caractéristique d'Internet : l'effet de rémanence. Les informations restent longtemps en ligne, et même longtemps après l'exploitation médiatique d'une crise, une entreprise peut trouver des éléments la concernant et la dénigrant.

- **Technique**

Il s'agit de l'intrusion ou du piratage de sites, par l'envoi de virus, ou d'un nombre important d'informations dans le but est de saturer certains sites<sup>14</sup>.

### **a) Communicationnelle**

#### **- La désinformation**

A ses débuts, Internet a été qualifié avec enthousiasme « d'autoroute de l'information ». Aujourd'hui, selon l'expression de Jean-Noel Kapferer<sup>15</sup>, Internet est la « nouvelle autoroute de la désinformation ».

L'apparition de crises nouvelles par le biais de la désinformation commence à devenir monnaie courante sur Internet. Elles sont quelquefois volontaires, afin de déstabiliser une entreprise<sup>16</sup>, en incriminant ses produits, ses services etc. : valeurs boursières mise en doute, services incriminés, destinations considérées à risques... Les communautés et les sources d'information sont suffisamment nombreuses pour introduire des doutes et des distorsions dans la diffusion de l'information. La société dans laquelle nous vivons nous envahit d'informations, nous n'avons pas le temps d'en vérifier la fiabilité. Nous les acceptons donc facilement.

Airbus a fait les frais d'une campagne de désinformation, avec l'A320<sup>17</sup>. Le serveur finlandais anon.penet.fi, (qui n'existe plus aujourd'hui) a été le premier, à amorcer les attaques : à chaque accident mettant en cause un A320, (atterrissage raté d'un appareil d'Indian Airlines en février 1990 à Bangalore, catastrophe du Mont Saint Odile en janvier 1992), la désinformation reprenait son travail de sape : « C'est l'ordinateur de bord qui n'a pas fonctionné ». Alors que la réalité était toute autre. Cette campagne de désinformation a fait de l'A320, l'appareil le plus attaqué de toute la famille Airbus. A chaque incident, même minime, des informations erronées circulaient sur Internet. La masse d'informations relative aux mésaventures de l'A320 était 6 fois plus importante que celle des crashes des appareils concurrents...

---

<sup>14</sup> Voir p 19

<sup>15</sup> Article du Figaro Economie, 14/08/2002, p 2

<sup>16</sup> Voir annexe 2 p 82, exemple de faux mail sur Total

<sup>17</sup> R. Kauffer, *L'arme de la désinformation*, Grasset, 2002 p 222

On peut donc dire que les forums deviennent un vecteur important d'informations non vérifiées, tout comme certains sites web.

La désinformation, lorsqu'elle est volontaire, est parfois très maladroite, ce qui décrédibilise d'emblée cette info ainsi que la source<sup>18</sup>. Il est donc inutile d'être alarmiste, même si le risque est à prendre en considération (car réel) ; surtout lorsque se propage la rumeur.

#### - **Les rumeurs**

Par la rapidité de transmission des informations, leurs conséquences peuvent être démoniaques : 7 secondes suffisent pour qu'un courrier électronique fasse le tour de la terre. Des crises naissent donc bien de rumeurs sur Internet et tout le monde est concerné.

Les plus connus sont les « hoax » (canulars), de vraies bombes lancées par des internautes, la plupart, mal intentionnés. En 2001, des rumeurs selon lesquelles des attentats pouvaient se produire en France, au Canada, et aux USA circulaient sur le net. Ces rumeurs conseillaient d'éviter ces destinations à risque et d'utiliser les moyens de transport depuis Paris où Montréal. Ces rumeurs qui se propagent très rapidement peuvent avoir une influence réelle. Le problème est que, bien souvent, lorsque l'on est alerté, il est déjà trop tard : le mal est fait. De plus, remonter la source d'une rumeur est pratiquement impossible, faisant de l'impunité, la règle dans ce domaine.

Le message d'un internaute, mal intentionné, qui diffuse un courrier électronique du style : « Ma fille est handicapée, et sous ce prétexte, la société d'intérim X a refusé son inscription. C'est inadmissible, il faut le faire savoir. Faites passer ce message à tous vos amis. Merci », est l'exemple type du mail qui a toutes les chances d'être « forwardé » très rapidement, et par conséquence, d'entraîner des suspicions sur l'agence d'intérim en question.

Mais, tout comme la désinformation, certaines rumeurs, sont très maladroites, donc facilement réparables, pour ceux, en tout cas, qui disposent des bonnes informations.

Au début de l'année 2001, la municipalité d'Issy les Moulineaux a été victime d'une rumeur qui circulait sur le Web. Elle rapportait que des personnes auraient été infectées par le VIH

---

<sup>18</sup> Voir ci-dessous l'exemple d'une rumeur concernant la municipalité d'Issy les Moulineaux

dans des cinémas de la région parisienne par le biais d'aiguilles plantées dans les sièges. Cette fausse information a été diffusée massivement à travers toute la France (notons qu'elle a également circulé au Canada, avant d'atteindre la France<sup>19</sup>). D'après ce mail, une victime aurait trouvé sur son siège, après avoir été piquée, une note disant : « Vous venez d'être infectés par le VIH ». Ce même mail précisait que la police municipale d'Issy les Moulineaux a été chargée de diffuser la nouvelle à tous les départements d'Ile de France.

Mais il se trouve que la ville d'Issy les Moulineaux, à l'époque, ne disposait pas de police municipale...

L'impact de cette rumeur a tout même été non négligeable, puisque la municipalité a reçu 120 emails, et 180 appels téléphoniques de personnes perplexes vis-à-vis de cette information. Les internautes n'ont donc pas été crédules ; ils ont douté de cette mise en garde, et appelé pour avoir une confirmation. Issy les Moulineaux a tout de même été obligée de diffuser un démenti sur son site Web.

Certaines rumeurs échappent à tout contrôle, car elles concernent des circuits privés, et les individus doivent rester libre de leur correspondance. Mais il y a une différence énorme entre un forum et un échange de courriers électroniques. Si la propagation des fausses nouvelles est interdite, la correspondance privée est un droit, et elle le reste même sur internet.

### **La rumeur des virus**

De nouveaux virus apparaissent continuellement sur le net, rendant vraisemblable les rumeurs qui mettent en garde contre des virus imaginaires.

Un des cas les plus connus de fausses alertes au virus est celui du virus « Good Times » : Fin 1994, une information a circulé sur le net signalant l'apparition d'un nouveau virus informatiques capable d'effacer votre disque dur. Ce virus infectait votre ordinateur si dans votre courrier électronique, vous ouvriez un message intitulé « Good Times ».

En réalité, il s'avère que le virus n'a jamais existé. Le problème qui se pose est que souvent, l'avertissement contre un virus se réclame d'une source autorisée, avant que celle-ci ne démente en être à l'origine. D'ailleurs, presque tous les « virus canulars » qui circulent par e-mail ont pour en-tête : « Attention : une alerte venant d'IBM ».

---

<sup>19</sup> Voir annexe 5 p 89 : publication de Pascal Froissart sur la mondialisation des rumeurs.



## **b) Technique**

### Le mail bombing

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2000, la presse révélait l'existence d'Echelon, système américain de surveillance des communications électroniques, par repérages des mots clefs sensibles, tels que « terrorisme », « arme » etc. En mai 2000, des internautes ont fait circuler par mail, une longue liste de ces mots en demandant de les retransmettre au plus grand nombre possible de personnes. La diffusion massive de cette liste était sensée saturer et faire exploser le système Echelon.

On retrouve ici le phénomène de communauté, comme nouveau pouvoir, capable de s'opposer aux plus grands de ce monde.

### Les cybersquatters

Les attaques faites par les pirates et « parasiteurs » sont courantes sur le web. Mais contrairement à ce qu'on pourrait croire, ce n'est pas un phénomène récent.

Après l'explosion de Tchernobyl, les autorités françaises avaient officiellement déclaré que le nuage radioactif s'était arrêté à la frontière allemande. Des Hackers se sont alors empressés de pirater et de diffuser des photos prouvant le contraire.

Aujourd'hui, ce genre d'action est devenu un jeu pour les pirates informatiques. Ils cherchent les failles des sites aux noms prestigieux, et tentent de s'y introduire. Les hackers « s'amuse » ensuite soit à modifier la page d'accueil, et à la défigurer, soit à introduire des programmes de corruption (par exemple, des virus), ou encore des programmes « espions ».

Les noms de domaine font également l'objet de cybersquatting. Certaines de ces actions sont faites uniquement dans le but de « booster » le trafic des sites. Lors du crash du Concorde, un cabinet d'avocat s'était accaparé le nom de domaine airfranceconcordecrash.com (abandonné aujourd'hui).

Un autre phénomène commence à apparaître : le typosquatting. Des noms de grandes marques sont légèrement détournées et déposées : vanadoo.fr, goggle.fr etc.

## Les incontournables virus

Les virus restent les menaces les plus fréquentes du net. Souvent cachés dans le téléchargement de certains programmes, ils peuvent aussi se cacher sous une vraie fausse identité. Prenons l'exemple de ce mail, que beaucoup d'internautes ont reçu au premier semestre 2003 :

!	De	Objet	Reçu	À
	Microsoft Internet Security Section	Latest Internet Security Update	19/04/03 19:55	MS Customer

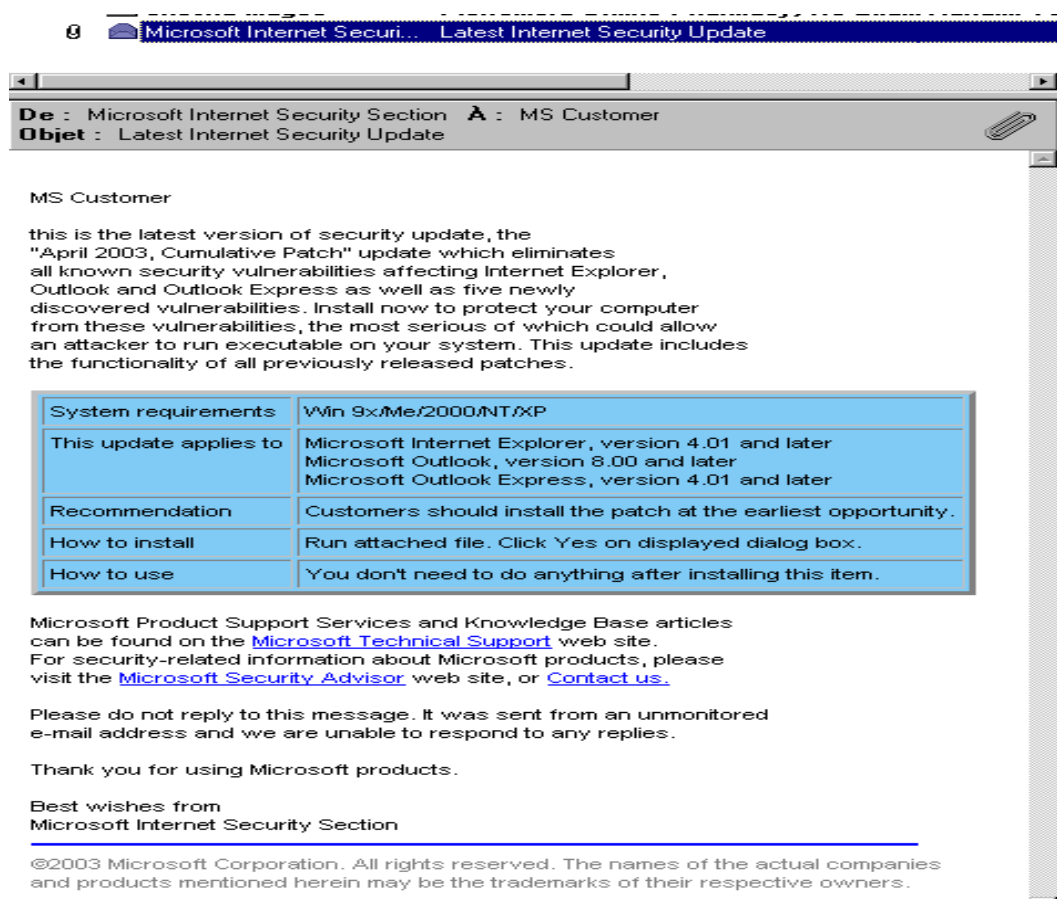
Ce courrier se donne toutes les apparences du sérieux :

- Il émane de Microsoft
- Il est adressé aux clients Microsoft
- Il propose une mise à jour de sécurité

L'expéditeur table sur le fait que le public ne sait pas qu'il est facile de créer de toutes pièces ces champs et qu'ils n'offrent donc aucune garantie de validité. Il part du principe aussi que la référence Microsoft a une grande crédibilité, comme acteur majeur du marché du logiciel. Les professionnels sont, eux, beaucoup plus dubitatifs d'emblée, puisqu'ils connaissent bien les failles de sécurité qui affectent Microsoft !

La lecture renforce encore la crédibilité :

- En prenant l'apparence d'une page du site Microsoft (couleur bleu, références...)
- En fournissant des liens vers le support techniques (principe du : « si vous avez des doutes, appelez-nous », mais personne ne le fait...)
- En évoquant une menace potentielle grave si on n'exécute pas la mise à jour (« un intrus pourrait lancer un exécutable sur votre système »).



De plus, la pièce jointe ressemble à celui des exécutables que Microsoft distribue.

Au final, si on ne sait pas que Microsoft ne distribue jamais de mises à jour par courrier électronique, on remercie l'entreprise de bien prendre soin de ses clients, et comme on connaît bien la menace des hackers, virus et autres méchants du Web, on exécute la pièce jointe.

La propagation de ce message et de ses équivalents a été telle que Microsoft a été contraint de publier des démentis et de rappeler sa politique de mise à jour sur son site web.

## C) Internet : un contre-pouvoir est né

### 1) Connaître la culture du réseau : un avantage certain

Beaucoup d'entreprises ont une approche verticale de la gestion de crise sur Internet, c'est-à-dire qu'elles se contentent juste de faire passer des informations.

Didier Heiderich<sup>20</sup> explique très bien, comment les entreprises, d'une part, et les activistes, institutions et organisations d'autre part, utilisent le réseau : chacun y reproduit sa propre organisation. A titre d'exemple, Danone qui subissait, en 2001, une crise médiatique importante, limitait sa communication sur Internet à une diffusion de communiqués de presse, articles etc. A l'opposé, la même année, les membres du réseau Al-Qaida, s'informaient, et échangeaient des informations et surtout s'organisaient pour mettre en place les attentats destructeurs du 11 septembre. Les organisations fonctionnant en réseau ont su utiliser et maîtriser l'interactivité offerte par Internet, contrairement aux «grandes entreprises, hiérarchisées », qui restent encore très frileuses sur l'utilisation de ce média.

Deux logiques s'opposent donc :

- Les institutions, qui non seulement n'essaient pas de s'imprégner de la culture Internet, et s'en s'éloignent même beaucoup, (particulièrement en situation de crise), mais, en plus, tentent d'interdire, par des moyens juridiques,<sup>21</sup> la démarche de réseau.
  
- Les ONG, institutions et réseaux terroristes qui, eux, maîtrisent parfaitement le fonctionnement en réseau, et particulièrement dans l'opposition et la contestation.

Comme déjà dit plus haut, les institutions, les entreprises, les gouvernements, les partis politiques et mêmes les syndicats fonctionnent sur des modèles hiérarchiques : hiérarchie des pouvoirs, hiérarchie de l'action, hiérarchie de l'accès à l'information.

L'information qu'elles diffusent sur Internet est très souvent limitée et contrôlée : lors de l'explosion de l'usine AZF, en 2001, Atofina s'est contentée d'un communiqué de presse sur son site.

---

<sup>20</sup> *Le rôle d'Internet dans le partage des savoirs en situation de crise*, [www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com), 2003

Les entreprises sont généralement peu préparées aux crises. Face à une situation totalement inattendue et imprévue, elles restent souvent figées, voire crispées. Les médias, les associations, les victimes, les experts profitent de la situation pour s'exprimer. L'institution, au centre de la polémique, perd le contrôle et son champ d'actions se retrouve limité. Marie-Hélène Westphalen<sup>22</sup>, propose 3 stratégies de communication de crise :

- La communication minimale : en dire le moins possible
- La discrétion maîtrisée : lâcher les informations au compte-gouttes.
- La transparence

Parmi ces trois stratégies, la transparence, c'est-à-dire s'ouvrir totalement au public, est celle qui est, certes, la plus difficile à mettre en place, mais qui peut permettre à l'entreprise qui subit une crise, de paraître sincère, honnête, et ouverte. Mais pourtant, peu d'entreprises choisissent cette stratégie.

Jacques Attali, homme politique français, a déclaré en 2000<sup>23</sup> : « *L'Internet représente une menace pour ceux qui savent et qui décident. Parce qu'il donne accès au savoir autrement que par le cursus hiérarchique.* »

Le statut d'Internet évoluait, pour passer du simple outil à la mode, à un véritable de contre pouvoir.

## 2) Le phénomène des communautés et des sites Web contestataires

### a) Les communautés

Pour parler de communauté, il faut retrouver certains éléments<sup>24</sup> :

#### ➡ La présence d'échanges réels

Pour créer une dimension communautaire, il doit y avoir des échanges entre les membres. Ces échanges peuvent être verbaux, écrits, visuels...

