

Ebook

Communication de crise à l'heure des médias sociaux





REMERCIEMENTS

Merci aux personnes suivantes qui, par leur expertise, témoignage et ressource ont contribué à la rédaction de cet ebook :

- Philippe DUPORT, chroniqueur, France INFO.
- Virginie BOUVIER, psychologue.
- Marc LIPSKIER, founder and partner of BAMBOO & BEES, avocat au Barreau de Paris depuis 1998.
- Maryse Carmes, cofondatrice du GRICO, réseau de recherche sur le numérique. Enseignante à l'Université européenne de Bretagne et à l'Université catholique de l'Ouest.
- Thomas-Xavier MARTIN, Ingénieur diplômé de l'École polytechnique, diplômé en droit et sciences criminelles de la faculté de Sceaux Officier de police judiciaire.
- AFNOR pour avoir mis à notre disposition la norme FD X 50-253 (mai 2011) Management des risques - Processus de management des risques - Lignes directrices pour la communication.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Biographie des auteurs..... | 5 |
| Préambule..... | 7 |
| Risque & crise..... | 8 |
| Médias sociaux: un risque spécifique?..... | 8 |
| La notion de risque..... | 10 |
| Le risque d'image..... | 11 |
| L'analyse du risque..... | 13 |
| La maîtrise du risque..... | 15 |
| Comment prévenir le risque?..... | 19 |
| La notion de crise..... | 22 |
| Les caractéristiques de la crise..... | 22 |
| Du risk management a la gestion de crise..... | 27 |
| Sun Tzu dans l'art de la guerre..... | 28 |
| La mise en place du dispositif de crise..... | 29 |
| La phase de l'alerte..... | 30 |
| La phase de l'évaluation de la situation..... | 31 |
| La phase d'activation de la cellule de crise..... | 31 |
| La gestion de crise..... | 32 |
| Le cas de l'US Air Force..... | 35 |
| Détecter la fin de la crise..... | 36 |
| De la sortie de crise au retour d'expérience..... | 36 |
| Les outils de monitoring des médias sociaux..... | 37 |
| Les outils gratuits..... | 37 |
| Les outils payants..... | 37 |
| Communication de crise et communication interne..... | 39 |
| Pourquoi communiquer en interne?..... | 39 |
| Comment procéder en interne?..... | 40 |
| Communication RH et identité de l'entreprise..... | 42 |
| Communication de crise : étapes, méthodes & outils..... | 43 |
| Le cas de l'attaque d'un individu..... | 44 |
| Les techniques relationnelles de communication de crise..... | 45 |
| Comment traiter les assertions positives ou négatives?..... | 46 |
| Les outils de la communication de crise..... | 47 |
| Comprendre l'effet Streisand..... | 54 |
| Définition du concept..... | 54 |
| Ce qu'il faut retenir..... | 54 |



| | |
|--|-----------|
| Exemples de crises | 55 |
| Le cas d’Air France et du Japon..... | 55 |
| Le cas Quick..... | 60 |
| Le cas Groupon..... | 65 |
| Le cas Kryptonite..... | 68 |
| Le cas Cora..... | 70 |
| Le cas Petit Bateau..... | 73 |
| Le cas Nescafé..... | 77 |
| Interviews et témoignages | 80 |
| Philippe Duport, journaliste..... | 80 |
| Virginie Bouvier, psychologue..... | 83 |
| Marc Lipskier, avocat a la cour..... | 86 |
| Maryse Carmes, chercheur - enseignant..... | 88 |
| Thomas-Xavier Martin, expert en criminalité..... | 91 |
| Conclusion | 93 |
| Annexes | 94 |
| Lexique..... | 94 |
| Bibliographie..... | 96 |
| Revue de liens intéressants sur le sujet..... | 97 |
| Pour aller plus loin | 99 |

BIOGRAPHIE DES AUTEURS



le dress code de votre stratégie communication marketing publicité médias sociaux
Carole BLANCOT - Directrice Conseil

M: 06 50 86 29 33 - P: 06 50 26 65 17 - T: 09 81 26 67 17

contact@spotpink.com

www.spotpink.com

Twitter: [@spotpink](https://twitter.com/spotpink)



