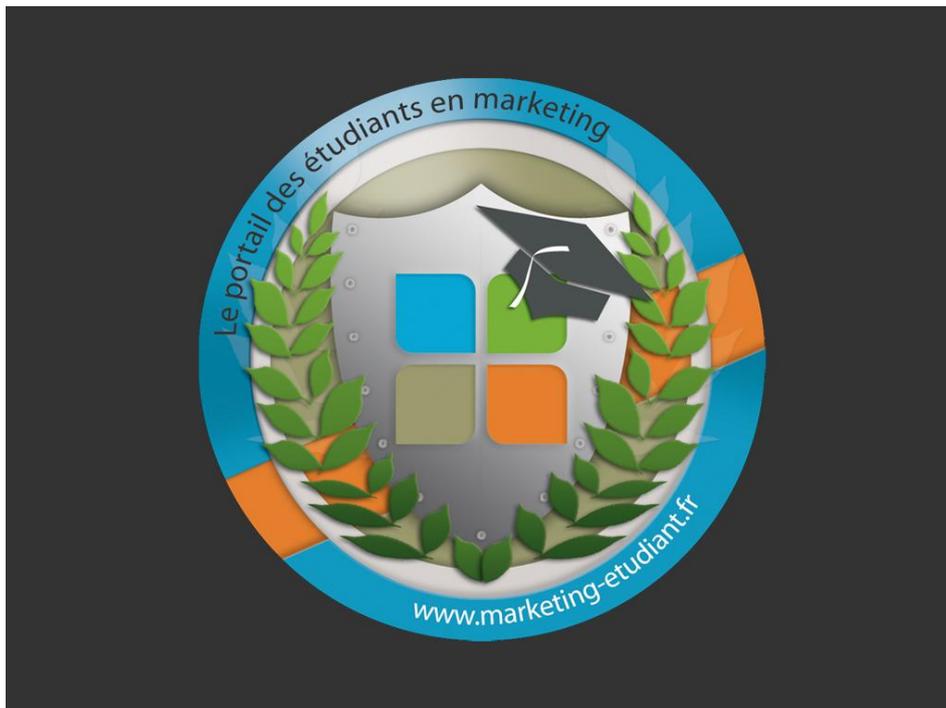


Documents mis à disposition par :



<http://www.marketing-etudiant.fr>



## Attention

Ce document est un travail d'étudiant,  
il n'a pas été relu et vérifié par Marketing-etudiant.fr.

En conséquence croisez vos sources :)



**ISEG Nantes**

*Programme Executive*

*EXE 3*

## Mini-Mémoire Stratégie de communication

### *La communication en situation de crise*

*La cellule de veille au service de la stratégie de communication pour les grandes entreprises en situation de crise : une solution efficace ou un investissement à perte?*

3<sup>ème</sup> année universitaire 2009-2010

## Préambule

---

En 2005, les entreprises ont investi en France plus de 31,8 milliards d'euros pour leur communication, soit près de 2 % du PIB national consacrés chaque année aux vecteurs médias et hors-médias. Ce chiffre en constante évolution, montre bien l'importance de la communication pour les entreprises aujourd'hui, via les différents moyens à disposition. Le secteur de la communication a une place prédominante dans l'économie française avec plus de 65 000 entreprises (agences-conseils en communication, sociétés de vente d'espaces publicitaires, médias, prestataires hors-médias...). L'enjeu de la communication dans le mix-marketing est tel, qu'il s'agisse de lancer un nouveau produit, de développer sa notoriété, de



se différencier de ses concurrents ou bien même de renforcer l'image de l'entreprise, que la mise en place d'une stratégie générale est primordiale.

Au cours des siècles passés, nous avons pu remarquer l'importance qu'à la communication au sein de nos sociétés. La communication au sens large du terme est considérée comme un passage obligatoire pour établir une relation entre individus, c'est l'art de communiquer. Pour l'entreprise, c'est informer, faire savoir, afin de promouvoir son activité, renforcer ou entretenir son image de marque, dans le but de faire adhérer aux publics ses valeurs, de le faire agir ou encore de l'influencer. Avec l'ère industrielle, le développement de la production, l'apparition de la consommation de masse, le durcissement du marché et la multiplication des produits et services, le consommateur est sur-sollicité et exposé aux différents messages que veut lui faire passer l'entreprise. La stratégie de communication devient donc une dimension essentielle dans l'entreprise puisque le marketing indifférencié n'a plus d'impact sur le consommateur. L'entreprise va donc chercher à se différencier pour être compétitive et mettre en place des stratégies de communication, afin d'être réactive aux évolutions sociétales, environnementales dans un contexte économique de plus en plus instable. La qualité et l'efficacité d'une communication dépendra de la pertinence de la stratégie de communication mise en place, mais aussi et avant tout, de la cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise. Rappelons que le marketing moderne ne connaîtra son ascension qu'en 1950 en France et utilisera à cette période la publicité comme moyen de communication.