---

<sup>21</sup> Voir p 64

<sup>22</sup> *Communicator*, DUNOD, 2000, p 48

<sup>23</sup> D. Heiderich, *Le rôle d'Internet dans le partage des savoirs en situation de crise*, [www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com), 2003

<sup>24</sup> *La dimension et le concept communautaire*, [www.abc-netmarketing.com](http://www.abc-netmarketing.com), 27 décembre 2002

### ➡ **La création de valeur pour les membres**

La création de valeur peut se traduire par l'échange de conseils, d'informations, mais également par le simple fait de « rompre » une situation d'isolement. Internet est devenu une tribune, où chacun peut se faire entendre. C'est aujourd'hui le moyen le plus accessible pour prendre la parole, alors qu'elle nous est rarement donnée dans les médias classiques.

### ➡ **Le sentiment d'appartenance**

C'est un des éléments permettant d'affirmer que le groupe possède une dimension communautaire. Ce sentiment d'appartenance se traduit par une reconnaissance mutuelle entre les membres de la communauté, et le sentiment de partager des valeurs communes.

### ➡ **L'apparition de leaders**

Comme tout phénomène de groupe, le développement de communauté peut s'accompagner de leaders ou d'experts, reconnus plus ou moins tacitement comme tels par les membres. Le leader doit avoir une audience, et doit également être crédible. C'est un visionnaire, et son message est simple et intelligible. Il est capable de mobiliser et de fédérer autour de lui.

Par rapport aux crises, on peut mettre en avant 3 types de communautés :

- celles qui sont liés à un sujet, (par ex les fournisseurs d'accès à Internet) et dans lesquelles des critiques sont émises sur un opérateur,
- celles qui sont issues d'une crise,
- celles qui sont des lieux de contestation permanente.

Il est possible de pénétrer dans ces communautés, via le marketing viral.

Le marketing viral est un mode de diffusion d'informations commerciales selon un processus proche de celui des rumeurs : il est basé sur le bouche à oreille. Mais il est un art délicat à manier. Il faut faire preuve de professionnalisme et prendre beaucoup de précautions pour s'aventurer dans cette voie.

J'ai rencontré M. Pierre-Samuel Guedj, de l'agence Burson-Marsteller, et à cette occasion, il m'a expliqué que s'introduire « masqué » dans les forums pour discuter et convaincre les membres d'une communauté n'était pas la meilleure façon de gérer une crise. Au contraire, avancer à visage découvert, et donner une version factuelle est plus honnête, et permet

d'accorder une plus grande crédibilité à la démarche de l'entreprise. Ne jamais mentir est la meilleure façon d'inspirer confiance.

Les individus peuvent faire partie de plusieurs communautés :

- Celle de l'opérateur (exemple : AOL, Wanadoo...),
- Des loisirs,
- De l'éducation,
- De la bourse etc.

Souvent, les mêmes personnes se retrouvent sur les mêmes thématiques de forums. Toutefois, selon Bernard Benhamou<sup>25</sup>, « *le risque est de voir se créer sur Internet des îlots fragmentés et cloisonnés, imperméables aux idées qui ne leur sont pas familières* ». Il y a donc un risque plus ou moins fort de radicalisation.

Ces communautés en ligne sont donc potentiellement des sources de crises. Si un groupe décide de s'attaquer à une entreprise, les effets peuvent se faire ressentir immédiatement. Et peuvent être lourds de conséquences.

A l'inverse, il est possible d'utiliser certaines catégories d'internautes pour influencer l'opinion publique. Il s'agit des E-fluentials<sup>26</sup>. Une étude réalisée par l'agence Burson-Marsteller a permis d'identifier une catégorie d'internautes, dont le champ d'influence sur leur environnement est beaucoup plus important que la plupart des autres utilisateurs.

A titre d'exemple, un E-fluentials sur deux transmettra à son entourage une information sur un sujet d'actualité, alors que seulement un internaute « classique » sur quatre le fera. Un E-fluentials parlera d'une « expérience positive » à onze personnes, et d'une « expérience négative » à dix-sept personnes.

Il est donc important de comprendre comment fonctionnent les communautés, les leaders d'opinions pour, non seulement cibler les messages envers chacune de ces « tribus », mais également améliorer la communication et l'image des entreprises en période de crise.

---

<sup>25</sup> D. Heiderich, *Internet et la communication de crise, une première approche*, [www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com), 2003

<sup>26</sup> [www.efluentials.com](http://www.efluentials.com), enquête réalisée par l'agence Burson-Marsteller

Les mouvements sociaux de toute nature, en particulier la défense de l'environnement, d'une part, et d'autre part les idéologies d'extrême droite, (comme le nazisme, le racisme) ont profité de la flexibilité du réseau pour diffuser leurs idées et tisser des liens à l'échelle nationale et planétaire. L'univers social d'Internet est aussi divers et contradictoire que la société.

Internet est donc une nouvelle forme de liberté d'expression, et, comme le précise Manuel Castells, Internet « permet une mise en réseau de chacun par décision autonome pour s'organiser, agir ensemble et produire du sens ». <sup>27</sup>

### **b) Les mouvements contestataires**

Les mouvements sociaux du XXI<sup>ème</sup> siècle qui visent à transformer les valeurs et les institutions de la société se manifestent sur Internet. Le mouvement ouvrier se connecte, s'organise et se mobilise sur Internet. Et beaucoup d'autres en font autant : le mouvement des femmes, les mouvements identitaires, religieux, les causes politiques, les défenseurs de projets culturels etc.

Le cyberspace est devenu une « agora électronique planétaire », où toute l'insatisfaction humaine explose en une véritable cacophonie.

Les sites «ANTI-quelquechose » poussent comme des champignons et existent dans pratiquement tous les domaines :

- ▶ Anti OGM ([www.infogm.org](http://www.infogm.org))
- ▶ Anti diesel ([www.webzinemaker.com/antidiesel](http://www.webzinemaker.com/antidiesel))
- ▶ Anti Nike ([www.caa.org.au/campaigns/nike/](http://www.caa.org.au/campaigns/nike/), [www.saigon.com/nike](http://www.saigon.com/nike))
- ▶ Anti Mc Donald ([www.mcspotlight.org](http://www.mcspotlight.org))
- ▶ Anti publicités ([www.antipub.net](http://www.antipub.net))
- ▶ Anti Total ([www.members.lycos.fr/antitotal](http://www.members.lycos.fr/antitotal))
- ▶ Anti-total en Birmanie ([www.birmanie.net](http://www.birmanie.net))
- ▶ Anti EDF (<http://electricitedeforce.com> )
- ▶ Anti tout ([www.antiyahoo.fr.fm](http://www.antiyahoo.fr.fm))

Etc.

---

<sup>27</sup> M. Castells, *La galaxie Internet*, 2001, Fayard, p 73



Il ne faut pas oublier les anti nucléaires, les anti RATP, les sites d'appels au boycott, les sites de détournements de logos...

Internet possède l'immense capacité de fédérer des centaines voire des milliers de personnes jusqu'à l'international, autour d'un thème. Sur le site de l'ONG d'ATTAC, quelques lignes apparaissent dès les premières pages, afin d'expliquer leur mode de fonctionnement : *« il se constitue en réseau, sans structure " hiérarchique " ni "centre" géographique. Pluraliste, il s'enrichit de la diversité de ses composantes et favorise l'action commune, sans limiter d'aucune façon la liberté d'intervention de chacun. Il vise à renforcer, à relier et à coordonner sur le plan international l'intervention de tous les partenaires qui se reconnaissent dans sa plate-forme ».*<sup>28</sup>

Les initiatives citoyennes peuvent faire beaucoup de dégâts aux entreprises incriminées : un site « radiophare.net » a été mis en ligne par l'association Radiophare deux jours après la catastrophe de l'Erika en 1999. Ce site incitait la population à se mobiliser. Quelques jours ont suffi pour que Total, perde le contrôle, et la « bataille du Web », face à ces cyberactivistes.

Didier Heiderich donne dans une de ses publications, des informations supplémentaires sur ce phénomène<sup>29</sup> : *« Subitement, les entreprises avaient découvert qu'une manifestation spontanée et citoyenne pouvait rapidement dépasser ses frontières géographiques et utiliser Internet lors d'une crise majeure. Internet est de ce point de vue radicalement différent des autres médias : son interactivité incite à l'action plutôt qu'à la passivité. Contrairement au téléspectateur, l'internaute ne se contente pas de recevoir, il participe pleinement ».*

Cette nouvelle forme de contestation s'est retrouvée ultérieurement avec les affaires Danone et Esso. Les marques tentèrent de sauvegarder juridiquement le droit à l'image et d'empêcher les détournements, mais vainement à ce jour.

Ces initiatives citoyennes se retrouvent également en politique : le 21 avril 2002, lors des élections présidentielles, le Front National (FN) s'est retrouvé au second tour. La France a connu une de ses plus grandes crises politiques majeures. Des milliers d'emails furent

---

<sup>28</sup> [www.attac.org](http://www.attac.org)

<sup>29</sup> D. Heiderich, *Le rôle d'Internet dans le partage des savoirs en situation de crise*, [www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com), mars 2003

échangés spontanément avec des appels à manifester, des sites anti-FN aussitôt mis en ligne, des caricatures des dirigeants du FN etc. : la pression contre le Front National, s'est donc faite en partie grâce à Internet, et à des initiatives spontanées.

---

## II) les enjeux d'Internet pour les entreprises

---

### A) Un nouvel environnement à fort potentiel

#### 1) De nouvelles contraintes

L'apparition d'Internet et des technologies de l'information, qui vont avec, ont fait apparaître de nouveaux enjeux pour les entreprises. La globalisation des activités a eu un impact important sur la manière d'opérer des entreprises. Et ainsi, de nouvelles contraintes sont apparues :

- La technologie sert de plus en plus l'innovation et l'avancée des différents secteurs économiques. Le renouvellement et la rapidité sont devenus des mots incontournables.
- Les distances et les frontières n'existent plus : tout se joue désormais au niveau mondial, avec un nombre croissant de concurrents, venus de tous les horizons
- Le temps joue un rôle important : en effet, Internet permet la communication et la transmission de données instantanées. On parle de technologie en temps réel.

On peut également ajouter que l'image de l'entreprise, et la création de valeur, c'est-à-dire le « service ou le bien que l'on vend à l'acheteur » prend tout son sens. Tout se joue sur la valorisation de services, d'avantages non concrets, et sur l'anticipation de ces avantages.

#### 2) Des enjeux commerciaux

Il ne faut pas non plus oublier le consommateur et les acheteurs. De nouvelles dimensions apparaissent pour lui : le choix s'élargit, toutes les informations sont à portée de main, les transactions sont rendues plus faciles. La compétition fait rage, les clients ont donc beaucoup plus d'importance, et même de pouvoir.

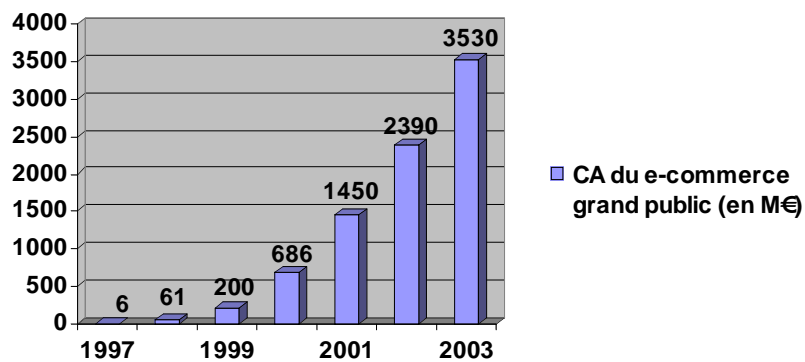
L'arrivée de différents concurrents sur un secteur donné a eu pour impact d'estomper les différences entre ceux-ci au profit d'une certaine uniformité de l'offre. Ou tout du moins, elle

apparaît de moins en moins différenciée chez le consommateur. Il en découle donc que dans un premier temps l'élément différenciateur sera le prix.

Mais au delà du prix, il y a l'image de l'entreprise. La représentation que se fait l'acheteur ou le consommateur de l'entreprise est essentielle dans son acte d'achat. Cette image passe par l'accueil, l'information, le ton, les services etc.

Le site Internet de l'entreprise doit donc être plus qu'une vitrine, il doit être un véritable vecteur d'image, d'informations, de communication et de vente.

Au regard du graphique ci-dessous, on comprend l'importance stratégique les enjeux que représente Internet en terme de vente (en France)<sup>30</sup> :



L'apparition d'Internet a tout changé pour l'entreprise : ses rapports avec ses fournisseurs, ses clients, sa gestion, ses processus de fabrication, sa façon de coopérer avec les autres firmes, la cotation de ses actions sur les marchés financiers etc. Savoir s'en servir est devenu un élément crucial de productivité et de compétitivité dans tous les secteurs.

En 2003, les entreprises américaines ont réalisé un CA de 3 500 milliards de dollars. Les projections pour les années à venir doivent tenir compte de l'expansion accélérée du commerce électronique dans le monde.

Le tableau suivant montre toute l'importance commerciale d'Internet pour les entreprises<sup>31</sup> :

<sup>30</sup> Source : [www.media-poche.com](http://www.media-poche.com)

Commerce grand public sur Internet en France par secteur d'activités (2001-2002)					
	2001 (en M€)	2002 (en M€)	Croissance en %	PDM 2001 en %	PDM 2002 en %
Tourisme	595	992	65	41	41,1
High-tech	287	488	70	19,8	20,4
VPC généraliste	128	241	88	8,8	10,1
Produits culturels	127	265	109	8,8	11,1
Cybermarchés	117	143	22	8,1	6
Alimentation spécialisée	32	36	12	2,2	1,5
fleurs	11	14	27	0,8	0,6
Jeux-jouets	10	17	70	0,7	0,7
divers	143	203	42	9,9	8,5
<b>TOTAL</b>	<b>1450</b>	<b>2390</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

En 2004, selon les prévisions d'International DATA Corporation, les transactions américaines pourraient représenter moins de 50 % de la valeur totale négociée sur Internet. Contre 74% en 1999. On s'attend donc à une croissance plus rapide de ce type d'affaire en Europe dans les années à venir.

Le Gartner Group<sup>32</sup>, estime qu'au niveau mondial, malgré le ralentissement de la net économie, le B to B pourrait atteindre 6000 milliards de dollars environ.

Pour résumé, on peut dire que les entreprises investissent sur Internet car il permet :

- ➡ De réduire les coûts de vente : une transaction faite via le réseau revient souvent au quart du prix d'une transaction réalisée par un centre d'appels.

<sup>31</sup> Source :www.media-poche.com

<sup>32</sup> Cabinet d'études Américain

➡ D'étendre son marché : les coûts nécessaires pour atteindre plusieurs millions de clients potentiels ne sont proportionnellement pas plus élevés que ceux nécessaires pour atteindre plusieurs milliers de clients.

➡ De renforcer la fidélité des clients : beaucoup d'entreprises voient dans Internet uniquement un canal bien adapté à la vente de produits simples, d'un montant peu élevé et dans un contexte B to C. Or, le pouvoir d'Internet réside aussi dans sa contribution au développement et à la fidélisation des comptes B to B. Internet fournit un large éventail de services, susceptibles d'améliorer et de « fluidifier » les relations commerciales avec les grands comptes : self-service, assistance en avant vente, formation aux produits, disponibilité 24h/24 et 7j/7, bouton de connexion à un autre canal, comme par exemple un centre d'appels etc.

Des sociétés comme Cisco intègrent déjà la plupart de ces services sur leur site Internet, resserrant ainsi les liens avec leurs clients grands comptes, mais aussi avec leurs partenaires d'affaires.

➡ L'amélioration de la productivité des autres canaux de vente. A l'instar d'un centre d'appels, Internet peut améliorer la productivité d'autres canaux plus onéreux, comme la force de vente ou les partenaires. Il peut générer des contacts qualifiés, réaliser des commandes à faible valeur ajoutée, comme les commandes de réassort, fournir un support technique et une assistance à la clientèle.

A ce jour, la majorité des grandes entreprises françaises ont compris l'importance de l'enjeu Internet et sur les 1500 premières entreprises françaises, 80 % possèdent un site Internet<sup>33</sup>.

En ce qui concerne les PME françaises, entreprises de moins de 500 salariés, elles étaient 27 % en 99 à posséder un site. Généralement, à défaut de vendre en ligne, les PME assurent leur

---

<sup>33</sup> source : [www.supralogic.com](http://www.supralogic.com)

présence sur le réseau avec un site institutionnel, un site vitrine et bénéficient aussi d'autres avantages du net, en terme de culture d'entreprise, de visibilité et de gains de productivité.