Carole BLANCOT est diplômée d'un M2 de psychosociologie clinique (Numéro ADELI: 78 93 1059 6). Elle a occupé des fonctions de consultante en RH, chef de produits, responsable marketing & communication et directeur marketing. Passionnée depuis toujours par la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information associées aux processus de gestion des RH, elle s'intéresse aujourd'hui aux stratégies d'appropriation d'Internet par les entreprises. Elle est bloggeuse depuis juillet 2009 (<http://gestionpaiegrhquichoisir.com/> & <http://caroleblancot.com/>) et Community Manager de plusieurs marques dont celle de SpotPink: <http://www.spotpink.com/>

Sur Twitter [@caroleblancot](https://twitter.com/caroleblancot)



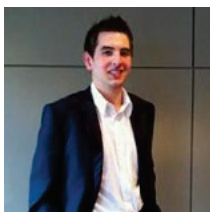
Vincent Berthelot

Spécialiste des stratégies d'utilisation du web social pour l'entreprise en interne et en externe en particulier sur les domaines RH et marque employeur. De formation RH et communication interculturelle a démarré le premier intranet RH dans un grand groupe de transport international en 1999 et posé les stratégies d'utilisation du web social et de l'intranet 2.0. Il est aussi enseignant associé au CELSA dans plusieurs Masters RH et responsable de la veille stratégique à l'observatoire des réseaux sociaux d'entreprise. DESS RH, diplômé de Langues'O en communication interculturelle et thaïlandais. Spécialiste du community management interne et de l'entreprise 2.0. Animateur et intervenant (conférences, accompagnement, webtv, formation). Social Media expert (bog, platforms 2.0, twitter, Facebook, social learning...). Collaboration à plusieurs ouvrages sur le 2.0 en entreprise ou l'entreprise 2.0

[Les médias sociaux expliqués à mon boss](#)

[Communication publique et incertitude](#)

[Livre blanc sur l'entreprise 2.0](#)



Clément Pellerin

Social Media Marketer & Consultant chez Youseemii, il est le coauteur de deux livres blancs sur le Community Management & l'e-réputation.

De formation E-business (ISC Paris), il est blogueur depuis 2010 sur les tendances du web social <http://www.clementpellerin.fr>

Organisateur de conférences mensuelles sur des thèmes du web social

Sa dernière production: [E-book "Promouvoir sa marque sur les médias sociaux"](#)

Twitter: [@Clementpellerin](https://twitter.com/Clementpellerin)



Henri Lefèvre

Consultant en conduite du changement au sein de la société [Klee Group](#)

De formation RH et Marketing ([ESC Amiens Picardie](#)), il s'intéresse particulièrement aux domaines du community management, du management des organisations et de l'administration numérique grâce à une [veille quotidienne sur les médias sociaux](#). Il participe également au groupe de réflexion [Technologiae](#) ainsi qu'à l'animation de la communauté des anciens élèves de l'ESC Amiens sur les réseaux sociaux ([ASCA](#))

Twitter: [@HenriLefevre](https://twitter.com/HenriLefevre)



Ce livre a reçu le label de



Les membres du Jury ont apprécié ce point de vue collectif sur la communication de crise. Les auteurs abordent notamment les médias sociaux comme source de risque et comme vecteur de contact avec les marchés, l'identité, la e-réputation, la communication de crise, les outils de monitoring : tous des sujets importants et actuels.

- Pierre Prével, secrétaire général adjoint de l'Observatoire, responsable du Pôle scientifique/ publications.
- Sophie Delmas, secrétaire générale de l'Observatoire. www.esnbp.fr
- Jean Daries, trésorier de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.
- Zirye Marouf, président de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.

PRÉAMBULE

Communiquer n'a jamais été sans risque. Certaines entreprises sont d'ailleurs plutôt ambivalentes à ce sujet. En effet distiller efficacement les bonnes informations aux bonnes personnes, au bon moment, conformément aux bons objectifs corporate et stratégiques, tout en prenant un minimum de risques (vis-à-vis de l'interne et de l'externe) est un exercice délicat à l'heure de l'instantanéité et de la viralité inhérentes aux médias sociaux

En 2012, les médias sociaux concernent 82 % de la population mondiale en ligne, soit plus de 1,2 milliard d'utilisateurs dans le monde.

En juin 2011, 90 % des consommateurs faisaient déjà confiance aux recommandations des Internaute... et seulement 14 % font confiance à la publicité. Le web est dorénavant un territoire d'expression et d'opinion qui comporte désormais une large dimension participative.

En 2012, les médias sociaux concernent 82 % de la population mondiale en ligne, soit plus de 1,2 milliard d'utilisateurs dans le monde.