La construction d'une stratégie de communication globale dans l'entreprise est un travail difficile et qui prend du temps. C'est l'analyse de la communication d'une situation marketing, celle-ci passe par plusieurs étapes, mais un point essentiel ressort : la communication globale de l'entreprise doit être cohérente et harmonisée entre l'interne et l'externe afin d'avoir une image unifiée entre ses différents acteurs et partenaires, dans le but de toujours favoriser le développement de l'entreprise. Ce fractionnement de la démarche est parfois difficile et peut apporter un manque de cohésion. La communication globale de l'entreprise peut donc se définir comme une approche globale de l'ensemble des communications, c'est-à-dire institutionnelle, marketing et interne. C'est une démarche homogène qui doit permettre d'obtenir une identité propre à l'entreprise.

Tout d'abord, il faut savoir quels vont être les objectifs de communication, établir un cadre de référence qui permet d'assurer rapidité et efficacité, définir sa cible, représentée par les individus à qui l'on veut s'adresser, son budget de communication et le mix de communication, qui correspond à la répartition des ressources entre les différents moyens de communication.

La stratégie de communication globale de l'entreprise engendre une stratégie d'image, elle met en relation et en rapport de manière continue un ensemble d'informations, les données matérielles mais aussi les données immatérielles caractérisées par la réputation et organisées par les acteurs internes et externes, en clair son environnement. Pour l'organisation, il ne s'agit pas de gérer en parallèle communication interne et externe, mais plutôt d'assurer une cohérence entre ces deux dimensions, en veillant à la compatibilité des messages visant tous les acteurs de l'entreprise (clients, personnel, partenaires, associés...).

Dans un contexte économique en constante évolution et une société en pleine mutation, nos entreprises sont confrontées à de nombreux soucis sociaux démographiques, environnementaux, financiers, et pour rester compétitives sur ce marché la meilleur façon est de répondre parfaitement aux attentes des consommateurs, de plus en plus avertis et informés



par la multiplication des réseaux sociaux d'une part, mais aussi par de nombreux médias. La mise en place d'une stratégie de communication est donc primordiale, mais celle-ci à ses limites. En effet l'entreprise doit s'organiser afin d'anticiper et être réactive sur des événements inattendus. Chaque jour de nouveaux risques sont révélés alors qu'ils étaient hier encore inconnus ou considérés comme mineurs. Ils sont autant de menaces de crises en puissance susceptibles de nous affecter dans un futur plus ou moins proche. Force est de constater que la société elle-même a engendré ce maillage socio-économique si important, les situations de risque augmentent et l'élargissement des menaces rend les crises de plus en plus difficiles à gérer et à maîtriser.

On parle aujourd'hui de communication de crise et plusieurs facteurs en sont à son origine. Une croissance démographique de plus en plus forte, une production à l'échelle planétaire, des pratiques qui conduisent à des dommages environnementaux catastrophiques comme la déforestation, l'érosion, perte de fertilité des sols, gestion de l'eau, que l'homme du 21<sup>ème</sup> siècle ne peut plus ignorer et doit apprendre à maîtriser. C'est toute une organisation remise en cause pour l'ensemble des nations.

L'entreprise doit donc apprendre à communiquer en temps de crise par l'anticipation et le pilotage des situations de crise, il faut assurer la pérennité de l'entreprise et sa capacité à développer sa stratégie dans un univers complexe, mobile et incertain qui peut être riche en menaces mais aussi en opportunités.

## Sommaire

---

Préambule

Introduction

p. 4

I- Une multiplication des crises : un environnement de plus en plus sensible et complexe..... **p. 5**

I-1. L'influence grandissante des médias et la multiplication des moyens de diffusion de l'information..... p. 5

p. 6

p. 8



p. 9

I-2. Des évolutions sociologiques enrichissant les risques de crises.....

I-3. La cellule de veille comme outil d'anticipation plutôt que de constat.....

## II- La mise en place de la cellule de veille.....

II-1. La cellule de veille : Une discipline pour anticiper et ne jamais se faire surprendre, permettant la valorisation du processus collaboratif.....

II-2. En France et à l'étranger, la veille est un investissement et les tendances diffèrent.....