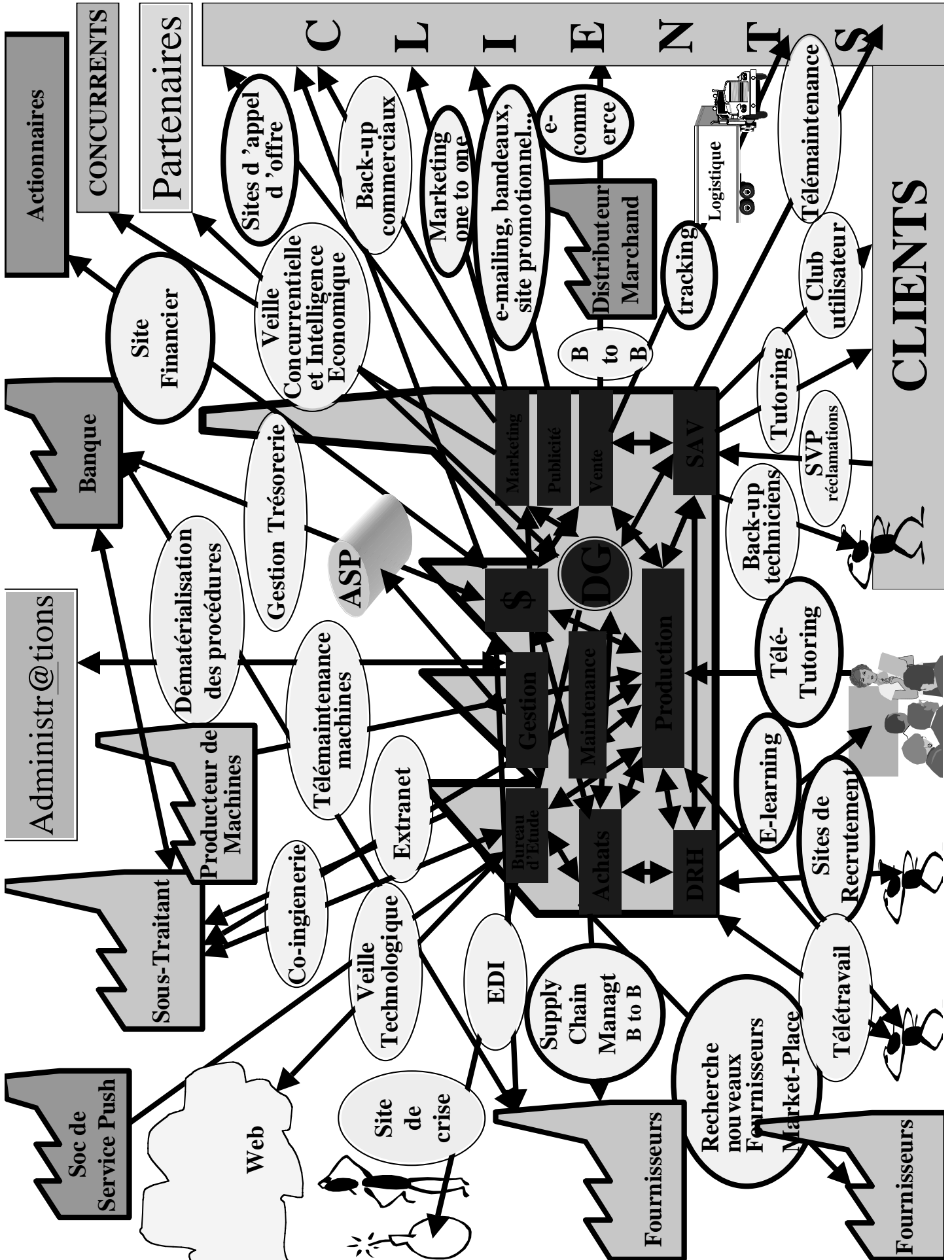
En ce qui concerne les TPE (toute petite entreprise), 15 % d'entre elles ont leur site mais plus de 30 % possèdent une connexion.

Aujourd'hui, de plus en plus de PME comprennent qu'Internet est potentiellement le tremplin qui peut leur permettre de distancer les concurrents, d'attaquer de nouveaux prospects, à l'export notamment, de concurrencer « des plus gros que soi » où dans certains cas, de court-circuiter certains distributeurs. Les applications sont multiples !

De plus, toutes les fonctions sont touchées : Internet offre des outils pour le marketing, la recherche d'appels d'offre, l'assistance aux commerciaux sur le terrain, la veille, les achats, la gestion des approvisionnements, le recrutement, la formation, la publicité, la vente, la logistique, le service après vente, gestion de la relation client, suivi de la qualité, la surveillance des risques, les relations financières avec les partenaires, l'information des actionnaires, la dématérialisation des relations avec l'administration, la gestion de projets etc. Le schéma sur la page suivante<sup>34</sup> nous montre l'utilisation d'Internet dans l'entreprise. On voit bien qu'il est en interaction avec tous les métiers :

---

<sup>34</sup> Source : <http://yolin.net/enjeux.html>





Ce schéma « simplifié » nous montre également le côté marginal du commerce électronique en ligne (B to C). En fait, celui-ci n'a de sens qu'en tant que maillon d'une chaîne, qui couvre tout le processus, depuis l'analyse du marché, la conception, la production et jusqu'à l'après vente.

### **3) Au pays du net, le client est roi**

Concernant les clients, Internet joue également un rôle important : l'un des principes d'Internet réside dans le fait que le client est le principal bénéficiaire de l'apparition de cette nouvelle technologie d'information car elle rend l'information disponible et accessible n'importe où et n'importe quand, et souvent de façon extrêmement détaillée. De ce fait, les entreprises peuvent tirer des bénéfices de l'utilisation d'Internet pour baisser le pouvoir de négociation des puissantes chaînes de distribution et autres intermédiaires par l'opportunité de s'adresser directement au client.

Ce qui est un élément important dans la fidélisation de ceux-ci.

Au pays du net, le client est plus que roi. Il est empereur : d'un simple clic, il peut zapper et aller chez le concurrent.

Internet n'est pas qu'un simple moyen de communication permettant de présenter la brochure de l'entreprise, ça doit être un moyen de communiquer avec ses clients, et d'interagir avec eux. Ça doit être également une opportunité de trouver de nouveaux clients on-line, et de fidéliser les clients existants. Et battre ainsi la concurrence sur son propre terrain, et lui prendre des parts de marchés.

Sur Internet, la petite PME est sur le même pied d'égalité qu'une multinationale. Une entreprise de 10 personnes proposant un site et des services on-line, voire même un contenu intéressant et pertinent pour un public ciblé, peut attirer plus de visiteurs, et donc de clients potentiels qu'une multinationale de 10 000 personnes, ne proposant qu'un site « carte de visite ».

## B) La cyberorganisation : des entreprises de plus en plus dépendantes d'Internet

### 1) L'entreprise en réseau

Le cybermonde des affaires est loin de se limiter à des chiffres et des quantités. En 2001, 80 % des transactions réalisées sur la toile sont B to B. Cela suppose donc une restructuration en profondeur de la façon dont opèrent les entreprises. L'ensemble de son organisation doit se « mouler » sur la technologie qui relie à ses clients et à ses fournisseurs. Ses relations sur Internet avec les sous traitants, les consultants deviennent aussi importantes que ses activités propres. Ce qui émerge de tout ça, c'est donc \_une économie en réseau dont le système nerveux est électronique\_.

Manuel Castells désigne sous l'expression « entreprise en réseau » : *« l'organisation autour de projets réalisés en coopération par des segments différents de firmes différentes : ils s'interconnectent pour la durée de l'opération, et reconfigurent leurs réseaux différemment à l'occasion de chaque projet »*<sup>35</sup>.

Des réseaux, comme ceux s'appuyant sur l'EDI<sup>36</sup> et d'autres plus anciens, à base de fax et de lignes téléphoniques ont joué un rôle important dans la réorganisation structurelle des entreprises. Libre choix du moment d'accès aux données, grosse capacité et vitesse de transmission, communication interactive : tous ces besoins ont été satisfaits par les réseaux de communication informatique, dont Internet. Les sociétés en ligne et les firmes les plus novatrices de l'informatique et des télécommunications, conscientes du potentiel Internet, ont été les premières à saisir l'occasion de se réorganiser entièrement sur cette base, donnant ainsi aux clients et aux fournisseurs, un accès direct à leurs informations et à leurs opérations.

Elles ont aussi installé des Intranets, pour créer des canaux de communication au sein de leur personnel, et entre direction et salariés.

Prenons un exemple : Alcatel, grande entreprise française de télécommunication, est organisée, comme beaucoup d'autres, en réseau. Elle intègre, dans son organisation, ses partenaires, ses distributeurs, ses employés et ses clients grâce à un site spécifique, pour

---

<sup>35</sup> *La galaxie Internet*, Fayard, 2001, p 86

<sup>36</sup> Echanges de Données Informatiques

chacun. Des outils de vente, de formations sur les produits sont mis à disposition et mis à jour en temps réel par Alcatel. Le Business Partner (« distributeur ») peut choisir lui-même sur ce site des mailings, personnalisables, des présentations « clés en main » pour leur force de vente, à destination du client final. Tous ces éléments peuvent être téléchargés ou livrés dans la langue choisie, dans les quantités demandées. Il peut également commander des campagnes de marketing direct complètes (« campaign in a box »), des « seminars in a box » etc. Même à l'autre bout de la planète, le distributeur reste en contact avec Alcatel, qui lui fournit, en temps réel, grâce à son réseau et donc à Internet, les éléments nécessaires à son activité.

On voit ici toute l'importance du réseau, des projets communs dont parlait Manuel Castells. Mais le modèle de l'entreprise en réseau ne se limite pas aux entreprises de hautes technologies. Il progresse également dans d'autres secteurs d'activité. Valéo, fabricant français de pièces détachées automobiles, sert 50% de ses commandes en ligne. Ou encore Webcor, entreprise de construction en Californie, devenue l'un des grands noms du bâtiment en mettant sur son site toute l'information pertinente pour chaque projet. Si bien que les architectes, les ouvriers, les fournisseurs et les clients peuvent entrer en relation et procéder à des ajustements tout au long de la construction.

## 2) L'exemple de Zara

L'exemple le plus frappant du modèle de l'entreprise en réseau se situe dans l'un des secteurs d'activité les plus traditionnels, la confection<sup>37</sup>.

Zara est une entreprise familiale espagnole de la Corogne, en Galice. Elle dessine fabrique et vend, du prêt-à-porter à prix modéré. En quelques années, en 1990, elle a surgi du néant, pour concurrencer d'autres entreprises déjà bien implantées, comme Gap. A la fin de 2000, Zara avait 2001 magasins répartis dans 34 pays. Elle s'orientait vers la vente en ligne aux Etats-Unis.

Le secret de son succès, outre la bonne qualité des dessins, c'est sa structure en réseau informatisé. Sur le point de vente, les employés du magasin ont en main un appareil programmé avec un modèle déterminé à l'avance par l'entreprise, où ils peuvent enregistrer toutes les transactions. Ces données sont traitées tous les jours, par le gérant du magasin, et

---

<sup>37</sup> M. Castells, *La galaxie Internet*, Fayard, 2001, p 95

envoyées au centre de la Corogne, où 200 stylistes travaillent sur les réactions du marché et redessinent leurs produits en temps réel. Les nouveaux dessins sont transmis à des découpeuses à laser informatisées dans l'établissement central de Galice, puis le tissu est assemblé conformément aux patrons, essentiellement dans des usines de la région.

Grâce à ce système en réseau, Zara, produit 12000 modèles par an et réapprovisionne ses magasins dans le monde entier deux fois par semaine. La flexibilité de cette production en réseau permet à l'entreprise de faire passer un nouveau patron de la planche à dessin au magasin en deux semaines. Dans les années 80, le pionnier de ce modèle dans l'habillement, Benetton, avait un cycle dessin/production/distribution de 6 mois. Gap avait réussi à réduire ce cycle à 2 mois.

Aujourd'hui, Zara met 2 semaines : c'est la vitesse Internet.

L'essence de l'entreprise électronique, c'est la connexion en réseau, interactive, par Internet, entre les producteurs, les consommateurs, et les fournisseurs de services. Là encore, il y a un dialogue interactif, de la réception et de la distribution de données à une échelle mondiale, sur un mode personnalisé, qui entraîne une réduction des délais, une amélioration de la qualité, l'efficacité et la satisfaction du client. A moins que la gestion de la complexité n'aboutisse à l'effondrement du système, révélant ainsi aux consommateurs indignés, qu'il pourrait bien être le dindon de la farce de ce nouveau modèle d'entreprise.

Internet a permis de lier les activités entre elles, y compris à l'extérieur de l'entreprise, d'échanger des données en temps réel, le tout à moindre coût. Les relations en ligne avec les investisseurs, l'accès en temps réel à l'entreprise par les clients ou les fournisseurs, la gestion instantanée des transactions et des opérations logistiques (stocks, produits expédiés), la gestion plus aisée des chaînes de vente, le service après vente etc. se voient améliorés de façon substantielle.

Le réseau est donc une force pour les entreprises, mais il les fragilise également, car elles en deviennent de plus en plus dépendantes. Plus Internet est intégré dans l'activité, plus le risque de fragilisation est grand.

## C) La sécurisation des données : un enjeu majeur

### **1) Un environnement exposé**

Le système d'information des entreprises est devenu vital pour leur développement : accès au réseau, transfert de fichiers, envoi d'emails, échange d'information sont devenues les composantes classiques d'une journée de travail.

Dans cet environnement mouvementé, les attaques et les menaces se multiplient. Les vulnérabilités des réseaux et l'importance croissante des conséquences néfastes de ces nuisances montrent que le niveau de sécurité informatique est loin d'être au niveau qu'il devrait être. La sécurité du système est une problématique qui touche l'ensemble des employés, et tous les départements d'une entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur. Les entreprises aujourd'hui se voient contraintes de développer et de mettre en place une politique globale de sécurité, qui devient même une partie intégrante de sa stratégie.

L'informatique est devenu un outil de gestion, d'organisation, de production et de communication. Le réseau de l'entreprise met en œuvre des données sensibles, les stocke, les partage en interne, les communique parfois à d'autres entreprises ou d'autres personnes. Mais aujourd'hui, il est impossible d'isoler le réseau de l'extérieur, ou de retirer aux données leur caractère électronique. Ces données sont donc exposées aux actes de malveillances dont la nature et les méthodes d'intrusion ne cessent d'évoluer. Les prédateurs s'attaquent aux entreprises et aux ordinateurs par le biais des réseaux qui relient l'entreprise à l'extérieur. Et ces attaques sont transfrontalières. (Contrairement aux lois : la lenteur de la coopération judiciaire entre Etat s'ajoute aux différences de législations d'un état à l'autre. De sorte que l'impunité reste de fait)

La délinquance informatique est une réalité pour les entreprises. Non seulement ce ne sont plus des « bricoleurs », mais de vrais malfaiteurs qu'il faut traiter comme tels. Les statistiques Europol – G8 Nice révèlent que 60 % des équipes effectuant des attaques lourdes sont financées par le crime organisé. Les attaquants disposent d'outils efficaces leur ouvrant l'accès à des réseaux pourtant conçus par des professionnels de bon niveau.

## 2) Les conséquences

Le piratage informatique<sup>38</sup> :

- ▶ met en jeu la survie des entreprises : une étude du Gardner group montre que 95 % des sociétés de taille moyenne ayant été piratées sévèrement en 2000, ont stoppé leur activité dans les 12 mois qui suivaient,
- ▶ paralysie : destruction de données, de la capacité de production, dégradation de l'image de l'entreprise,
- ▶ vole : détournement de fond, chantage, impayés etc.

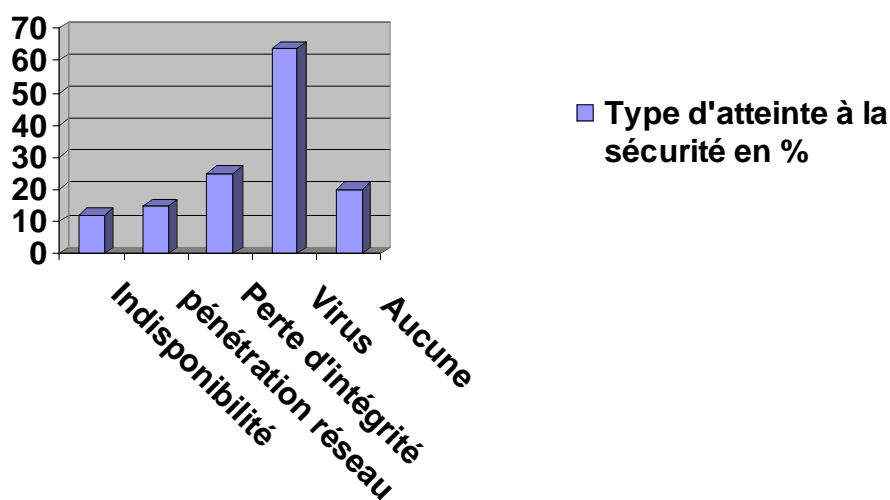
Les impacts peuvent être très graves. Voici quelques exemples frappants :

- ▶ Une banque américaine a dû verser 10 millions de dollars de rançon pour récupérer des données volées.
- ▶ Vol de données sur une clientèle de particuliers : une société de sondage pour la télévision s'est fait voler un fichier contenant le profil des sondés : 3 millions d'euros de dommages et intérêts, et fermeture de la société ayant volé les données.