Selon le **Baromètre des stratégies RH et des réseaux sociaux (Livre blanc 2e édition 2012)**, plus de la moitié des entreprises sont encore au stade de la réflexion en matière d'utilisation des réseaux sociaux. Un tiers des entreprises ont défini un plan d'action et sont en train de la mettre en œuvre. Enfin, 10 % des entreprises ont atteint une maturité réelle avec des résultats concrets.

Depuis 2008 les DRH et les salariés s'entendent sur l'idée de mettre en place un code de bonne conduite ou d'établir une charte de réseaux sociaux. Aujourd'hui 8 % des entreprises (seulement) ont une charte dédiée ou un guide d'usage des médias sociaux comme AXA qui a été pionnier en la matière.

Communiquer efficacement consiste à manier l'art qui vise à dire et ne pas dire. Dire suffisamment sans trop en dire. Cependant, la communication implique d'informer, consulter et échanger et en ce sens, elle comporte des risques.

Mais selon **AFNOR (Norme FD X 50-253 P. 4 et P. 5)** « *la communication est également un élément essentiel pour un bon management des risques* ».

- Comment communiquer en valorisant sa marque, son offre, ses clients, ses collaborateurs, ses ressources, ses valeurs, ses produits sans offrir à ses concurrents la matière qui leur permettra de mieux se positionner ?
- Comment non plus ne pas donner trop le flanc aux attaques, à la critique en devenant transparent comme l'implique une utilisation « authentique du 2.0 ? »
- Est-il possible de mesurer tous les risques et d'anticiper toutes les crises ? Assurément non, cependant il est possible de se préparer l'organisation et les individus à réagir efficacement et à faire face à une crise.
- Quand et comment se préparer à faire face à une situation de crise et quel mode opératoire suivre en situation de communication de crise ?
- Quelles techniques de communication utiliser avec quelles garanties pour parvenir aux objectifs d'information, interaction, engagement, réassurance ? L'atteinte de ces objectifs doit aussi prendre en compte les enjeux internes par rapport à ceux de l'externe ainsi que les risques de **bad buzz**.

- Quelles sont les spécificités des nouvelles crises portées par le web ? Sommes-nous désormais davantage exposés aux risques de crise ?
- Quelles sont les similitudes & différences de traitement entre une communication de crise sur le net et une communication de crise prenant racine en dehors du net ?

La communication de crise à plusieurs rôles clés

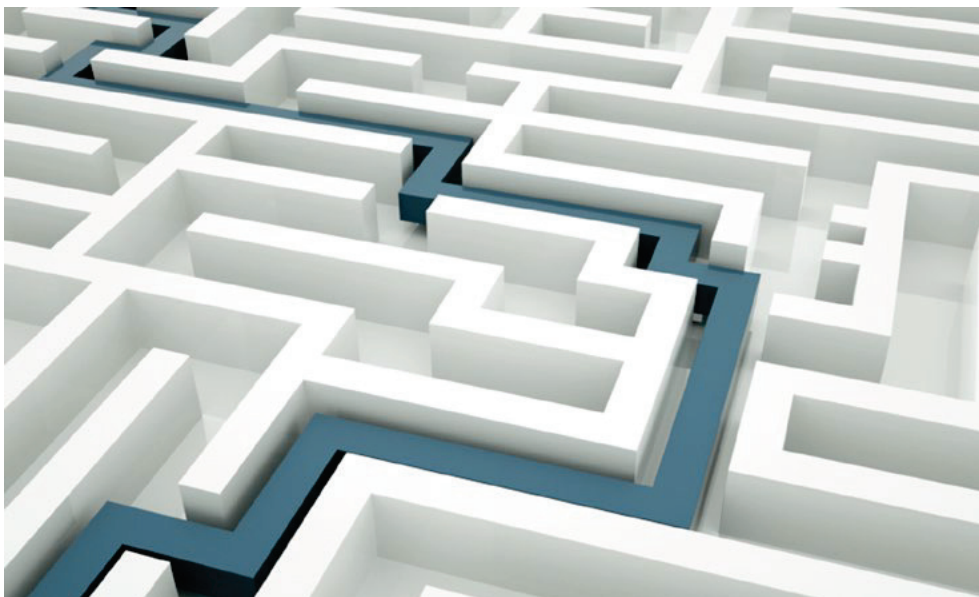
- un rôle d'anticipation
- un rôle d'information
- un rôle d'atténuation

L'objet de ce livre, rédigé à huit mains, est d'apporter des pistes de réflexion et des éléments de réponse aux questions que se posent les individus et les organisations, des exemples de situations et de techniques.