## III- Un outil d'optimisation de la stratégie de communication.....

III-1. Une meilleure réactivité face aux divers types de crise et son retour d'expérience.....

III-2. Deux cas qui prouvent le bien fondé des cellules de veille.....

III-3. Une omniprésence qui justifie leur utilité.....

Conclusion

Bibliographie

# Introduction

---

*« Une crise est par définition un moment où en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes. »*

*Edgar Morin*

La communication n'est pas suffisante pour prévenir et gérer des situations inattendues, son périmètre d'action est limité. Touchée dans son identité, l'entreprise est aujourd'hui amenée à anticiper d'avantage sur les décisions qu'elle va prendre et doit développer des outils qui lui permettront de préserver son capital confiance vis-à-vis du consommateur. Pour être efficace, les actions de communications à accomplir se font pendant et après la crise, ce qui permettra d'optimiser les liens tissés mais surtout de réparer ou cicatriser les effets de turbulences. Les crises peuvent être de différentes natures, qu'elles soient organisationnelles, industrielles, naturelles ou environnementales, le constat et la prise de conscience est la même pour les pouvoirs publics comme pour les entreprises : la gestion de crise est devenue primordiale. Lorsque l'activité même de l'entreprise ou encore sa réputation est menacée, aucune improvisation n'est possible. Les pratiques managériales quotidiennes doivent être structurées et organisées pour faire face aux turbulences.



Lorsqu'une crise se produit, la vitesse de diffusion des informations, au travers de tous les médias, dépasse largement les capacités de l'entreprise à les traiter. C'est pour cela qu'il devient primordial d'anticiper ces situations afin de les gérer au mieux en cas de survenance de celles-ci.

C'est donc autour de ces réflexions que nous avons fait le choix de nous pencher sur les moyens mis à disposition des entreprises afin qu'elles puissent préparer leur stratégie communication en situation de crise, et plus particulièrement ce qu'il en est de la cellule de veille.

La cellule de veille au service de la stratégie de communication pour les grandes entreprises en situation de crise: une solution efficace ou un investissement à perte?

Dans un premier temps, nous rappellerons les causes des multiplications des crises, en expliquant l'influence grandissante des médias, la multiplication des moyens de diffusion de l'information ainsi que les évolutions. Puis dans une seconde partie, nous mettrons en avant la nécessité de mettre en place une cellule de veille ainsi que les différences entre la France et l'étranger sur l'investissement qu'engendre la mise en place de la cellule de veille. Enfin, nous expliquerons les avantages et le bien fondé de la mise en place d'une cellule de veille comme outil d'optimisation de la stratégie de communication.

*« La Crise n'est plus un événement depuis longtemps. Elle est, de nos jours, un état ou une situation qui se répète souvent. Le progrès est lui-même source de crises, car il crée des frustrations et, à bien des égards, de l'insécurité et du chaos. »*

*Ainsi la crise est devenue permanente, si l'on en croit l'économiste Daniel Cohen.*

## I- Une multiplication des crises : un environnement de plus en plus sensible et complexe

---

Aujourd'hui, plus qu'hier les crises sont omniprésentes. Crise sociales chez France Télécom, crise sanitaire avec l'arrivée de grippe A, nouvelle tentative d'attentat remettant en cause de la sécurité aérienne, crise écologique mis en avant par le sommet de Copenhague, crise financière et le scandale lié à la Société Générale...les exemples relayés par les médias ne manquent pas. Toutefois, il est important d'expliquer les raisons de cette tendance à l'accélération de crise.

Face à la mondialisation et à l'interdépendance de plus en plus forte des pays du monde entier, toutes les entreprises et organisations mondiales sont à la recherche de profits. Cependant, au fil des années, les avancées techniques et technologiques se sont multipliées, ce qui procure à la société actuelle des moyens d'information en croissance exponentielle. L'avènement d'Internet, l'influence des médias, la sensibilisation des consommateurs aux questions éthiques, les concurrents, les opposants, les leaders d'opinions...toutes ces évolutions sociétales sont les ingrédients parfaits d'un vrai « cocktail explosif » de l'opinion publique<sup>1</sup>. Les entreprises actuelles ne sont plus seulement là pour vendre et apporter leurs

---

<sup>1</sup> « La communication de crise fait sa pub », Sophie GIRET, octobre 2003



savoirs, elles doivent faire face à une société et des acteurs de plus en plus à même à porter des jugements et des critiques. Les échanges entre entreprises et sociétés ne sont donc plus unidirectionnels mais bien multiples ; les entreprises doivent considérer l'ensemble de l'environnement dans lequel elles évoluent et non pas se focaliser sur leur petite place. Deux axes majeurs d'évolutions sociétales, qui explique cette montée des crises, peuvent être considérés ; celui du fonctionnement des médias et celui des consommateurs/citoyens.