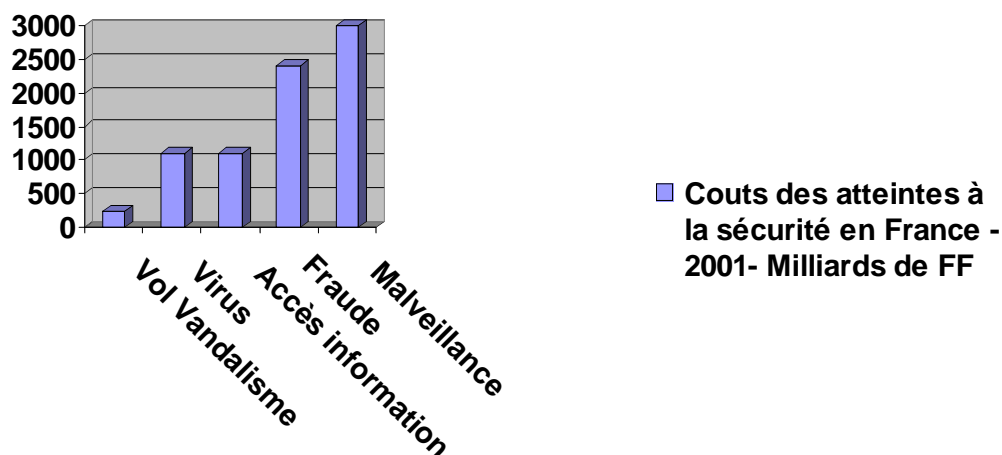
Les impacts plus courants :

- ▶ Fonctionnels : perte de crédibilité, d'exploitation, de compétitivité (vol d'informations), de savoir-faire (destruction de données)
- ▶ Financiers : perte de valorisation boursière, extorsion ou détournement de fonds
- ▶ Structurels : perte de confiance interne et externe dans l'entreprise (car l'image qu'elle donnera d'elle sera négative)

Le tableau qui suit<sup>39</sup> décrit les différents types d'atteinte à la sécurité :



Et celui-ci, le coût des atteintes à la sécurité en France<sup>40</sup> :



### 3) L'enjeu des données personnelles

L'enjeu des données personnelles et la sécurisation de ces informations sont encore plus importants dans le cadre des paiements par cartes bleues, notamment sur Internet. On peut distinguer plusieurs risques potentiels, à différents niveaux :

- le risque pour le client, au moment où il effectue sa transaction

<sup>38</sup> Source : [www.i-a.fr/protection/fiche.htm](http://www.i-a.fr/protection/fiche.htm)

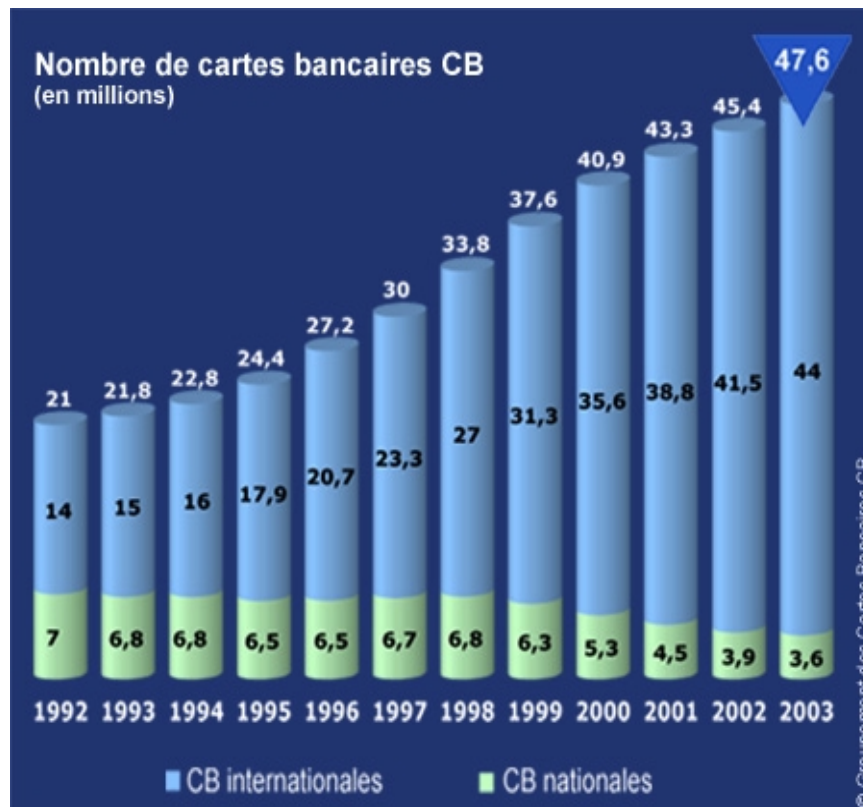
<sup>39</sup> *Informatique magazine*, Enquête Mondiale, 2000

<sup>40</sup> ITEM International, 2001

- Le risque pour la banque du vendeur
- L'émission de l'acceptation de la transaction par la banque du client.

Le montant de ces transactions est devenu tellement important que les banques investissent beaucoup pour sécuriser au maximum ce moyen de paiement, et plus particulièrement sur Internet. Selon une étude réalisée par la FEVAD<sup>41</sup> en mai 2004, 23% des français, font leurs achats sur Internet. De plus, beaucoup de ces cyber-acheteurs sont récents puisque 41 % d'entre eux ont commencé à acheter sur Internet depuis moins d'un an. Désormais, près d'un français sur 4 fait ses achats sur Internet.

Le montant des paiements par carte bleue (paiement on et off-line) a dépassé les 200 milliards d'euros en 2003. Le nombre de cartes bancaires est également en constante progression, comme on peut le constater sur le schéma suivant<sup>42</sup> :



Une transaction de paiement par carte implique la responsabilité de 4 acteurs :

<sup>41</sup> Fédération des Entreprises de Vente A Distance

<sup>42</sup> Source : Groupement des Cartes Bancaires : [www.cartes-bancaires.com](http://www.cartes-bancaires.com)



- La responsabilité du consommateur tient à son engagement de payer une marchandise ou un service qui lui est fourni par un commerçant
- La responsabilité du commerçant est d'utiliser les données fournies par le consommateur (numéro de carte, coordonnées personnelles etc.) pour réaliser le paiement, dans des conditions de sécurité incontestables.
- La responsabilité de la banque est de mettre les moyens à disposition du consommateur et du commerçant permettant un recouvrement sécurisé de la transaction.
- La responsabilité des pouvoirs publics est d'assurer la protection des parties et les conditions d'établissement de la preuve.

M. Kurp, Responsable Marketing et Sécurisation des données, au sein de la société Oberthurs Card System, m'a assuré qu'il n'y avait pas de moyen de paiement plus sécurisé que la carte bancaire. Et une des raisons pour laquelle les banques investissent beaucoup dans ce système de paiement est de continuer à réduire la fraude à un niveau quasiment proche de 0, même sur Internet. Les cas de fraude mis en avant dans les médias, et l'exagération faite sur l'insécurité dans ce domaine n'est pas représentative de la réalité.

L'enjeu des données personnelles sur Internet est également important dans le secteur des applications gouvernementales : déclaration des impôts sur le revenu, demande de carte grise, passeport électronique etc.

C'est un marché émergent, mais en forte croissance : il s'élevait à 45 millions d'unités en 2003. M. Kurp estime que les 60 millions d'unités seront atteints en 2004. L'enjeu dans ce domaine est important, puisqu'il permet :

- L'optimisation des ressources (des fonctionnaires)
- L'amélioration du service rendu au citoyen (en terme de qualité, délais etc.)
- Un contrôle des flux migratoires (pour les cartes d'identité)

● La lutte contre le « terrorisme » : exemple : les cartes vitales : M. Douste-Blazy a déclaré en mai dernier qu'il y avait 10 millions de cartes vitales en trop, en circulation.

La sécurisation des données sur Internet est donc un enjeu stratégique. Mais on peut également en déduire que la communication en temps de crise dans ce secteur est pratiquement inexistante : les données sont trop sensibles pour pouvoir mettre au grand jour les failles éventuelles ; de plus il est important de rassurer les consommateurs et de continuer à leur faire comprendre que les données personnelles qu'ils entrent sur Internet sont « ultra-sécurisées ».

---

### III) Internet au coeur des crises

---

#### A) Un média incontournable en période de crise

##### 1) L'utilisation d'Internet en période de crise

###### a) Un outil qui se normalise

###### - L'émergence

Le premier constat que l'on peut faire, concerne l'utilisation quasi systématique d'Internet en communication de crise depuis deux ans : que ce soit la montée en puissance de certains groupes fondamentalistes, la mise en cause de l'éthique de certaines entreprises, la présence de plus en plus marquée des groupes de pressions et autres activistes, ou bien encore le conflit en Irak, Internet devient systématiquement le relais des médias classiques et la première source d'information des journalistes. Comme l'a également constaté Didier Heiderich<sup>43</sup>, « *Il n'y a plus d'actualité importante qui ne trouve Internet comme premier vecteur de communication. C'est en 2003 que Lord Hudson, ce magistrat anglais chargé de l'affaire Kelly a utilisé le net comme support de communication judiciaire. C'est encore en 2003 que les Etats-Unis ont prolongé la guerre de l'opinion sur Internet, en fournissant à tous, la possibilité de télécharger des rapports très officiels sur les armes de destructions massives. Et toujours en 2003, les activistes n'ont jamais été aussi présents sur Internet, menant des campagnes très bien orchestrées* ».

Mais pourtant, beaucoup d'entreprises ne considèrent pas Internet comme prioritaire dans la gestion de crise. On a d'ailleurs peu d'exemples d'entreprises ayant massivement utilisé Internet pour leur communication de crise. Air France l'avait en revanche très bien fait au moment du crash du Concorde, notamment pour informer les victimes. C'était une affaire internationale et Internet trouvait donc tout son sens.

Sous l'effet de sidération, les entreprises restent souvent muettes sur le Web, dans les heures qui suivent le déclenchement d'une crise. Elles sous-estiment encore trop le rôle du réseau en

---

<sup>43</sup> *Internet et crise : 2003, la normalisation*, www.communication-crise.com, janvier 2004

situation de crise. Il existe cependant des disparités, et certaines entreprises, à l'image de Mac Donald, confrontée à la crise de la vache folle, savent utiliser rapidement leur site Web en situation de crise.

A la fois support de communication de crise et outil de lobbying, les sites Web institutionnels spécifiques commencent à émerger. Comme par exemple, celui de Total (birmanie.total.com), mis en ligne pour répondre aux accusations dont fait l'objet le groupe sur ses activités passées en Birmanie ; Peugeot a également mis en ligne très rapidement des pages Web de crise, suite aux attaques faites par Auto Plus sur la tenue de route de la 607.

Mais la plupart des actions menées en ligne, ne prennent pas en compte l'interactivité offerte par Internet : Didier Heiderich l'explique dans un de ses articles<sup>44</sup> : « *les réponses diffusées sont proches des communiqués de presse et éloignées des modèles de la communication interactive. Les visiteurs de ces sites peuvent avoir le sentiment de se retrouver face à des raccords réalisés dans l'urgence et qui n'apportent rien aux informations déjà diffusés sur d'autres médias. Ca peut laisser un sentiment de frustration aux internautes, qui demandent d'en savoir plus que les autres* ».

Certains entreprises vont un peu plus loin que la diffusion d'un simple communiqué de presse, même si elles ne profitent pas pleinement des possibilités offertes par Internet. Lors de l'effondrement du terminal 2 E, ADP (Aéroport De Paris) a publié des schémas très techniques sur son site.





ADP a utilisé Internet de façon très imagée, mais la communication restait limitée et principalement destinée à la presse, aux journalistes.

L'utilisation de ce média va devenir impérative. En effet, Internet est beaucoup consulté par les journalistes, et ils vont souvent voir ce qui s'y passe lors du traitement d'une crise sociale par exemple. L'entreprise doit donc être présente sur Internet pour ne pas laisser le champ libre uniquement à ses opposants. Même les entreprises qui n'ont pas de site Internet doivent intégrer le net dans leur stratégie car il est important de veiller aux informations qui seront postées sur les sites et forums de discussions et d'y répondre le cas échéant.

L'émergence de l'utilisation d'Internet en situation de crise commence à se faire sentir. Buffalo Grill l'a fait lorsqu'il a été accusé d'avoir servi dans sa chaîne de restaurants de la viande britannique, et ce malgré l'embargo. L'agence Image Force a été chargée de mettre sur pied un site de crise. Celui-ci se superposait au site corporate sous forme de pop-up. On pouvait y trouver un communiqué de presse, un dossier sur la vache folle, l'histoire du groupe... Un espace de communication a donc été créé, destiné à la fois aux employés, aux investisseurs, aux consommateurs, et aux médias.

Air France, lors du crash du Concorde, a mis en place un plan de communication très efficace, aux dires des spécialistes. En toute transparence, la compagnie mettait en ligne des

---

<sup>44</sup> *La communication de crise sur Internet : l'émergence*, [www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com), mars 2000

communiqués et articles de presse. Tous les acteurs étaient concernés : familles des victimes, journalistes etc.

Elle a continué à jouer sur l'interactivité et la transparence, en dehors de la crise, un peu plus tard, à l'automne 2001 : la compagnie aérienne a publié le certificat d'aptitude de vol du Concorde. Elle a également largement communiqué sur les modifications techniques qui ont été apportées depuis le crash.

L'entreprise Shell a su également profiter de l'interactivité offerte par Internet : lorsqu'elle a décidé de faire couler le Brent Sparr, une plate-forme de stockage de pétrole, Greenpeace a profité de l'occasion pour appeler au boycott du groupe pétrolier. Et les médias ont aussi largement repris l'affaire. « *On reprochait à Shell d'avoir décidé de la conduite à tenir sans consultation externe* », précise Christophe Roux-Dufort<sup>45</sup>, professeur à l'Ecole de Management de Lyon. Shell a donc décidé, parallèlement aux experts mondiaux qu'elle a appelés pour proposer des solutions alternatives, d'ouvrir un site, où tout le monde pouvait faire des suggestions. Le site répondait exactement à ce qui lui était reproché : la consultation.

Internet a été l'outil primordial de communication de crise autour de la pollution du Prestige. Les communes, collectivités locales, organismes professionnels, et associations ont inscrit Internet au centre de leur communication. En effet, il présente un avantage majeur : c'est un outil qui est peu onéreux, et qui n'a besoin que d'une seule personne pour la mise en ligne. Il est d'autre part facilement utilisable : les modifications peuvent être réalisées à tout moment pour proposer une information en temps réel. L'information donnée dans le cas du Prestige, a été instantanée et a permis au jour le jour, de suivre l'arrivage du pétrole sur les côtes, et le lancement du nettoyage des plages.

#### - Les avantages d'Internet

Internet est un mode de communication interactif : forums et espaces libres pour les questions incites les internautes à dialoguer, et à obtenir ce qu'il n'a pas trouvé sur les sites. Dans l'affaire du prestige, le Conseil Régional s'est vu reprocher dans plusieurs courriers électroniques le manque d'information, et même une information qui pouvait être erronée. Dans le cas de la 607, Peugeot a construit sa réponse sur le modèle des FAQs.

Internet donne également l'image d'une organisation jeune, sur la vague des nouvelles technologies. Aujourd'hui, toutes les structures veulent être sur le net, qui est un élément constituant l'image institutionnelle.

Un autre avantage d'Internet est qu'il permet de s'adresser spécifiquement à chaque public. Par exemple, le site plagenet.info mis en ligne par le Conseil Régional d'Aquitaine, suite au naufrage du prestige, fait la distinction entre les professionnels et les futurs vacanciers.

La relation one to one et le recueil d'information sont les clefs de la communication de crise. La communication de masse en état de crise tombe dans l'obsolescence dès qu'Internet en devient le support. Internet est la clef de la proximité dans la crise. Si cette proximité est déjà offerte par les numéros de téléphone d'urgence, Internet autorise l'industrialisation de la communication de crise one to one. Les cibles doivent faire l'objet d'une étude détaillée, sensée segmenter les visiteurs et leurs attentes, depuis le désir de s'informer jusqu'au détracteur qui visite le site pour le plaisir de nuire.

On peut également s'adresser directement aux cibles, en infiltrant les « chat » et forums. Mais sur ce sujet, 2 démarches s'opposent :

➡ Comme expliqué dans la première partie, certaines agences, comme Burson-Marsteller conseillent la transparence : la personne qui intervient dans les forums doit dès le départ, jouer « cartes sur table » et annoncer qu'elle fait partie de l'entreprise « incriminée ».

➡ D'autres, comme Startem, optent pour la création d'un personnage, qui permet, en cas de crise, « *de livrer des informations dans le forums de discussions pour se faire remarquer comme étant crédible. En maîtrisant le langage Internet (pour ne pas se faire repérer), il sera entendu par les internautes en expliquant que ce n'est pas l'entreprise qu'il faut incriminer mais le gouvernement, par exemple (...). Dans une logique de guerre économique, les entreprises doivent se défendre.* »<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Internet, le plat de résistance de Buffalo Grill, [www.01net.com](http://www.01net.com), février 2003

<sup>46</sup> Comment étouffer les cybercrises, Stratégies N°1155 du 18/07/2000, interview d'Alain Pajot

D'autre part, l'entreprise peut maintenir le dossier de crise en ligne aussi longtemps que nécessaire. Il faut savoir le supprimer à temps ou le rendre moins visible. Lorsque le sujet n'est plus une préoccupation, il ne sert à rien de le rappeler à tous les visiteurs. Il n'est pas rare de trouver sur certains sites, la rubrique « pollution », en première page, même cinq mois après le début de la crise.

L'interactivité est essentielle : dans une situation de crise, on aime pouvoir accéder aux informations que l'on désire, car on est acteur. De plus, il est possible de dialoguer directement avec les personnes concernées. Il n'y a pas de filtre, comme les médias classiques, entre l'internaute et le propriétaire du site.