RISQUE & CRISE

MÉDIAS SOCIAUX : UN RISQUE SPÉCIFIQUE ?

L'entreprise, auparavant retranchée derrière des communiqués de presse, s'approprie peu à peu les nouveaux canaux de communication, ceux utilisés par ses collaborateurs, prospects et clients. Ces derniers sont ouverts à de nouvelles opportunités mais s'adresser publiquement à eux et sur la toile comporte de nouveaux risques dont ceux liés à son image et à sa réputation.



La crise peut désormais venir des concurrents, tout comme des consommateurs, elle peut être extrêmement rapide car virale. Qu'est-ce qu'une crise impliquant une communication de crise ? Celle-ci est par nature imprévue, parfois violente mais toujours dangereuse et d'autant plus risquée si l'on n'est pas ou peu préparé à y faire face.

Auparavant une crise était souvent révélée par les journalistes qui relayaient un problème, un scandale, un risque majeur. Cette gestion mass media donnait plein pouvoir aux grands groupes de presse et de médias pour sélectionner et traiter sous l'angle désiré l'information. Les pouvoirs politiques comme ceux des affaires avaient une influence non négligeable sur le traitement de l'information.

Désormais chacun d'entre nous est un « journaliste en puissance » avec des outils souvent gratuits ou ordinaires tels que l'accès à Internet, un appareil photo, une vidéo réalisée depuis un téléphone portable, l'appartenance de comptes sur des sites sociaux... Le déclencheur de la crise est donc désormais lié au talent et à la volonté plus qu'à l'accès au public, conféré par une position de communicant officiel. En ce sens, l'influence peut-être la clef du niveau de la crise.

Cependant, les médias traditionnels sont susceptibles de relayer un bad buzz né sur les médias sociaux et alimenter ainsi l'effet "boule de neige" puisque les médias sociaux peuvent alors reprendre les médias traditionnels, etc.

L'enjeu est donc de gérer le **bad buzz** sur le périmètre d'Internet pour ne pas qu'il en sorte, autrement dit, éviter que médias sociaux et médias traditionnels relancent tout à tour le buzz dans une spirale négative et accroissent la gravité ainsi que la durée de la crise.

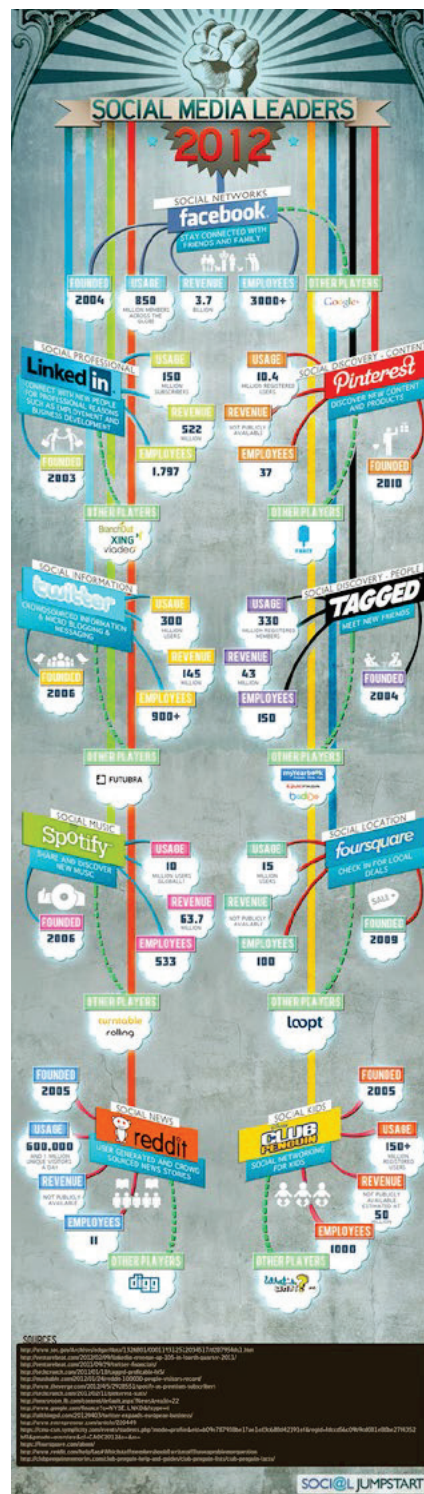
La marque d'entreprise est constituée d'une part, de son identité et d'autre part, de sa réputation. Les médias sociaux permettent à l'entreprise de produire elle-même un contenu sur son identité mais le partager sur les réseaux sociaux les expose d'une manière différente à ce qu'elles connaissaient autrefois.