#### 1. L'influence grandissante des médias et la multiplication des moyens de diffusion de l'information

On a souvent entendu parler des médias comme un « quatrième pouvoir ». En effet, ce n'est pas sans raison que des dictateurs comme Hitler ou Mussolini, ont utilisés durant des années, les médias comme moyens de formater les citoyens et orienter l'opinion publique. Aujourd'hui, il serait bien évidemment exagérer de dire que les discours tenus par les médias soient dirigés par le pouvoir exécutif. Bien au contraire, ce sont plutôt les médias qui ont le pouvoir d'influencer les décisions des partis politiques.

Même si les médias gardent leur indépendance et ne tiennent pas des discours univoques, ils ont pourtant un pouvoir de persuasion et d'influence bien plus important que l'on ne pourrait le croire. En effet, les médias ont le choix des informations qu'ils veulent communiquer. Ils peuvent donc mettre à la « une » certaines d'entre elles au dépend d'autres, qui seraient pourtant tout aussi importantes. Le média mass est devenu une « usine à profits », où tous les moyens sont bons pour faire de l'audience. Naturellement, les crises vécues par les entreprises sont des occasions en or pour faire du chiffre. Les médias sont d'ailleurs souvent là pour émettre des hypothèses, susciter des doutes auprès du grand public afin de le tenir en haleine ; ils aiment surexposer les entreprises au grand jour et n'hésitent pas à surenchérir la vérité, tant qu'ils répondent aux attentes de leur cible. Toutefois, malgré une influence grandissante, ne sous-estimons pas la nécessité des médias et leur efficacité à avertir le consommateur et à relayer des informations primordiales.

Internet représente depuis plusieurs années un média à part entière. En effet, les annonceurs ne cessent de consacrer une part de plus en plus élevée de leur budget de communication pour ce dernier<sup>2</sup>. Le montant des investissements de communication sur Internet était de 1,9 milliard d'euros durant de premier trimestre 2009 sur le marché français<sup>3</sup>. En l'espace de trois ans, les investissements sur ce média ont augmentés de 36,7%. Les annonceurs estiment Internet comme étant un média plus réactif que les autres<sup>4</sup>. Toutefois, cette réactivité peut aller dans un sens comme dans l'autre. En effet, si la communication est positive, l'entreprise ne peut qu'être satisfaite de ce média. Mais en revanche, s'il s'agit d'une « mauvaise pub » qui peut être facilement fautive, la réactivité des internautes est toujours au rendez-vous mais au désavantage de l'entreprise cette fois. Internet est bien évidemment la révolution du siècle qui n'a pas fini de surprendre et d'évoluer mais il peut être à double tranchant. La réactivité qu'offre ce média peut très facilement faire courir des

<sup>2</sup> « Les annonceurs fidèles renforcent la part de marché du Web », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), 27/07/2009

<sup>3</sup> « Le Web, troisième média publicitaire en France », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), 27/07/2009

<sup>4</sup> « France : le marché de la publicité en ligne », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), 14/12/2009, source : TNS Media Intelligence



rumeurs ou créer des crises pour les entreprises ; c'est une source de crises par lui-même par les multiples capacités qu'il offre aux éventuels opposants ou trouble-faits<sup>5</sup>.

Internet est d'ailleurs à l'origine de l'explosion des réseaux sociaux. Ces derniers permettent aux internautes de faire circuler à une vitesse fulgurante des informations, le plus souvent les scandales et les mauvaises pubs pour les entreprises, car ne nous y trompons pas, ce sont ces types d'informations qui intéressent le plus la société.

La multiplication des moyens de diffusion d'informations et l'influence qu'ils peuvent avoir sur leur public sont donc des vecteurs de crises incontestables. Les entreprises se doivent de porter une attention toute particulière à toutes les informations qui peuvent circuler afin d'y déceler le plus rapidement possible tous signes avant-courant d'une crise possible mais également de démentir tous messages faussés.

L'évolution de ces moyens de communication est également un des facteurs explicatifs des évolutions sociétales actuelles.