Internet est aussi un outil de relation presse, c'est une source d'information pour les journalistes qui y trouvent davantage d'informations et de précisions.

Mais c'est également un moyen très rapide d'informer les employés de l'entreprise de la situation. Chaque crise a un impact vis-à-vis de l'interne. Grâce à Intranet, à la messagerie électronique, on peut, quelques heures seulement après une crise, relayée par les médias, donner immédiatement des informations et communiquer auprès de ses collaborateurs. Lors de l'affaire du système de notations des salariés, révélée par Le Monde, IBM a expliqué aux collaborateurs quelle était la réalité de la situation. Une vidéo avec la présidente a été réalisée et mise en ligne sur l'Intranet. 8000 employés l'ont visionnée en l'espace de 48h. Un autre exemple : le 11 septembre 2001, tous les collaborateurs d'IBM, à travers le monde, ont reçu, 1h après le drame, un message du président du groupe, expliquant ce que faisait IBM, quelle était sa réaction vis-à-vis des entreprises concernées, et du personnel concerné. Tous les intranets à travers le monde, avaient la même une, avec le message du président. Cela a permis de créer un sentiment d'appartenance unique<sup>47</sup>.

#### Un autre avantage : la pollénisation

Dans une autre de ses publications<sup>48</sup>, Didier Heiderich explique un avantage du Web : la pollénisation. En effet, grâce à Internet, les vecteurs de communication en ligne peuvent être multipliés, ce qui est beaucoup plus difficile à mettre en place avec les médias classiques. Il est ainsi possible d'adresser des messages de façon ciblée aux groupes sur Internet. On a ainsi

---

<sup>47</sup> Source : [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), interview avec Catherine Ladousse, Directrice Communication d'IBM France, 17/03/03

<sup>48</sup> *Internet et la communication de crise : une première approche*, [www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com), janvier 2000



plus de chance d'avoir de l'influence. Il faut connaître les attentes de chaque communauté, leur vocabulaire pour faire passer son message. A chaque vecteur d'opinion doit correspondre un message spécifique.

Mais il met en garde contre toute tentative de manipulation, de malhonnêteté car, « *Tout se sait dans le village global* ». Non seulement cela serait prendre un risque important, mais il ne faut pas oublier que, même dans le cyberspace, les relations s'entretiennent : tout se dit, et rien ne s'oublie.

Les moteurs de recherche doivent être également pris en compte : et dans ce cas, l'effet de rémanence sera à l'avantage de l'entreprise si les propos sont positifs.

Pour gérer et éviter l'amplification de la crise, il faut donc occuper le terrain, si possible en premier (les autres devront suivre), construire une campagne médiatique en ligne, et entretenir cette campagne.

### **b) La communication par la transparence**

Tous les vecteurs d'information sont utilisables sur le Web : texte, image, son... Avec la Web Cam, Internet peut fonctionner dans une « *démarche de communication par la preuve*<sup>49</sup> » comme l'explique Thierry Libaert. L'internaute peut visualiser l'intérieur d'une entreprise et voir ce qui s'y passe 24H/24. C'est ce qu'a mis en place la Cogema, à la Hague, face aux critiques et à la suspicion de manque de transparence dont elle faisait l'objet. Le site [www.cogemalahague.fr](http://www.cogemalahague.fr) permet de visualiser les opérations de chargement et de déchargement des combustibles. Une dizaine de Webcams ont été mises en place dans les installations de la Hague, et permettent ainsi de découvrir les différentes étapes de traitement des combustibles usés. L'avantage des enregistrements vidéos, et webcams est qu'il permet de faire un constat « de ses propres yeux »

Toutefois, des critiques furent émises à l'encontre de La Cogema concernant cette initiative. La distance et l'angle des webcams ne permettraient pas d'avoir une vision claire de ce qui se passe réellement dans les installations. Ce qui est dommageable pour l'entreprise, car la

---

<sup>49</sup> T. Libaert, *La communication de crise*, Dunod, 2001, p 99

communication sur Internet « *se doit d'être au dessus de tout soupçon. Sinon, elle risque de devenir, en elle-même, un amplificateur de crise* »<sup>50</sup>.

Toutefois, la volonté délibérée de Cogema, de communiquer de manière transparente sur son métier a le mérite d'être mis en avant.

Ce type de communication axée sur la transparence se retrouve également dans le secteur du tourisme. Lors de l'affaire du Prestige, Biarritz a présenté, dans sa stratégie, sa Webcam, comme preuve flagrante de sa transparence et de la propreté de ses plages. Mais, comme pour la Cogema, des critiques ont été émises : la distance ne permettait pas réellement de distinguer l'état des plages.

EDF a, dans une moindre mesure, aussi choisi la transparence. Sur son site Internet, la présentation de ses différents métiers est accompagnée de photos de ses installations, dans le monde entier, avec une petite explication pour chacune d'elle. Elle met également en avant ses valeurs (« respect de l'environnement, intégrité etc.) et nous propose même un « droit d'alerte » sur ses valeurs, en nous permettant de contacter directement leur « délégué à l'éthique ».

La transparence passe aussi par le fait que l'on puisse trouver sur son site Internet, des informations concernant des sujets délicats. EDF a choisi de parler du nucléaire. On peut retrouver des informations sur ce thème dans certaines rubriques. Cela apporte un effet positif sur sa communication à ce sujet. De même, Bouygues a opté pour l'ouverture d'un site Internet dédié au risque évoqué de cancer du cerveau, dû à l'utilisation des téléphones mobiles.

Il est important de noter que de plus en plus d'entreprises orientent leur communication vers plus de transparence. Mais elles savent très bien que, quoiqu'elles fassent ou mettent en place, il y aura toujours, non seulement des opposants « radicaux », totalement imperméables aux idées qui ne leur sont pas familières et qui ne sont donc plus à convaincre, mais également des groupes ou des communautés pour trouver des failles et critiquer leur démarche.

---

<sup>50</sup> T. Libaert, *La communication de crise*, Dunod, 2001, p 99

### **c) Les sites Web de crise**

Mettre en ligne un site Internet est plus rapide et coûte moins cher qu'un numéro vert. Le site Internet de crise est la solution idéale pour communiquer sa version officielle, faire un état des lieux, et démentir les éventuelles rumeurs. C'est de toute façon sur ce site que les médias traditionnels iront en partie chercher leurs informations.

Il offre la possibilité à l'entreprise de se faire entendre, sans l'intermédiaire des journalistes qui retravaillent son discours. Elle peut mettre en ligne des communiqués de presse, donner des informations en temps réel, mettre en place un forum, une base de données et répondre aux principales questions posées : elle permet ainsi d'offrir au public une transparence.

En temps de crise, le responsable communication a deux solutions pour être réactif :

- ➡ Soit il fait construire des sites cachés (« dark site »), préparés à l'avance et conçus selon des scénarios de crises potentielles.
  
- ➡ Soit il réserve un espace communication visible depuis le site principal de l'entreprise.

Le site Web de crise est une solution efficace dans le cadre par exemple d'un rappel de produit litigieux. Il permet de visualiser le produit, le numéro de lot, ou encore les différents lieux où il a pu être acheté. L'agence Burson-Marsteller a lancé « rappelproduit.com », un site caché, prêt à intégrer les informations sur un produit, dans le cas d'un rappel ou d'un retrait. Ce site, qui peut reprendre le graphique de la marque ou de l'entreprise, est activable à n'importe quel moment.

Cette communication doit évidemment venir en complément d'autres outils (comme le numéro vert par exemple).

Buffallo Grill a également mis en ligne, comme dit précédemment, un site Web de crise, au moment où l'entreprise a été accusée d'avoir importé de la viande britannique. Le site a été créé en 2 jours<sup>51</sup>. Un binôme, constitué par l'agence « Image force » qui a créé le site, a géré

---

<sup>51</sup> *Comment Image Force a géré la communication de crise en ligne*, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), article du 15 janvier 2003

le contenu du site 24H/24, notamment les 30 et 31 décembre 2002, où l'actualité était très importante. La mise en place du site a été bénéfique et a permis de communiquer rapidement auprès du grand public. Le site a enregistré 5000 pages vues entre le 29 et le 31 décembre 2002. (Rappelons que la crise a démarré le 27 décembre 2002). 3700 messages de soutien auraient également été envoyés sur ce site, à la date du 13 janvier. Pour l'anecdote, le site a été particulièrement utile au moment de la parution dans l'édition du mercredi 8 janvier du Canard Enchaîné, d'un mail d'un employé évoquant l'écoulement des produits « faits pendant la vache folle ». Sorti de son contexte, le mail aurait pu faire l'effet d'une bombe. Mais informé la veille, Buffalo Grill a eu le temps de retrouver l'auteur du mail, d'obtenir une explication et de faire paraître le mardi 7 à 22H30, une réponse argumentée. Grâce au Web, l'entreprise a démenti un scoop avant même sa parution.

Dans le cas d'une crise sur un secteur particulier, le site Web permet de rassurer les utilisateurs/consommateurs. En pleine période de la vache folle, les producteurs de volaille ont ouvert un site poulet-info.com dans le cadre d'une communication de crise.

Quelques semaines après plusieurs alertes à la listeria, dans la foulée du Coca Cola aux fongicides, l'affaire des poulets contaminés à la dioxine les a incité à ouvrir ce site. Il est venu en complément d'une campagne de communication de grande ampleur (64 titres de la PQR<sup>52</sup>, 3 parutions dans Le Monde, six spots radio de 30 secondes, 40 000 affichent dans les magasins, un numéro vert etc. )

Le site est venu en appui, cherchant à utiliser toutes les possibilités offertes par le net. Il s'adressait à 6 profils différents : consommateurs, journalistes, distributeurs, scientifiques etc.), il donnait également des données économiques, le dossier de presse était téléchargeable, une liste de diffusion permettait de recevoir les dernières nouvelles du « chickengate », et l'on pouvait également écouter les spots radios avec Real Player.

Le site Web de crise apparaît donc comme un moyen d'informer rapidement tous les acteurs internes et externes de l'entreprise, que ce soit les clients, les fournisseurs, les partenaires etc.

### **Les absents ont toujours tort**

Lorsqu'une entreprise subit une crise majeure, et qu'elle est présente sur Internet (par le biais de son site), elle se doit de communiquer sur ce média. Si elle ne le fait pas, son silence sera

---

<sup>52</sup> Presse Quotidienne Régionale

interprété comme une rétention d'information. De plus, ses fournisseurs, clients, partenaires iront chercher des informations sur son site ; le silence dans ce cas peut être suspicieux. Le risque est de voir ses clients mal informés, par le biais d'autres sources délivrant des informations mensongères.

*« Internet n'aime pas le vide, et comble les espaces vacants. Plus une entreprise est présente sur le net, plus son absence dans ce genre de circonstances sera remarquée, et fera défaut<sup>53</sup> ».*

Avant de répondre en ligne, lors d'une crise, il est important de supprimer des éléments et qui serait susceptibles d'amplifier la crise. Par exemple : mettre en avant sur une page la croissance du groupe, alors que vient de se produire une catastrophe pétrolière, une marée noire....

C'est un principe de précaution, auquel les entreprises doivent toujours penser.

Le site Web de crise présente beaucoup d'avantages :

- ▶ Une communication massive (diffusion mondiale)
- ▶ Adaptation de la présentation en fonction du type d'internaute
- ▶ Instantanéité de la mise à disposition
- ▶ Evolution des informations en temps réels
- ▶ Moins onéreux que la mise en place d'un numéro vert

Le site de Bouygues Télécom sur les dangers du téléphone portable ([www.sante.bouyguetelecom.fr](http://www.sante.bouyguetelecom.fr)) est un exemple de site Web de crise assez réussi : le ton est à la fois pédagogique et transparent, l'entreprise ne cherche pas à minimiser les risques. On peut retrouver un rappel du contexte, les effets « connus », un FAQ, la possibilité de poser une question, et une bibliographie ainsi que des liens vers différents organismes.

Ce site donne l'information nécessaire, dans le cas d'une crise récurrente.

---

<sup>53</sup> D. Heiderich, *Internet et la communication de crise, une première approche*, [www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com), janvier 2000

## 2) Des progrès restent à faire

Comme nous l'avons vu, de plus en plus d'entreprises utilisent Internet pour leur communication de crise. C'est un moyen simple, rapide et accessible à beaucoup de personnes. Mais certaines personnes, mal intentionnées peuvent détourner l'utilisation classique de cet outil à des fins discutables. On voit donc tout le paradoxe Internet : si certaines entreprises restent très timorées sur Internet, d'autres, en revanche, n'ont aucun état d'âme.

On peut voir, par exemple, de plus en plus des tentatives de déstabilisation d'entreprises, notamment sur les aspects boursiers. Le coût de ces attaques est très faible et les gains peuvent être considérables. Certaines entreprises n'hésitent pas à créer des sites dont la principale fonction est de dénigrer un concurrent, ou l'un de ses produits. Mais ce petit jeu est évidemment très risqué. Le président du distributeur de spiritueux Millenium en a fait les frais<sup>54</sup>. En effet, il a été mis en examen pour « dénonciation calomnieuse et diffusion d'informations fausses où trompeuses » à l'encontre de la société Belvédère. Avec le concours de son agence Edelman, Millénium avait ouvert un site clairement identifié à son nom, polémiqueant sur les résultats de son concurrent, et sur sa mise en faillite éventuelle : la Vodka Belvédère a ainsi perdu environ 600 millions de francs sur sa capitalisation boursière.

A l'inverse, certaines entreprises recrutent des personnes pour animer des forums et colporter des informations positives sur elle. Il faut toutefois faire attention à ne pas entretenir le débat, voire même à ne pas radicaliser certains opposants. Car il est important de retenir que ces communautés regroupent souvent des individus qui ne sont plus à convaincre et qui viennent simplement renforcer leurs convictions dans ces lieux. Agir de manière malhonnête ou par des moyens détournés sera donc totalement inutile. Même en s'avançant masqué dans les forums de discussion, les entreprises ne peuvent uniquement que constater le mécontentement, et s'en servir pour améliorer des produits ou services.

Des progrès restent également à faire dans la maîtrise de la rapidité. L'entreprise est un ensemble structuré, cloisonné, qui ne peut contrer la logique de diffusion en réseau d'Internet, sur lequel l'information circule très vite. L'entreprise ne réagit jamais assez rapidement. Les entreprises sont souvent pétrifiées face à la puissance du net, car les groupes de pressions sont rapides et de plus en plus efficaces. Alors que Shell communiquait à peine sur son site

---

<sup>54</sup> *La réputation se joue aussi sur le net*, Stratégie n° 1179, article du 16/02/2001

plusieurs jours après le naufrage du Ievoli Sun, un site [ievoli-sun.com](http://ievoli-sun.com), entièrement consacré à la catastrophe, apparaissait, avec un historique, les dangers du styrène, un forum, un vote etc. Pendant ce temps, Shell se contentait d'un communiqué de presse sur la situation.

La relation au temps modifie donc la donne, et ne joue pas souvent en faveur de l'entreprise.

La difficulté à gérer l'afflux massif du nombre d'internautes sur un site montre également que les entreprises ne maîtrisent pas encore la gestion de crise en ligne. C'est ce qui s'est passé sur le site du Bureau Enquête Accident lors du crash du Concorde<sup>55</sup>. La mise en ligne du rapport préliminaire sur l'enquête du crash a déclenché une vague de curiosité dépassant largement les capacités techniques de l'hébergeur du site, le Centre Internet Européen. La venue massive d'internautes sur ce site pour consulter et télécharger le rapport a créé un tel embouteillage qu'il n'était plus possible d'accéder au site, pendant plusieurs heures. Ce qui a eu pour effet de transformer une opération de transparence vis-à-vis d'Internet en un fiasco technologique.

Comme déjà expliqué dans la première partie, les associations et organisations maîtrisent beaucoup mieux la rapidité de diffusion des informations sur Internet que la plupart des entreprises. L'association « Sortir du Nucléaire » avait réussi à obtenir les horaires du train partant de l'Allemagne, et transportant les déchets nucléaires à traiter au site de La Hague. Ils ont ainsi pu contacter les médias pour les prévenir de leur action : s'enchaîner aux rails afin d'empêcher le train de passer. L'un des Responsables Communication de la Cogema, qui ne connaissait ni les horaires du train, ni les intentions des membres de « Sortir du Nucléaire » a été prévenue via la liste de diffusion de l'association.

Internet apporte aujourd'hui l'opportunité inédite aux militants d'échanger des informations, voire par extension, de se mobiliser pour des opérations ponctuelles.

Internet est un outil fédérateur, mobilisateur, interactif et qui offre, en plus, une instantanéité de l'information. Mais aujourd'hui, cet outil « inouï » est bien mieux maîtrisé par les associations que par la plupart des entreprises.