En effet, chaque membre est désormais en mesure de donner son opinion et de commenter l'information qu'il reçoit, de façon instantanée et subjective. La réputation de l'entreprise ne se développe et ne se préserve plus de la même manière qu'auparavant. Elle est assujettie au regard de tous (collaborateurs, prospects, clients, concurrents, partenaires) et peut aujourd'hui connaître des atteintes d'une rapidité et force incroyables. Nous sommes passés à l'ère de la réputation à 360°.

L'identité et la réputation (personnelle et professionnelle) se construisent, on pourrait même dire se co-construisent, désormais sur le net. Les crises dont il est question dans ce livre blanc concernent l'identité et la réputation des entreprises et de leurs marques. Si autrefois l'atteinte portée à une marque n'était pas nécessairement relayée sur le web il y a fort à parier désormais que la crise transparaîtra désormais tôt ou tard sur Internet.

La difficulté de l'exercice de prévention de crise consiste à produire un contenu original pour se démarquer tout en gérant et protégeant leur marque tant dans le monde physique que dans le monde numérique. En conséquence, si la prévention s'est avérée insuffisante, les individus et les entreprises devront alors déployer non seulement les techniques traditionnelles de gestion de crise mais aussi avoir recours à des techniques et méthodes propres au fonctionnement des médias sociaux.

Ainsi, la tâche s'avère plus ardue tout en concernant un périmètre élargi.





BIBLIOGRAPHIE

Emmanuel Bloch, *Communication de crise et médias sociaux*. Éditions Dunod.

Catherine Ertzscheid, Benoît Faverial, Sylvain Guéguen. *Le Community Management : stratégie et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*, Éditions Diatèino.

Didier Heiderich, *Plan de gestion de crise – Organiser, gérer et communiquer en situation de crise*, Éditions Dunod.

Norme AFNOR FD X50-253 (mai 2011) : Management des risques - Processus de management des risques - Lignes directrices pour la communication.

Vincent Ducrey, *Le guide de l'influence*, Éditions Eyrolles.

Hervé Renaudin et Alice Altemaire, *Gestion de crise, mode d'emploi - Principes et outils pour s'organiser et manager les crises*, Éditions Liaisons.



REVUE DE LIENS INTÉRESSANTS SUR LE SUJET

- 9 guides professionnels de responsabilité réseaux sociaux & chartes d'utilisation : ow.ly/bwDPy
- Les réseaux sociaux, un vrai-faux passeport pour l'entreprise moderne : bit.ly/v0oGaU
- E-réputation, les prédictions : que nous réserve 2012 ? bit.ly/yzlOhw
- [Retour sur 2011] Les "bad buzz" de 2011 et ce qu'ils nous ont apporté | Réseaux sociaux <http://ow.ly/84Wzu>
- [WebTv] Bad Buzz, gestion de crise & community management : <http://ow.ly/850nF>
- Comment combattre les fuites de données via les réseaux sociaux ? ow.ly/86tz5
- [Téléchargez] Guide Axa du bon sens numérique (20 conseils PDF 28 pages) <http://ow.ly/872sD>
- Comment réparer votre e-réputation en 3 étapes ? <http://ow.ly/8mKkx>
- Le web c'est parfois le moyen âge au temps des sorcières <http://ow.ly/8s4sh> (une salariée de Free en a fait les frais le 11 janvier 2012)
- E-réputation, les prédictions : que nous réserve 2012 ? : bit.ly/yzlOhw
- E-réputation – Bad buzz, good buzz | Le nouvel économiste : <http://ow.ly/8A9Er>
- Gestion de crise - Les exercices de simulation : de l'apprentissage à l'alerte : <http://ow.ly/8JtT6>
- #McFail pour McDo sur Twitter ou Communiquer sur les réseaux sociaux : <http://t.co/Egl2Tpou>
- Les Bad Buzz de l'année 2012 : <http://ow.ly/98mhA>
- Mass following VS FingerWar : décryptage d'un bad buzz contrôlé : <http://ow.ly/98n2r>
- La réputation des entreprises se joue-t-elle sur les réseaux sociaux ? ow.ly/99nDE
- La Redoute, Orangina : les réseaux sociaux, point faible des grandes marques ? ow.ly/9dKzr
- Bad buzz pour Cora : analyse d'une mauvaise gestion de crise : <http://oua.be/dg1>
- Wikipedia : Évaluation des risques : <http://oua.be/dg5>
- La mauvaise réputation en ligne : sauver, prévenir et guérir : <http://oua.be/dg6>
- Pourquoi Aix France n'a pas pu gérer la crise des médias sociaux : <http://oua.be/dg8>
- Les 10 règles d'or de la communication de crise : <http://oua.be/dg9>
- Crise sur les médias sociaux : quel impact pour les marques : <http://oua.be/dga>