## 2. Des évolutions sociologiques enrichissant les risques de crises

Comme il a été souligné précédemment, les moyens de diffusion de l'information ne cessent de croître et de garder une certaine influence sur l'opinion publique de la société. Malgré ce constat, l'influence des médias sur leurs publics est à relativiser. En effet, la plus importante évolution sociétale se retrouve surtout au niveau de scolarisation de la société, qui est à l'origine des autres évolutions qui vont suivre. Depuis les années 1960, l'éducation est devenue une notion primordiale dans les mœurs de la société française. En 1970, seulement 1 jeune sur 7 détenait le niveau bac, aujourd'hui, ils sont plus de 3/5<sup>6</sup>. Cet intérêt particulier porté à l'instruction contribue à favoriser la critique de l'opinion publique. En effet, les consommateurs et citoyens éduqués ont des outils, grâce à leur niveau d'étude, qui leur permettent d'analyser les informations que les médias leur apportent et ainsi de ne pas prendre toutes ces dernières « pour argent comptant ».

Les consommateurs/citoyens ont acquis au travers des années, un certain pouvoir de pression auprès des entreprises et des gouvernements. Toujours grâce à l'augmentation du niveau d'instruction, les citoyens ne sont plus de simples consommateurs, ils participent activement à la vie des entreprises et doivent être considérés comme un critère de décision à part entière.

De plus, les consommateurs s'organisent. De nombreuses associations comme celle de la défense des consommateurs voient le jour. Ces avancées leur procurent donc encore davantage de poids dans les considérations de l'entreprise. Les entreprises sont conscientes qu'elles doivent porter une attention particulière sur la société de consommation car ce ne sont plus uniquement elles qui détiennent le pouvoir.

Internet est également un facteur très important qui contribue aux évolutions sociétales. C'est un outil, comme cité ci-dessus, qui facilite la diffusion d'informations, mais il permet surtout pour les consommateurs de s'organiser, de centraliser leurs idées et d'échanger. C'est un moyen sans précédent pour structurer une organisation, des

<sup>5</sup> « La communication de crise fait sa pub », Sophie GIRET, octobre 2003

<sup>6</sup> « Dans quelles mesures l'évolution du niveau d'instruction moyen favorise-t-elle la mobilité sociale ? », [www.oodoc.com](http://www.oodoc.com), 11/05/2009



revendications, contre les actions d'une entreprise qui pourrait être contraire à l'éthique ou porter préjudices à la société. Internet prohibe toute limite géographique, ce qui procure un réel gain de rapidité et facilite les regroupements d'individus.

Les mouvements syndicaux sont une bonne illustration de la montée des revendications depuis plusieurs années. En effet, les citoyens peuvent adhérer à des syndicats pour faire valoir leurs idées et leurs droits. L'année 2009 a été particulièrement marquée par des mouvements de salariés et plus particulièrement par la séquestration de nombreux dirigeants d'entreprises<sup>7</sup>. Ce constat montre la montée des revendications, que ce soit interne ou externe à l'entreprise. Cela s'explique bien évidemment par des exigences et une sensibilisation des citoyens de plus en plus importantes. Les consommateurs ne se contentent plus seulement du strict minimum mais exigent un service et des produits de qualité, ils veulent qu'on les respecte. Les entreprises ne peuvent plus se permettre de considérer leurs salariés comme de simple « outil de productivité » mais elles se doivent de les intégrer entièrement dans le partage des profits et des informations. C'est d'ailleurs un moyen très efficace de les responsabiliser et ainsi de créer un sentiment d'appartenance aux valeurs de l'entreprise. Au cours d'une crise, les salariés et le personnel interne de l'entreprise doivent être les premiers à être mis au courant de la situation afin d'éviter toute frustration ou incompréhension de leur part. Ils doivent donc faire totalement partie de la stratégie de communication de l'entreprise.

Les mœurs et la sensibilisation des consommateurs aux questions d'éthique sensibles ont également connus des évolutions durant ces dernières années. Les mentalités diffèrent en fonction des générations mais également des pays. Par exemple, en l'espace de dix ans, la question de l'homosexualité se démocratise. Ce n'est plus un sujet tabou, et les réformes du gouvernement ne susciteraient pas une opposition aussi forte qu'il y a une dizaine d'années.

La grande tendance des années 2000 concerne bien évidemment l'écologie et le respect de l'environnement par l'économie d'énergie et l'énergie propre. Le sommet de Copenhague montre d'ailleurs l'enjeu de ce débat. Les entreprises communiquent beaucoup sur ce sujet et souhaitent pour la plupart surfer sur la tendance « entreprise écologique et citoyenne ». Toutefois, le moindre écart de leur part est susceptible de scandale et donc de crise. Les citoyens sont beaucoup plus attentifs à ce sujet puisqu'ils sont sensibilisés par le gouvernement et doivent eux-mêmes se soumettre à des contraintes plus importantes afin de devenir « citoyen-écolo ». C'est d'ailleurs ce que montre la dernière réforme sur la « taxe carbone » du gouvernement<sup>8</sup>. Forcément, si l'on demande aux citoyens de se responsabiliser et de respecter de nouvelles règles, ils considèrent que les entreprises doivent en faire autant, sinon plus, et montrer l'exemple. Ils sont donc beaucoup plus sensibles et attentifs aux actes de ces dernières.