---

<sup>55</sup> De la difficulté à gérer la communication de crise en ligne, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

## B) Un média de veille et d'anticipation

### **1) Une veille permanente obligatoire**

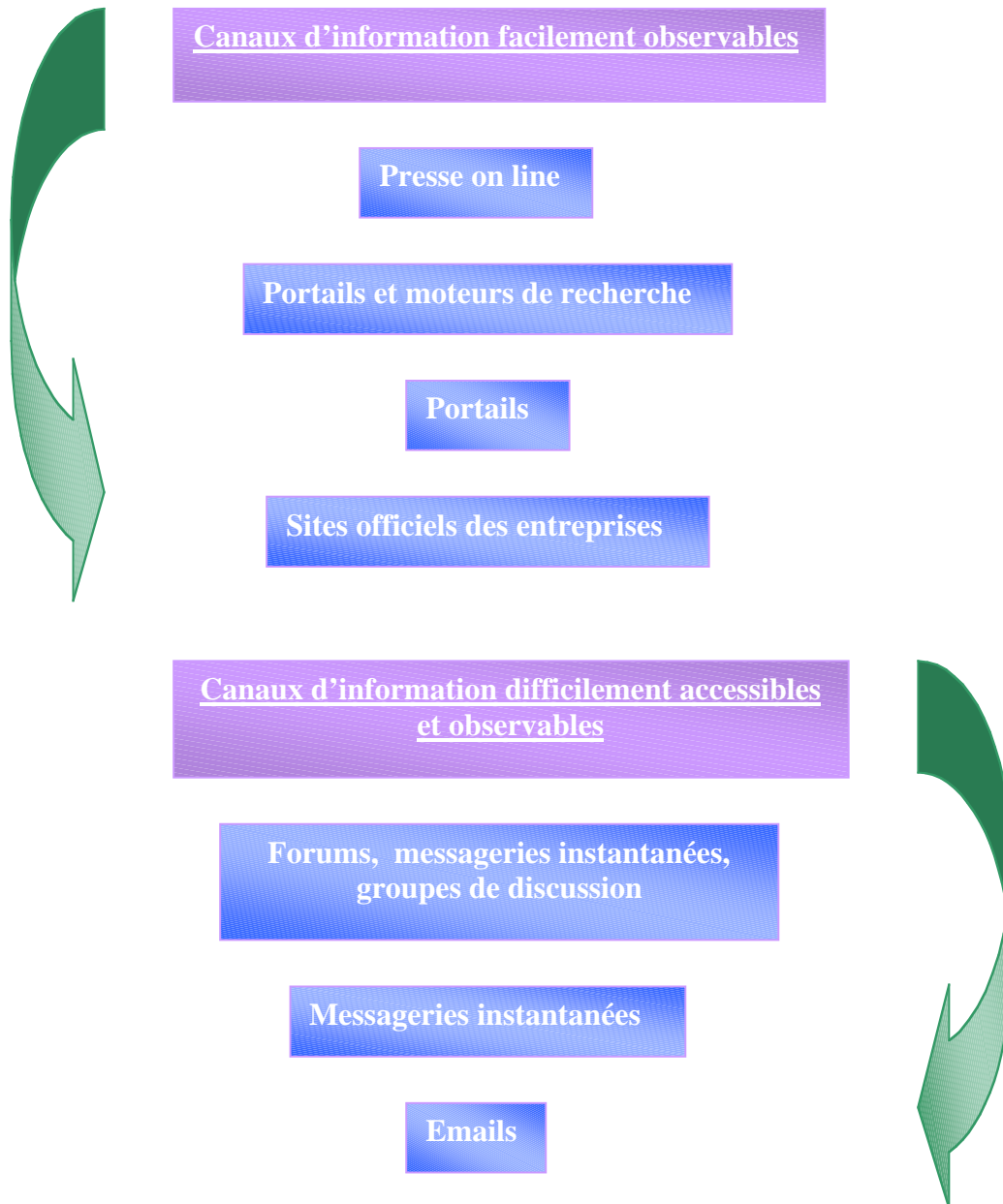
Une entreprise sur quatre pratique la veille sur Internet. Elles utilisent de plus en plus cet outil pour surveiller leur environnement, les acteurs, pour mesurer l'état de l'opinion etc. L'information disponible sur Internet est colossale : à l'heure actuelle, plus de sept millions de pages sont produites chaque jour sur le Web. De plus, la qualité de l'information est très bonne. En cas de crise, on peut ainsi savoir à 18 h sur Internet ce qui se dira au journal de 20h. Cela permet de détecter les signaux faibles pouvant dégénérer en phénomène de crise<sup>56</sup>. La société clust.com s'est rendue compte quelques temps après le lancement du site, en visitant certains forums, que les internautes commençaient à se plaindre du non-respect, en général, des délais de livraison de leurs achats sur le net. L'ancien directeur marketing de cette entreprise explique que cela a permis de prévenir de telles plaintes de leurs clients, de réajuster leurs propres délais et d'améliorer leur système de livraison.

Sur Internet, il est important de connaître et de surveiller les principaux canaux d'information. Certains sont plus facilement observables que d'autres :

---

<sup>56</sup> Voir également Annexe 4, p. 87 : note du président d'Alcatel sur la gestion de crise.





Un bon travail de veille peut donc sensiblement limiter les dégâts. Une grande entreprise alimentaire a constaté un taux anormalement élevé de réclamations sur son opération promotionnelle organisée à l'occasion d'Halloween<sup>57</sup>. Les critiques, récurrentes, paraissaient un peu trop stéréotypées. L'entreprise pense immédiatement à une rumeur. Elle a donc demandé à une agence de procéder à une recherche d'information sur Internet. Cette agence a trouvé un site animée par un mouvement protestant s'attaquant au caractère satanique de la fête d'Halloween et alimentant le discours des critiques adressées à l'entreprise en question.

<sup>57</sup> *La réputation se joue aussi sur le net*, Stratégie n° 1179, 16/02/2001

En ayant ainsi identifié la source de la rumeur, elle a réagi et mesuré les risques potentiels d'opérations commerciales a priori anodines.

L'abonnement aux newsletters ou l'inscription à la liste de diffusion de certains sites, notamment ceux des associations et organisations activistes, peut permettre d'anticiper certaines de leurs actions. Ainsi, c'est grâce à la liste de diffusion de l'organisation « Sortir du Nucléaire » que la Cogema a été tenue au courant de ce qu'ils préparaient.<sup>58</sup>

Etant donné qu'il n'a jamais été aussi facile et peu cher d'attaquer une entreprise, il est indispensable de mettre en place un service de veille, que ce soit sur Internet, et même les médias traditionnels. Car n'oublions pas que l'information entre le net et les médias traditionnels circule très vite.

Parmi les éléments à surveiller, il y a le phénomène de rémanence : des pages Web, des archives que l'on continue de retrouver même des années après la crise. Lorsque la crise est terminée pour les médias classiques, son existence est prolongée sur Internet. Dans l'après crise, la veille sur Internet joue donc un rôle important. Elle permet de vérifier les traces laissées par la crise. Ces traces peuvent parasiter durablement l'image d'une entreprise. En outre, il suffira qu'apparaisse une crise qui concerne à nouveau la même entreprise ou son secteur d'activité pour que se réactivent des sites contestataires ou que les journalistes fassent référence à la crise passée. Une crise peut donc en cacher une autre.

En cas d'éléments « réacteurs », Internet est une porte ouverte sur les crises du passé. Les informations continuent de circuler à travers les moteurs de recherche, les archives de forums etc. et peuvent donc retrouver une actualité soudaine: c'est ce qui s'est passé pour Perrier.

Perrier a été accusé, il y a quelques années (début des années 90) d'avoir commercialisé des bouteilles contenant des traces de benzène. Mais il ne s'agissait pas d'une rumeur, puisque Perrier a confirmé, et a volontairement retiré 160 millions de bouteilles, pour préserver l'image de la marque et de l'entreprise. C'était un rappel par principe de précaution, même si la santé du consommateur n'était pas véritablement l'enjeu principal. (Il s'agissait du premier rappel de produit par non respect de la réglementation ; les normes régissant les eaux, gazeuses ou minérales, étant très strictes). Il a fallu presque 10 ans à Perrier, après bien des péripéties (licenciement de la moitié de ses effectifs) pour renouer avec les bénéfices. Lorsque

---

<sup>58</sup> Voir p 57

Coca Cola a dû retirer, en juin 1999, en France et en Belgique, plusieurs millions de canettes de Coca, Sprite et Fanta, suite à des malaises répétés de consommateurs, et sous la pression des autorités sanitaires, de très nombreux forums et sites ont fait un rapprochement avec ce qui s'était passé pour Perrier et ont remis à jour une actualité que l'on croyait dépassée.

On comprend mieux pourquoi il est essentiel pour une entreprise d'assurer une veille informationnelle permanente sur Internet.

Didier Heiderich<sup>59</sup> donne un exemple illustrant bien cette nécessité : En 2001, après les attentats du 11 septembre, la *Federation of American Scientist (FAS)*, qui, sur son site Internet, donnait accès aux plans des bâtiments où se trouvaient la *National Security Agency (NSA)* et la *Central Intelligence Agency (CIA)*, les retira aussitôt. Mais c'était oublier que le moteur de recherche Google.com, stocke dans sa base de données, les pages supprimées. Ainsi, une page supprimée d'un site peut rester présente sur ce moteur de recherche, ce qui fut le cas pour les pages du site Web de la FAS. Le plus étonnant est que ni la FAS, ni la NSA ou la CIA n'avaient pensé à ce problème de rémanence.

La veille doit se réaliser avant, pendant et après une crise. La rapidité de circulation des informations est telle aujourd'hui que l'entreprise doit obligatoirement savoir ce que se dit sur elle.

## 2) Les contradictions qui trahissent

Avant de communiquer sur Internet, l'entreprise doit vérifier toutes les informations publiques. Car les contradictions entre son discours, et ce qu'elle affiche sur le Web, peuvent être source de crise. Didier Heiderich m'expliquait que peu d'entreprises ont aujourd'hui le réflexe de modifier, voire même de « dépublier » certaines informations gênantes. En cas de crise, elles mettent en place un site web, ou simplement quelques pages à partir de leur site officiel, sans contrôler les publications déjà présentes en ligne. Danone, en pleine période de restructuration et de suppression d'emploi, annonçait fièrement sur son site Internet, que « l'Homme était au cœur de son système ».

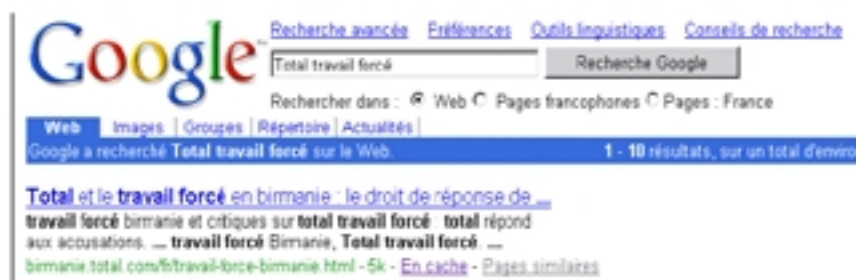
---

<sup>59</sup> *Rumeurs sur Internet*, Village Mondial, 2004, p 69

Au moment où le gouvernement annonçait le déremboursement des traitements homéopathiques, les laboratoires Boiron, leaders sur ce marché, ont lancé une pétition contre cette décision<sup>60</sup>. Sur leur site Internet, le groupe expliquait que « *l'homéopathie est un marché difficile* », et que « *la marge opérationnelle de l'industrie homéopathique s'est dégradée de 50% en quelques années* », tandis que sur leur rapport annuel 2002, destiné principalement aux investisseurs, le discours semblait beaucoup plus optimiste : « *la croissance des ventes de médicaments s'est élevée à 7,8%* ».

La contradiction passe aussi par les mots clés utilisés pour le référencement des sites Web. Ces mots clés, sensés être invisibles aux yeux de l'internaute de base, peuvent trahir le discours tenu par l'entreprise. Ainsi, les semenciers pro-ogm<sup>61</sup> utilisent le mot clé « malbouffe » pour leur référencement. Didier Heiderich m'expliquait le cas du site de Total : [birmanie.total.com](http://birmanie.total.com). (mis en place pour répondre à la polémique sur ses activités en Birmanie), qui utilise les termes « total travail forcé ». Pour trouver les mots clés utilisés pour le référencement, rien de plus simple : il suffit simplement d'aller dans Internet explorer, « affichage », puis « source ».

D'ailleurs, si l'on entre les mots « total travail forcé » sur le moteur de recherche Google, le résultat qui s'affichera, ne correspondra pas à la page vers laquelle on sera dirigé. La direction se fera sur [birmanie.total.com](http://birmanie.total.com). Et pour cause : cette page ([birmanie.total.com/fr/travail-force-birmanie.html](http://birmanie.total.com/fr/travail-force-birmanie.html)) n'existe pas, ou plutôt n'est pas accessible. Elle sert uniquement à « booster » le référencement.



Il est très négatif de laisser, à la portée du public, des éléments aussi contradictoires, qui peuvent être en eux-mêmes des sources de crise.

<sup>60</sup> D. Heiderich, *Rumeurs sur Internet*, Village Mondial, 2004, p 106

<sup>61</sup> [www.ogm-debats.com](http://www.ogm-debats.com)

On peut même aller plus loin et se demander, si, dans la société actuelle où beaucoup d'entreprises affichent leurs engagements éthiques, ce système de référencement n'est pas « limite »...

### 3) Sites Web cachés ou « Dark Site »

Tous les risques ne sont évidemment pas prévisibles, mais certains secteurs sont plus « à risque » que d'autres : secteur nucléaire, alimentaire, automobile etc. Il est donc prudent, pour une entreprise de prévoir, le site dont elle aura besoin pour communiquer en cas de crise, d'accident. Ce site sera prêt à être activé sans délai le jour où...

Un site Web de crise « prêt à l'emploi », (dark site, où site « fantôme ») activable à tout moment, avec un système par exemple de questions réponses prédéfinies, sur des scénarios prévisibles, avec des vidéos, des photos, ou même des textes, peut permettre de gagner beaucoup de temps. Car ce n'est pas dans l'urgence que l'entreprise pourra définir la structure, le contenu, le graphisme, et même les ressources pour l'alimenter.

L'entreprise américaine de jus de fruit, Odwalla, a été confrontée en 1996 à la contamination d'un de ses produits ayant entraîné la mort d'un enfant. Après avoir retiré ses produits des linéaires, la marque a ouvert très rapidement un site exclusivement dédié à la crise, informant régulièrement les consommateurs sur l'affaire. On pouvait également trouver des informations sur ses processus de fabrication, le témoignage d'experts extérieurs à l'entreprise etc. De nombreux internautes ont félicité l'entreprise pour sa politique de transparence<sup>62</sup>.

La veille sur Internet est un processus souvent sous-estimé.

Pourtant, s'y préparer permet d'avoir tous les moyens à disposition pour réagir rapidement le moment venu.

Le tableau ci-dessous<sup>63</sup> synthétise bien le processus de la veille sur Internet :

---

<sup>62</sup> *La réputation se joue aussi sur le net*, Stratégie N°1179, 16/02/2001

<sup>63</sup> D. Heiderich, *Rumeurs sur Internet*, Village Mondial, 2004, p 144

Veille sur Internet		
Veille en amont	- Objectif de la veille - Budget	- Moyens - Sources
Veille de crise	- Internet ou externe - Processus d'alerte	- Fréquence - Circuits
Veille Après crise	- Processus décisionnels	- Synthèses

Quel que soit le type de veille (veille en amont, veille de crise, veille après crise), l'organisation doit être réalisée de manière rigoureuse et régulière.

## C) Comment Internet peut – il amplifier une crise ?

### 1) Les différentes façons d'amplifier une crise

#### **a) S'attaquer aux internautes : un pari dangereux**

Certaines entreprises estiment qu'attaquer directement les internautes qui, selon elles, ternissent l'image de l'entreprise, est un moyen radical pour faire cesser une crise. Il n'en est rien.

Danone a obtenu le 23 avril 2001, l'interdiction de l'utilisation de son logo sur le site parodique [jeboycottedanone.com](http://jeboycottedanone.com), ouvert le 4 avril 2001, suite à l'annonce de la fermeture de deux de ses usines. Le tribunal a en effet considéré qu'associer au terme très explicite « jeboycotte », le terme « Danone » ne peut conduire dans l'esprit du public à aucune confusion quant à l'origine du service offert sous ce nom<sup>64</sup>. Le site lui même n'est donc pas censuré par les juges. Ce n'est qu'une demi victoire car contrairement à ce que les dirigeants pensaient, ils ne sont pas parvenus à le faire taire.



En entamant une procédure judiciaire, Danone a pris le risque d'entretenir la polémique en s'attaquant à une cible très influente, et très susceptible : celle des internautes.

Olivier Malnuit, initiateur du site [jeboycottedanone.com](http://jeboycottedanone.com), n'était pas mécontent de la décision de justice : certes, il a dû retirer le logo du site, mais il a pu détenir et exploiter le nom de domaine [jeboycottedanone.com](http://jeboycottedanone.com). Et il ne s'en est pas privé car, le jugement était à peine tombé, qu'il annonçait le lancement d'un nouveau site [ouijeboycottedanone.com](http://ouijeboycottedanone.com).

En fait, en condamnant [jeboycottedanone.com](http://jeboycottedanone.com), Danone n'a pas compris la culture de l'Internet, ce monde alternatif, où se affirme un certain nombre de militants et où se développe une communication parallèle. Le détournement de logo et de marque fait partie de la culture Internet. Attaquer, c'est stimuler et accélérer ces phénomènes de détournement.

Toutefois, peut-être que le rôle d'une entreprise est aussi de se protéger, et si elle n'avait fait rien, on le lui aurait reproché.