- Historique des crises graves sur les médias sociaux : <http://oua.be/dgb>
- Application des réseaux sociaux sécurisés en gestion des crises : <http://oua.be/dgc>
- Réputation, gestion de crise et médias sociaux, le cocktail détonnant : <http://oua.be/dge>
- Gestion de crise sur les médias sociaux, le cas du magazine Marie Claire : <http://oua.be/dgf>
- Gestion de grise : utiliser les médias sociaux avec parcimonie : <http://oua.be/dgg>
- Gestion d'une crise éruptive avec réseaux sociaux: le cas des compagnies aériennes : <http://oua.be/dgh>
- Médias sociaux et com de crise Darketing : <http://oua.be/dgi>
- Les médias sociaux, hors de la crise : <http://oua.be/dgj>
- Du bon usage des médias sociaux en gestion de crise : <http://oua.be/dgk>
- Gestion de crise sur les médias sociaux: le cas d'Aix France : <http://oua.be/dgl>
- Société Générale face à la première crise venue des médias sociaux : <http://oua.be/dgm>
- Communication de crise et les réseaux sociaux : <http://oua.be/dgn>
- Gestion de crise et médias sociaux : <http://oua.be/dgo>
- Réseaux sociaux et gestion de crise : <http://oua.be/dgp>
- E-réputation et gestion de crise : <http://oua.be/dgq>
- La fatigue des blogs médias : vue par les Inrocks : <http://oua.be/dgr>
- 1ers cas de crise sur les réseaux sociaux en Outre-Mer: l'Hôtel Mercure Diamant en Martinique : <http://oua.be/dgs>
- La gestion de crise dans les médias sociaux : <http://oua.be/dgu>
- Gestion Crise Réseaux Sociaux: quand rien ne va plus : <http://oua.be/dgv>
- Stratégies : médias sociaux et gestion de crise : <http://oua.be/dgw>
- Communication de Crise : internet et médias sociaux : <http://oua.be/dgx>
- Gestion de crise sur les réseaux sociaux: les enseignements de cas Nestlé – Greenpeace : <http://oua.be/dgy>
- Mauvaise gestion de crise sur les médias sociaux: Boris : <http://oua.be/dgz>
- La gestion de crise dans les médias sociaux : <http://oua.be/dh2>
- Gestion de crise sur les médias sociaux : étude de cas : <http://oua.be/dh4>
- La gestion de crise (INHESJ 2010) : <http://ow.ly/bsbzL>

POUR ALLER PLUS LOIN



Des formations & prestations

- Ce livre blanc vous a intéressé ?
- Vous ou bien votre entreprise courez un risque et vous souhaitez vous préparer pour faire face à une crise dans l'hypothèse où celle-ci se produirait ?
- Vous souhaitez vous former à l'usage des médias sociaux pour adopter la bonne attitude et ne pas commettre d'erreurs ?

Nous vous proposons un **catalogue de 3 formations**.

La déclaration d'activité de SpotPink en tant que prestataire de formation est enregistrée sous le numéro 11 75 47764 75. « Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'État » (mention en application de l'article L.6352-12 du code du travail).

Ces prestations peuvent se dérouler en intra-entreprise ou interentreprises et être déductibles de votre obligation de contribution à la formation professionnelle continue (en tant qu'employeur), sous réserve de la satisfaction des critères d'éligibilité.

Contactez-nous pour recevoir le détail du programme, des objectifs et le prix par session.

Par ailleurs, des prestations de media-training peuvent vous être proposées en amont d'une crise déclenchée afin de vous préparer à la prise de parole en public (de façon interne et externe à l'entreprise) et notamment auprès des journalistes.

Enfin, vous pouvez nous contacter dès l'entrée d'une crise pour que nous vous accompagnions dans la gestion de celle-ci.

Publié en septembre 2012 par :

Atramenta

Näsijärvenkatu 3 B 50 - 33210 Tampere - FINLANDE

www.atramenta.net