Cette tendance « écolo » se généralise largement en France contrairement aux Etats-Unis par exemple. Cela nous montre bien que les préoccupations des sociétés diffèrent largement d'un pays à l'autre, en fonction des habitudes de consommation, au niveau de développement, aux expériences vécues...

Toutes ces évolutions sociétales sont donc bien à l'origine de la multiplication des crises que l'on connaît aujourd'hui. Les consommateurs/citoyens sont davantage à même de juger les actes des entreprises. Ils osent beaucoup plus qu'il y a quelques années faire valoir leurs idées et leurs droits grâce à des moyens de plus en plus développés et à la portée de tous.

---

<sup>7</sup> Journal de France Inter, 29 décembre 2009

<sup>8</sup> JT de 20h, TF1, 30 décembre 2009



C'est donc la combinaison de tous ces facteurs évoqués ainsi que les avancées juridiques, technologiques et politiques qui expliquent les origines des crises « modernes ». Face à ces risques, les entreprises doivent donc se prémunir de moyens eux aussi de plus en plus pertinents afin de limiter l'atteinte de leur image en adaptant au mieux leur stratégie de communication.

### 3. La cellule de veille comme outil d'anticipation plutôt que de constat

Actuellement, la plupart des entreprises et des gouvernements utilisent la cellule de veille comme outil d'analyse, afin d'effectuer un retour sur une expérience vécue et éviter une nouvelle crise du même type que celle déjà vécue. Le ministère de la santé met par exemple en place des cellules de veille afin de pouvoir suivre les évolutions d'une crise et d'en faire ressortir des statistiques<sup>9</sup>. Toutefois, il s'intéresse fortement à l'installation de cellules de veille comme moyen d'anticiper au mieux des crises, comme le montre le nom de la source utilisée ci-dessous. Cet exemple montre l'intérêt d'une telle stratégie, et la communication faite autour de la grippe A en est le fruit plutôt réussi. La prévention a été faite à temps, la communication était largement structurée, ce qui a permis d'éviter toute incompréhension et panique de la part de la société.

Aux vues des évolutions sociétales exposées ci-dessus, il serait donc préférable d'utiliser les cellules de veille comme un outil d'anticipation afin d'éviter, autant que possible les crises, ou tout du moins, d'adapter au mieux la stratégie de communication à ce type de situation.

En effet, les entreprises qui traversent des crises, mettent en place le plus souvent des cellules de crise afin de renforcer les équipes chargées de la gestion de la situation, qui est le plus souvent synonyme de coup de panique pour l'entreprise. Mais n'est-il pas déjà trop tard ? Ne vaudrait-il pas mieux mettre en place une cellule de veille qui puisse déceler tous les signes extérieurs dangereux et préparer l'entreprise à réagir bien et vite ? Tout simplement, mettre en place une stratégie de communication de crise, « de secours », prête à être employée à tout moment, totalement adaptée à la situation qui est le plus souvent très délicate et difficile à gérer ...

## II- La mise en place de la cellule de veille

---

Les grandes entreprises françaises font face aujourd'hui à une concurrence exacerbée sur des marchés internationaux extrêmement dynamiques et imprévisibles, sans compter la conjoncture économique globale actuelle. Après les premiers précurseurs qu'étaient Total, EDF, ou France Télécom il y a 10 ans, les grandes entreprises ont progressivement mis en place des dispositifs de veille pour mieux écouter et comprendre leur environnement stratégique, et faciliter la prise de décision.

1. La cellule de veille : Une discipline pour anticiper et ne jamais se faire surprendre, permettant la valorisation du processus collaboratif

La veille est avant tout une compétence cœur exercée -généralement- dans les grandes entreprises et qui s'inscrit dans la stratégie de communication de celle-ci.