Ceci dit, pour se défendre et pour répondre à cette attaque, Danone aurait pu mener une campagne sur le net, pour expliquer sa démarche, et utiliser les mêmes armes que ses adversaires. Utiliser une voie strictement judiciaire peut se révéler totalement infructueux productive. D'autant plus que Danone n'est pas la seule entreprise à avoir « échoué » en tentant la voie uniquement judiciaire.

La décision qui a été prise pour le site « [jeboycottedanone.com](http://jeboycottedanone.com) » se range derrière celles qui ont déjà été prises pour Esso et Aréva : dans ces affaires, Greenpeace avait parodié et violemment critiqué ces deux marques. Mais la cour d'appel a écarté la contrefaçon en expliquant que le litige était étranger à la vie des affaires, et à la compétition entre entreprises commerciales. Pour les juges, le débat public ou politique, par opposition au discours commercial, ne saurait être limité par le droit des marques. La cour a en fait mis en avant que l'intention des créateurs de sites parodiques, n'est pas de dénigrer les produits de l'entreprise, mais de participer au débat public.

S'attaquer aux internautes est donc une très mauvaise idée. On peut également citer ce qui s'est passé avec la société Père-Noël.fr<sup>65</sup> (qui n'existe plus aujourd'hui) : la société était accusée par plusieurs sites de ne pas livrer ses clients, de débiter de sommes indues etc. Un de ces sites était [defense-consommateur.com](http://defense-consommateur.com). Père-noel.fr a fait condamner pour diffamation les auteurs du site en mai 2002. Mais les ex-dirigeants de la société ont eux-mêmes été jugés au pénal en mai 2003, pour de nombreuses malversations présumées. Le remède a été pire que le mal : l'action menée par [perenoel.fr](http://perenoel.fr) a mobilisé les internautes. Les auteurs du site ont réuni 40000 signatures et déclenché des enquêtes d'organismes officiels, dont la DGCCRF (direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la répression des fraudes).

---

<sup>64</sup> *Droit des marques et libertés d'expression sur Internet*, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), 12/06/2001

<sup>65</sup> *Rumeurs ou information ?*, [www.press.ac-versailles.fr](http://www.press.ac-versailles.fr), 08/05/2003



On voit bien ici l'effet boule de neige de la transmission de l'information sur Internet, lié parfois au caractère « fortement communautaire » du réseau : les groupes de militants s'organisent et se mobilisent très rapidement. Et les conséquences pour les entreprises peuvent être très néfastes.

### **b) Les détournements de publicités**

Un autre moyen de causer du tort à une entreprise en terme d'image est de parodier (le plus souvent négativement) des campagnes publicitaires existantes<sup>66</sup> et de les faire circuler sur le Web. C'est le principe du marketing viral : si ç'est amusant, si ça nous plaît, alors on le transmet à d'autres. Le caractère ludique de ces parodies et la facilité de transmission de l'information font que les entreprises ont beaucoup de difficultés à lutter contre ce genre d'attaques.

L'humour est une arme difficile à combattre, mais l'entreprise se doit d'être informée de ces plaisanteries qui circulent sur Internet, sur un produit, un service, où une marque, car elles peuvent ridiculiser les millions d'euros investis dans une campagne.

Certaines plaisanteries peuvent être parfaitement orchestrées par la concurrence, d'autres, par des créatifs voulant mener une campagne contre une entreprise ou une institution. Total en fait régulièrement les frais, avec de multiples détournement de sa campagne publicitaire : « *Vous ne viendrez plus chez nous par hasard* », devenue : « *Vous ne viendrez plus chez nous, même par hasard* » ; ou encore avec les slogans créés suite à la catastrophe de l'Erika. Voici quelques exemples de publicités détournées<sup>67</sup> :



<sup>66</sup> Voir annexe 3 p 85

<sup>67</sup> Source : [www.abc-netmarketing.com](http://www.abc-netmarketing.com)

Cette publicité a circulé sur Internet après le naufrage de l'Erika. Une autre, parodiant le système des points Total, a également été très diffusée :



Danone n'a pas non plus été épargnée par les détournements de publicités. En effet, après l'annonce de la fermeture de deux de ses usines, on a pu voir circuler sur le Web cette « fausse » publicité<sup>68</sup> :



Aucune grande entreprise médiatisée ne passe au travers les mailles du filet des « détourneurs de pub ». Apple, pourtant l'égérie des anti-Microsoft, est également une cible privilégiée des créatifs et voit également son logo et ses publicités détournées.



Et n'oublions pas Mc Donalds :



Le phénomène des détournements de publicités prend de plus en plus d'ampleur, c'est un moyen simple et rapide de causer du tort à une entreprise, de ternir son image durablement, et contre lequel, les sociétés ne peuvent pas faire grand-chose.

---

<sup>68</sup> Source : [www.jeboycottedanone.com](http://www.jeboycottedanone.com)

### **c) Quand les médias traditionnels s'en mêlent**

Les médias classiques jouent un rôle important dans les accélérations des crises. L'affaire «Marc Orian » en est un exemple<sup>69</sup> : cette entreprise (premier réseau indépendant français de bijouterie), a accusé un internaute d'être responsable de la chute du cours de son action.

En 2000, peu de temps après l'annonce de la publication de ses résultats (positifs), un internaute, se définissant lui même comme un « petit actionnaire » débutant, et marié à une employée de la société, s'inquiète sur Boursorama.fr et parle de problèmes de trésorerie occasionnant des retards dans le paiement des salaires et de nombreux cambriolages de leurs bijouteries.

Quelques jours après, l'action de l'entreprise Marc Orian chute brutalement. L'entreprise déclare alors au journal « les Echos » être victime d'un internaute diffusant des informations trompeuses. Puis c'est au journal « Le monde » de parler de cette histoire, dans le cadre d'un article sur « la vague des forums de discussion financiers », et l'action continue de chuter de 30 %.

Puis finalement, l'AFP<sup>70</sup> rend public un communiqué de presse de la COB<sup>71</sup> mettant en garde le public contre « les personnes peu scrupuleuses » dans les forums de discussions. Il semblerait que la chute du cours ne soit pas due à Internet, mais à un changement d'opinion des « gros » investisseurs, qui, déçus de la performance du groupe, ont décidé de changer d'attitude depuis la publication des résultats. Cette affaire a causé beaucoup de tort à l'entreprise, en terme financier et aussi en terme d'image, puisque certains de ses fournisseurs, qui ont eu vent de l'histoire, lui ont même demandé si elle avait les moyens de les payer ! La société, qui ne disposait pas de vitrine Internet à l'époque, a pu ainsi découvrir l'effet pervers de la médiatisation.

On voit bien, dans cet exemple, que la pression du couple Internet/Presse, dans le cadre d'une affaire financière, peut entraîner des pertes lourdes à une entreprise. Ceci peut être d'autant plus préjudiciable lorsqu'il s'agit d'une rumeur touchant directement le portefeuille des petits actionnaires.

---

<sup>69</sup> Source : [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com) , article du 16/02/2000

<sup>70</sup> Agence France Presse

<sup>71</sup> Commission des Opérations Boursières

L'ensemble des médias peut également intervenir pour mettre au grand jour, une affaire qui aurait pu rester sous silence et faire beaucoup moins de bruit. Le 13 mai 2004, plus de 80 000 courriers électroniques ont été adressés aux principaux leaders syndicaux (FO, CFDT, CGT), par des militants politiques d'une fraction de l'UMP submergeant les serveurs des organisations syndicales. Afin de tenter de se protéger de possibles suites judiciaires, les militants de la fraction en question, la droite libre, ont encouragé leurs adhérents à adresser un message de protestation aux leaders en question, au lieu de le faire eux-mêmes. Cette affaire a eu un grand retentissement médiatique (TV, presse, radio) car c'était la première fois qu'une attaque électronique était utilisée à des fins politiques en France. Les militants de l'UMP se seraient bien passés de cette médiatisation...

Autre cas intéressant, celui de la société Poilâne. Elle est accusée, depuis 1993, de financer l'Extrême Droite. Cette information (ou rumeur ?) trouve son origine dans le livre d'un journaliste. Et cette information a été reprise plusieurs fois et démentie automatiquement par l'entreprise. Mais elle a retrouvé toute son actualité au moment de la mort du boulanger, en novembre 2002, lorsque le magazine du front National, National Hebdo, lui a rendu un hommage en titrant « adieu à l'un des nôtres »... Cette rumeur a été reprise par le journal « Libération ». Depuis la publication de ce dernier, la rumeur a repris de plus belle sur le Web, et se répand à nouveau sur le réseau.

L'officialisation d'une information par un média traditionnel est un des risques de l'accélération d'une crise. Il existe une interaction permanente entre ces deux médias. Une crise peut démarrer sur Internet et être relayée par d'autre média, et inversement. Mais il est important de constater que le retentissement et l'effet amplificateur est d'autant plus fort lorsque les médias classiques interviennent dans les crises.

#### **d) Révélation de crise**

Internet est le média de la surprise et de la révélation par excellence. Et ces surprises ne sont pas toujours agréables pour les personnes concernées.

Ce fut le cas de la Maison blanche, et plus particulièrement de Bill Clinton. En janvier 1998, on pouvait découvrir, sur le site de Matt Drudge, (inconnu à l'époque) le contenu d'une discussion téléphonique entre Monica Lewinsky, stagiaire de la Maison blanche, et une de ses

amies. Cette discussion portait sur sa relation avec le président des Etats-Unis, Bill Clinton. La Maison Blanche s'est retrouvée totalement déstabilisée face à cette révélation. Il est important de noter que c'était la première fois, qu'Internet allait être à l'origine d'une crise politique majeure, bien avant la presse, alors même qu'à l'époque, Internet était représenté comme un média « marginal ». L'information a été ensuite reprise par la presse mondiale, et le scandale Clinton-Lewinsky fit le tour du monde en quelques jours.

En France, l'implication de Dominique Strauss Kahn, dans l'affaire de la cassette de Jean-Claude Méry a été révélée sur le site Internet du journal « l'Express » et pour une raison simple : l'information allait se répandre immédiatement et la rédaction ne pouvait conserver ce scoop jusqu'à la parution de sa nouvelle édition.

Internet est l'outil idéal pour révéler les informations, sans attendre le prochain 20h, ou la prochaine édition de son journal. Le rapport au temps se trouve modifié, et c'est dans cet aspect qu'Internet est un révélateur de crise, et donc un accélérateur.

## 2) Quelles conséquences ?

Une des premières conséquences de ces attaques (qu'elles soient vraies ou pas) est financière : la baisse du chiffre d'affaires. Beaucoup de ces entreprises ont vu chuter, soit le cours de l'action (ex : Marc Dorian), soit une partie de leur chiffre d'affaires. C'est ce qui est arrivé à Pepsi, en 1993 : elle fut accusée d'avoir commercialisé des cannettes contenant des seringues et d'autres objets divers. Cette rumeur fut largement relayée par les médias et cela lui a coûté 25 millions de dollars. Même chose pour la société Emulex : en 2000, un communiqué de presse, publié par Internet Wire, annonce la démission du PDG, la baisse de son chiffre d'affaires et l'ouverture d'une enquête sur les comptes de l'entreprise. Aussitôt reprise par les médias internationaux, cette information fait chuter l'action de ce spécialiste de télécommunications par fibres optiques de 113 à 43 dollars. En moins de 20 min, Emulex a vu partir en fumée l'équivalent de 14 milliards de francs. Le groupe a aussitôt démenti l'information et porte plainte. Une semaine plus tard, un étudiant de 23 ans, ancien collaborateur d'Internet Wire, est arrêté. Afin d'éponger sa dette suite à une vente à découvert sur le titre Emulex, il aurait inventé de toute pièce de communiqué répandant de mauvaises nouvelles.

Mais si toutes les attaques sur Internet n'ont pas de conséquences aussi dramatiques, elles peuvent toutefois ternir l'image d'une entreprise. Et c'est très souvent le cas.

Un email piraté, signé Veuve Clicquot, a circulé en 2001, sur le Web, et n'a pas été du goût de la célèbre marque de champagne. Il proposait à tous ceux qui renvoyaient l'email à 10 personnes de leur entourage, avec copie à l'entreprise, de recevoir gratuitement une caisse de 6 bouteilles Veuve Clicquot. Il s'agissait, prétendait-on d'élargir le fichier clients. Cette rumeur trouve une forme de crédibilité puisque les systèmes de parrainage sont fréquemment employés par les entreprises, avec cadeau à la clé. Cette offre exceptionnelle mais totalement fantaisiste, a provoqué à Reims une avalanche d'appels et d'emails sur le site de la marque, qui a dû renvoyer un message explicatif à tous les amateurs déçus. Elle a mis en ligne un démenti sur son site et a également communiqué dans la presse. La réputation de l'entreprise est « un peu » atteinte, puisqu'il persistera longtemps un doute, nourri en partie par les sites qui font échos de l'événement, même si l'entreprise dément ! Ce « hoax » (canular), qui a commencé en 2001, continue de circuler : c'est une des caractéristiques d'Internet : ce n'est pas simplement un média de l'instant, c'est une archive impitoyable, à la mémoire très longue !

Quelquefois, l'entreprise choisit volontairement de ne pas répondre à ces attaques. C'est la stratégie de la société Poilâne. Comme déjà expliqué un peu plus haut, la société est accusée de financer l'Extrême Droite. L'entreprise n'est pas vraiment malmenée par cette rumeur persistante et a choisi de ne pas y répondre. Celle-ci jette cependant un voile sur son honorabilité et constitue une épée de Damoclès : nul ne peut prévoir si, un événement quelconque, éventuellement étranger à l'entreprise elle-même, ne pourrait pas soudain redonner à la rumeur une vitalité nouvelle, avec des conséquences imprévisibles.

Mais il n'y a pas que les emails de ce type qui peuvent entacher l'image d'une entreprise : les forums participent activement à la création de fausses bonnes nouvelles et à la découverte de failles : L'Oréal l'a appris à ses dépens. Le 27 décembre 2003, un internaute découvre qu'un bogue sur un jeu organisé par la société permet de gagner à tous les coups. Il diffusa donc la bonne nouvelle sur le forum Peekaboô...

A l'arrivée, 600 gagnants réclament le lecteur DVD promis, alors que l'Oréal n'en offrait que 50 ! Le lendemain, la direction du groupe doit envoyer un email d'excuses expliquant le piratage : les gagnants ne pourront pas tous avoir un prix. Déception énorme chez les

internauts qui se retrouvent aussitôt sur le forum Peekaboô, menaçant de mener une action en justice contre l'Oréal...

Voici un exemple de canular, toujours en circulation sur le Web :

*"Cher client,  
Nos concurrents Nokia et Ericsson, donnent des mobiles gratuits sur leur site Internet et nous, ALCATEL, voulons résister à leur offre.  
Donc nous donnons aussi nos téléphones One Touch VIEW DB derniers modèles qui sont tout particulièrement développés pour l'Internet et nos heureux clients trouvent ces appareils très avancés technologiquement.  
En donnant des téléphones gratuits, nous obtenons donc de la part de nos clients de bons retours et des effets importants de bouche à oreilles.  
Tout que vous devez faire, c'est expédier ce message à 8 amis. Après un délai de livraison de deux semaines, vous recevrez un ALCATEL One Touch MAX DB.  
Si vous l'envoyer à 20 amis, vous recevrez le tout dernier ALCATEL One Touch CLUB DB.  
N'oubliez juste pas d'envoyer une copie à : [jean.market@alcatel.com](mailto:jean.market@alcatel.com) ; c'est, pour nous, la seule façon de vérifier que vous avez expédié ce message à 20 personnes.  
Bonne chance  
jean market  
Directrice marketing"*

Beaucoup de marques de portables ont été victimes de ce hoax.

Le recyclage de rumeur, et particulièrement sur Internet, se développe. "Jean Market" n'est pas employé chez le fabricant et le mail lui-même présente des incohérences car les modèles mentionnés n'existent pas. De plus, ce même hoax a été repris pour les marques Ericsson, et Nokia !

Même s'il ne s'agit pas d'une campagne réelle de désinformation, l'image de marque pâlit forcément, sans oublier les problèmes techniques engendrés et le temps que coûte ce canular.



---

## Conclusion

---

Les crises sont appelées à se multiplier, de même que la possibilité donnée à chacun de se connecter sur Internet. Internet bouscule l'ordre établi, les structures, les frontières. Le Web laisse espérer une instantanéité et une transparence due à la croyance de beaucoup d'internautes quant à la véracité et l'exhaustivité des informations en ligne. Internet a pris une telle ampleur aujourd'hui que tout manquement à cette forme de communication peut être interprété comme une rétention d'information. La politique de l'autruche n'est plus possible. Tout comme il est illusoire de croire que les informations ne s'ébruient pas. Si le fait présente un intérêt pour la population, si l'information est suffisamment « croustillante », alors les informations circuleront.

Nous sommes tous d'accord pour dire qu'Internet met à disposition des informations avec plus de rapidité qu'un quotidien. Il n'est pas dépendant de l'impression et de la diffusion d'un journal. Toutefois, l'impact de la rapidité est à relativiser. En effet, les internautes ont un rythme de recherche d'informations sur le Web identique à la presse papier : on va chercher son quotidien le matin comme on reçoit sa newsletter, on va sur un site d'informations entre midi et deux heures. On se connecte à un site quand on a une information précise à rechercher etc. La rapidité de diffusion des informations n'est pas dans ce cas, aussi destructrice qu'on pourrait le penser. Le grand avantage d'Internet pour les sites d'informations est plus la possibilité de diffuser au plus grand nombre que la réactivité et la rapidité.