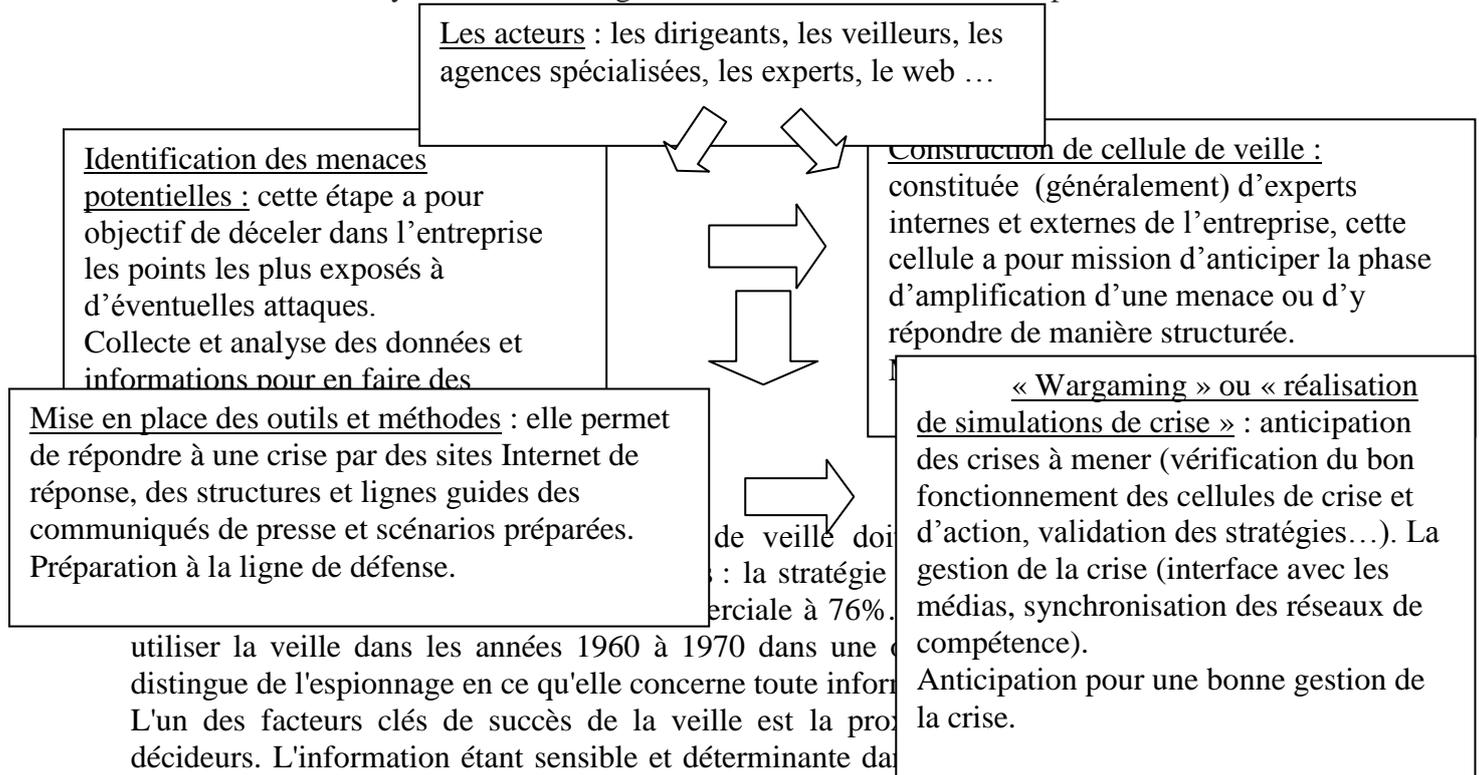
---

<sup>9</sup> « Renforcer la veille sanitaire pour mieux anticiper les crises », [www.flutrackers.com](http://www.flutrackers.com), 6 octobre 2006



La cellule de veille est l'organisation informationnelle par laquelle l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'évènements susceptibles d'influer sur sa pérennité. Le but de celle-ci est de permettre à l'entreprise de réduire son incertitude, notamment en anticipant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socio-économique et technologique et d'aider à la prise de décision des gestionnaires de celle-ci. La cellule de veille recherche, interprète et utilise les informations pour créer une vision de l'environnement auquel l'entreprise est confronté directement ou indirectement et pouvant avoir une influence sur sa compétitivité.

Le schéma suivant synthétise les rouages de la cellule de veille en entreprise :



utiliser la veille dans les années 1960 à 1970 dans une c  
distingue de l'espionnage en ce qu'elle concerne toute inform  
L'un des facteurs clés de succès de la veille est la pro  
décideurs. L'information étant sensible et déterminante da  
responsables de la veille doivent être proches des décideurs afin de bien comprendre les  
enjeux de la surveillance. En effet, ce qui menace les décideurs de nos jours n'est pas tant le  
manque d'information que sa surabondance qui risque de paralyser la prise de décision. La  
cellule de veille a donc un objectif clair : repérer et diffuser l'information stratégique  
pertinente aux décideurs de l'entreprise.