De plus, même dans une situation grave où la réactivité de cet outil peut sembler démoniaque, les internautes qui sont connectés en permanence ne sont pas les plus nombreux.

En fait, la rapidité du Web dépend des cibles, et des sujets. Dans le cas d'une information classique, les internautes ne vont pas se ruer dessus pour la lire. S'ils tombent dessus en surfant, peut être la liront-ils. La plupart du temps, c'est au hasard du chemin que l'on lit ces informations.

En revanche, certains sites très ciblés (par exemple sur la bourse) sont très dépendants de la rapidité de diffusion. L'internaute qui a un portefeuille d'actions sera à l'affût de la moindre

remarque sur l'entreprise dans laquelle il a investi. Il cherchera même ces informations pour anticiper les évolutions et pour pouvoir réagir rapidement.

En fait, au regard des exemples donnés, Internet est un accélérateur de crise lorsque l'entreprise reste statique face à ce nouveau média. Les entreprises ayant utilisé et exploité au maximum les possibilités d'interactivité offertes par Internet, dans leur communication en période de crise, sont celles qui ont réussi à « contenir » la crise. Tout l'enjeu est de ne pas donner la possibilité aux détracteurs de s'exprimer avant que l'entreprise ne le fasse. Lorsqu'elle prend l'initiative de s'exprimer la première, les autres n'ont plus « qu'à suivre ».

Il est donc important pour les entreprises d'appréhender ce nouvel outil, et de comprendre comment il fonctionne. Les cybercrises sont des phénomènes récents, mais très dangereux. Les entreprises minimisent souvent leur importance, et finalement mettent en place des solutions inadaptées. Si Internet est un accélérateur de crise, il peut également être un moyen efficace de les contrer. A condition de bien l'utiliser et à bon escient.

L'utilisation d'Internet en communication de crise ne suffit évidemment pas. Même si certains dirigeants préfèrent rester dans leur bureau à observer la situation et à se passer d'un déplacement sous prétexte que grâce à la technologie et à Internet, on peut être en contact direct ou mettre des informations en ligne, le contact humain avec les gens, les victimes, est primordial. On ne peut se rendre compte de l'ampleur de la crise qu'en allant directement sur les lieux, en rencontrant et en discutant avec les personnes touchées.

Internet est complémentaire des autres médias. Il tiendra une place de plus en plus importante. Au regard du nombre croissant d'internautes dans le monde, peut être deviendra – il un jour, aux yeux des entreprises, un média au même titre que la télévision, la radio, la presse ou l'affichage.

---

## Sources et bibliographies

---

### **Entretiens**

M. Pierre-Samuel Guedj, Manager Affaires Publiques et Communication de crise, Burson-Marsteller

M. Youzec Kurp, Government and Security Market manager, Payment and ID Marketing and Solutions, Oberthur Card Systems

### **Entretien téléphonique**

M. Didier Heiderich, Consultant en Communication, créateur du portail [www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com)

### **Livres**

Blampain (Jérémy) et Palut (Liliane), *Résistance sur Internet*, l'Harmattan, 2000

Campion-Vincent (Véronique) et Renard (Jean-Bruno), *De Source Sure, Nouvelles rumeurs d'aujourd'hui*, Payot, 2002

Castells (Manuel), *La galaxie Internet*, Fayard, 2001

Gabay (Michèle), *La nouvelle communication de crise*, Stratégies, 2001

Heiderich (Didier), *Rumeurs sur Internet*, Village Mondial, 2004

Kauffner (Rémi), *L'arme de la désinformation*, Grasset, 2000

Libaert (Thierry), *La communication de crise*, Dunod, 2001

Lointier (pascal) et Rosé (Philippe), *Web de crise*, Démos, 2004

Reveret (Régis) et Moreau (Jean-Nicolas), *Les Médias et la Communication de Crise*, Economica, 1997

Sartre (Véronique), *La communication de crise*, Demos, 2003

Westphalen (Marie-Hélène) *Communicator*, Dunod, 2003

### **Sites Internet :**

[www.abc-netmarketing.com](http://www.abc-netmarketing.com)

[www.adp.fr](http://www.adp.fr)

[www.attac.org](http://www.attac.org)

[www.cartes-bancaires.com](http://www.cartes-bancaires.com)

[www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com)

[www.efluentials.com](http://www.efluentials.com)

[www.i-a.fr/protection/fiche.htm](http://www.i-a.fr/protection/fiche.htm)

[www.jeboycottedanone.com](http://www.jeboycottedanone.com)

[www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

[www.media-poche.com](http://www.media-poche.com)

<http://parody.organique.com>

<http://pascalfroissart.online.fr>

<http://www.press.ac-versailles.fr/>

[www.supralogic.com](http://www.supralogic.com)

<http://yolin.ent/enjeux.html>

[www.01net.com](http://www.01net.com)

## **Presse**

Article du 14/08/2002, le Figaro Economie

Stratégie n° 1155

Stratégie n° 1179

---

# ANNEXES

---

## Annexe 1

**Exemples de crises importantes .....p 80**

## Annexe 2

**Faux mail sur Total qui circulé sur le WEB.....p 82**

## Annexe 3

**Exemples de détournements de logos et de publicités.....p 85**

## Annexe 4

**Note du président d'Alcatel, Serge Tchuruk, sur la gestion de crise.....p 87**

## Annexe 5

**Publication de Pascal Froissart sur la mondialisation des rumeurs.....p 89**

---

# Annexe 1

## Quelques exemples de crises importantes

---

- Mars 1978 : Amoco Cadiz  
230 000 tonnes de pétrole se répandent sur les côtes bretonnes.
- Janvier 1986 : Challenger  
La navette américaine explose peu après son décollage
- 26 avril 1986 : Tchernobyl  
Explosion d'un des réacteurs nucléaires en Union Soviétique.
- Décembre 1986 : SNCF  
Grève généralisée à la SNCF , quelques jours après le lancement de la campagne « c'est possible ».
- Décembre 1988 : Pam Am  
Explosion d'un avion en Ecosse, au dessus de Lockerbie : 270 morts.
- Février 1990 : Perrier  
Des traces de benzènes sont décelées dans des bouteilles de Perrier.  
160 millions de bouteilles ont été retirées du marché américain.
- Janvier 1992 : Airbus  
Crash de l'A320 sur le Mont Sainte Odile
- Juin 1993 : Yves Saint-Laurent  
Lancement du parfum « Champagne », dont la marque sera interdite quelques mois plus tard.
- Juillet 1994 : Alcatel  
Pierre Suard, PDG d'Alcatel est mis en garde à vue pour détournement de fonds.
- Janvier 1996 : ARC  
Publication du rapport de la Cour des Comptes sur les malversations financières de l'association.
- Mars 1996 : Cretzfeld-Jacob  
10 cas de la maladie sont recensés en Grande Bretagne.  
Début de la crise de la vache folle.
- Février 1997 : Renault  
Fermeture de l'usine de Vilvorde en Belgique, et suppression de 3000 emplois au 1<sup>er</sup> juillet 1997.

- Octobre 1997 : Mercedes  
Lancement de la Classe A : la tenue de route est contestée, et retrait de la voiture le 12 en novembre.
- Septembre 1998 : Alcatel  
Effondrement boursier.
- Mars 1999 : Tunnel du Mont-Blanc  
Incendie dans le tunnel : 41 morts.
- Juin 1999 : Coca Cola  
La découverte d'intoxication alimentaire.
- Septembre 1999 : Michelin  
Hausse de 20 % des bénéficiaires, mais suppression de 7500 emplois en Europe.
- Décembre 1999 : Total  
Naufrage de l'Erika près des côtes bretonnes.
- Février 2000 : AXA  
Annonce du doublement du montant des primes d'assurances des parents ayant des enfants handicapés.
- Juillet 2000 : Air France  
Crash du Concorde : 113 morts
- Octobre 2000 : Shell  
Naufrage du Ievoli Sun, au large du cap de la Hague
- Janvier 2001 : Danone  
Fermeture de l'usine de Calais
- Septembre 2001 : New-york  
Attentats terroristes : 3000 morts.
- Septembre 2001 : Total  
Explosion de l'usine AZF, à Toulouse : 29 morts
- Décembre 2001 : Enron  
La société est mise en faillite, qui entraînera la chute du cabinet Andersen
- Mai 2004 : ADP  
Effondrement du terminal E à Roissy : 4 morts

---

## Annexe 2

# Faux Mail sur Total qui a circulé sur le Web

---

Objet: Totalfina

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

-----  
De: Francois\_Cornelis@Totalfina.com  
A: Michel\_Benezit@Totalfina.com,  
Claude\_Brice@Totalfina.com,  
Robert\_Castaigne@Totalfina.com,  
Jean\_Claude\_Company@Totalfina.com,  
Jean\_Jacques\_Guilbaud@Totalfina.com,  
Hugues\_Woestelandt@Totalfina.com  
Cc: Thierry\_Desmarest@Totalfina.com,  
Alain\_Madec@Totalfina.com,  
Jean\_Paul\_Vettier@Totalfina.com  
Objet: Petition sur l'Internet  
Date: Lundi 3 Janvier 2000 09h12

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

-----  
De: Hugues\_Woestelandt@Totalfina.com  
A: Francois\_Cornelis@Totalfina.com  
Cc: Michel\_Benezit@Totalfina.com,  
Claude\_Brice@Totalfina.com,  
Robert\_Castaigne@Totalfina.com,  
Jean\_Claude\_Company@Totalfina.com,  
Jean\_Jacques\_Guilbaud@Totalfina.com  
Objet: Re : Petition sur l'Internet  
Date: Lundi 3 Janvier 2000 09h27

Selon mes informations, ce n'est pas une mais plusieurs (au moins 3) petitions qui tournent actuellement. Même mon fils (!) en a reçu une sur sa boîte aux lettres électronique.

-----  
De: Claude\_Brice@Totalfina.com  
A: Francois\_Cornelis@Totalfina.com  
Cc: Michel\_Benezit@Totalfina.com,  
Robert\_Castaigne@Totalfina.com,  
Jean\_Claude\_Company@Totalfina.com,  
Jean\_Jacques\_Guilbaud@Totalfina.com,  
Hugues\_Woestelandt@Totalfina.com  
Objet: Re : Petition sur l'Internet  
Date: Lundi 3 Janvier 2000 09h43

N'y a-t-il pas un moyen de demander aux fournisseurs d'accès Internet ou de systèmes de courrier électronique de bloquer les petitions concernant Totalfina ?

-----  
De: Jean\_Jacques\_Guilbaud@Totalfina.com  
A: Francois\_Cornelis@Totalfina.com  
Cc: Michel\_Benezit@Totalfina.com,



Claude\_Brice@Totalfina.com,  
Robert\_Castaigne@Totalfina.com,  
Jean\_Claude\_Company@Totalfina.com,  
Hugues\_Woestelandt@Totalfina.com  
Objet: Re : Petition sur l'Internet  
Date: Lundi 3 Janvier 2000 09h45

Je suggère de demander le concours des Renseignements Generaux, qui pourraient remonter jusqu'a l'ordinateur a partir duquel a ete lancee la petition. Ou portons plainte, de maniere publique. Cela aurait valeur d'exemple.

-----  
De: Claude\_Brice@Totalfina.com  
A: Jean\_Jacques\_Guilbaud@Totalfina.com  
Cc: Michel\_Benezit@Totalfina.com,  
Robert\_Castaigne@Totalfina.com,  
Francois\_Cornelis@Totalfina.com,  
Jean\_Claude\_Company@Totalfina.com,  
Hugues\_Woestelandt@Totalfina.com  
Objet: Re : Petition sur l'Internet  
Date: Lundi 3 Janvier 2000 09h59

Jean-Jacques, je ne pense pas que l'on puisse porter plainte ou mobiliser les RG pour une simple petition !

-----  
De: Michel\_Benezit@Totalfina.com  
A: Francois\_Cornelis@Totalfina.com  
Cc: Claude\_Brice@Totalfina.com,  
Robert\_Castaigne@Totalfina.com,  
Jean\_Claude\_Company@Totalfina.com,  
Jean\_Jacques\_Guilbaud@Totalfina.com,  
Hugues\_Woestelandt@Totalfina.com  
Objet: Re : Petition sur l'Internet  
Date: Lundi 3 Janvier 2000 10h10

Utilisons les techniques de désinformation : noyons l'Internet de fausses pétitions.

-----  
De: Robert\_Castaigne@Totalfina.com  
A: Francois\_Cornelis@Totalfina.com  
Cc: Michel\_Benezit@Totalfina.com,  
Claude\_Brice@Totalfina.com,  
Jean\_Claude\_Company@Totalfina.com,  
Jean\_Jacques\_Guilbaud@Totalfina.com,  
Hugues\_Woestelandt@Totalfina.com  
Objet: Re : Petition sur l'Internet  
Date: Lundi 3 Janvier 2000 10h12

Je ne crois pas que l'on puisse faire quoi que ce soit contre une petition faisant boule de neige sur l'Internet. Cela serait une perte de temps, un temps qu'il faut au contraire mettre a profit pour reflechir a une parade au niveau de la communication institutionnelle de Totalfina. Nous avons commence a donner des gages mediatises de bonne volonte a propos de la maree noire. Nous devons continuer a communiquer dans les semaines, voire les mois qui viennent, sur un nouveau mode qui reste a definir, afin de regagner la confiance des consommateurs. Dans notre communication, montrons-nous desormais plus ecologistes que les ecologistes.

-----  
Objet: TR: NOUS N'IRONN PLUS CHEZ TOTAL PAR HASARD

Ceci est un appel au BOYCOTT contre TOTAL pour une duree d'un an a compter du naufrage de l'ERIKA. On se fout de notre gueule ! Et ca dure depuis trop longtemps ! On paie l'essence cher ! Tres cher ! On est plus a quelques centimes pres ! Alors pourquoi ces cochons economisent trois francs six sous pour faire flotter des epaves comme l'ERIKA qui a la premiere tempetounette se coupent en deux ? POUR S'EN FOUTRE PLEIN LES FOUILLES ! Et non seulement ils s'en foutent plein les fouilles mais avec notre pognon ils :  
- font du lobbying pour continuer a faire flotter des epaves en retardant l'application du droit,

- font du lobbying pour pouvoir continuer a bruler des energies fossiles precieuses plutot que de lutter contre l'effet de serre, tant pis pour les victimes de Mitch, des inondations au Venezuela, etc.
- financent des dictatures pour pouvoir forer tranquille,
- nous emmerdent avec des pub a la con du genre " Total vous ne viendrez plus chez nous par hasard " plutot que d'acheter des tankers double-coque,
- se font des petites gueguerres en bourse a grand renfort de campagne publicitaire plutot que d'acheter des tankers double-coque (bis),
- pretendent qu'ils vont nettoyer, mais ne font rien !

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

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

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

**Vous croyez que le BOYCOTT ne marchera pas ! Ca ne depend que de VOUS ! On est plus au moyen age, c'est l'an 2000, ca doit et ca peut changer. L'internet est l'arme absolue de la democratie du village**

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

Vous avez le GRAND POUVOIR de la BOULE DE NEIGE !

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

Un surfer, skieur, plongeur, pecheur.... bref un amoureux de la nature qui en a marre de la loi du pognon !

Joyeuses fetes et bonne annee 2000, celle ou tout change !

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

---

## Annexe 3

# Exemples de détournements de logos et de publicités

---



*How Many Times  
Did It Crash Today?*

**Microsoft**





We're the people  
who brought you  
Evil.



Lucifer Technologies  
Hell Labs Innovations



---

## Annexe 5

# Publication de Pascal Froissart sur la mondialisation des rumeurs

---

« *La résistible ascension de la rumeur mondialisée.* » par Pascal Froissart, maître de conférences à l'université de Paris VIII ("Vincennes à Saint-Denis")

## La résistible ascension de la rumeur mondialisée

Pascal Froissart \*

Université de Paris VIII (« Vincennes à Saint-Denis »)  
& Laboratoire « Communication et politique » (CNRS, UPR 36)

La rumeur semble se prêter d'évidence au thème de la mondialisation, dans un sens géographique tout du moins : grâce aux réseaux électroniques qui strient la planète, on imagine volontiers une « rumeur mondialisée », sans substrat culturel, ni stratification sociale, ni enjeu. Mieux, le concept de « rumeur », appuyé sur celui de « masse », semble donner corps à l'ambiguïté d'une idéologie mondialiste qui fait des citoyens de tout pays une nouvelle masse indifférenciée (plus de libre arbitre chez les consommateurs, chez les acteurs politiques, chez les créateurs ! semble chanter le chœur). De nombreux exemples issus du monde des « rumorologues » donnent raison à cette thèse : les chaînes de lettre franchissent les frontières et les langues ; le marquage linguistique des pages Internet paraît évoluer de conserve, quelles que soient les langues, comme s'il existait une « actualité mondiale » ; une sorte de socle commun peut même être distingué à certaines rumeurs, anciennes ou nouvelles. En contrepoint néanmoins, que ce soit pour l'affaire des « rétrécisseurs de sexe » ou du « monstre mi-singe mi-homme », les exemples de rumeurs confinées à des aires culturelles malgré leur immense médiatisation viennent rappeler qu'il ne suffit pas de connaître une histoire pour la faire circuler, ni pour *a fortiori* y croire.