Une équipe de veilleurs est le plus souvent composée de deux catégories de personnes : les  
professionnels de la recherche et de la gestion de l'information, et les analystes et spécialistes  
du domaine. Cette équipe multidisciplinaire fait toute la force de la cellule de veille : les  
premiers interviennent davantage aux étapes de la gestion des données, de l'information, de  
l'évaluation de la validité et de la crédibilité de l'information. L'expertise est multiple :  
connaissance des sources d'information et des outils de recherche, validation et gestion des  
sources d'information (par exemple, création de banques de données spécialisées, indexation  
et synthèse).

<sup>10</sup> « La veille dans l'entreprise », Mr Dahmane Madjid et Mme Yalaoui Ratiba, Cerist 2004



Les seconds sont des spécialistes du secteur surveillé. Ils sont capables de discerner l'information pertinente qui fait la différence. Cette équipe est donc capable de repérer et de gérer l'information mais surtout de la diffuser dans un mode intelligible et utilisable par les gestionnaires de l'organisation. La proximité avec les preneurs de décision dont il est état plus haut prend alors tout son sens : le principal obstacle au succès de la cellule de veille est de perdre de vue la finalité de la veille qui est d'assister le gestionnaire de haut niveau à prendre une décision (anticipation donc réaction : communiquer, se taire...). La cellule de veille qui se limite à la diffusion de l'information perd de vue sa fonction première et est condamné à disparaître à court ou à moyen terme.

La veille peut s'effectuer en interne, c'est-à-dire résulter de la délégation de certains départements donc de certaines compétences clés de l'entreprise : les ressources humaines, la recherche et le développement, le développement commercial... qui vont eux-mêmes veiller, c'est-à-dire collecter des informations puis les analyser. Ce modus operandi comporte plusieurs limites à courts termes : les employés chargés de cette tâche ne sont généralement pas formés pour exécuter et mener à bien celle-ci, le résultat obtenu s'avère donc rapidement insatisfaisant et inutilisable, par ailleurs cette dernière risque d'empiéter sur les fonctions premières de l'employé. L'autre alternative possible est l'implantation d'un département « cellule de veille » au sein de l'entreprise, avec des exécutants compétents et formés dans ce domaine, chargé uniquement de répondre à cette tâche. Par ailleurs il existe des moyens externes pour l'entreprise pour disposer d'une cellule de veille : des agences de communication se sont spécialisées dans l'aide à la mise en place de cellule de veille dans les entreprises. Celles-ci comme la société Médiaveille proposent des stages de formation s'étalant généralement sur une durée de trois jours pour un coût d'environ 2000 euros. Des animations de formation personnalisée en inter et intra entreprise sont offertes suivant un programme global en 8 points :

- les enjeux de la veille,
- le cycle de celle-ci,
- les sources d'informations utilisées par les professionnels,
- la pratique méthodologique,
- l'utilisation des réseaux de veille,
- Internet valorisé comme principal outil,
- la préparation d'un dispositif de veille,
- puis pour terminer l'évaluation de ce dernier.

Certaines Chambres de Commerce et de l'Industrie (CCI) offrent leurs compétences en cellule de veille pour les entreprises ou les porteurs de projet : la cellule de veille de la CCI de l'Essonne se propose de réaliser des veilles technologique, juridique, concurrentielle, ou encore commerciale, afin de trouver des solutions « clés en main » aux entreprises qui le souhaite ou encore de conforter un créateur dans son futur projet.

En outre, l'essor des technologies Internet a fortement fait évoluer la veille stratégique en permettant à des entreprises de collecter et de traiter avec plus de facilité un grand nombre d'informations.



Le géant Google est d'ailleurs le maître précurseur en la matière de « l'aide 2.0 »: Les Google Alerts sont un système central de veille gratuit qui redirige les alertes auprès des acteurs concernés : il suffit d'entrer les mots clés à surveiller pour être ensuite notifié par mail dès qu'un nouveau contenu répondant à la recherche est ajouté dans l'index Google. Récemment, la plateforme de veille Sindup et la société Cybion sont venues concurrencées ce dernier sur le marché des outils à la veille sur le web. Celles-ci proposent des alertes en temps réel et des rapports d'analyses, la surveillance de sources sur mesure ou encore des dossiers intelligents.

Les réseaux sociaux, les blogs et plus généralement les flux d'informations RSS permettent désormais aux entreprises de rester branché sur l'actualité la concernant. Cette banalisation a également rendu la veille accessible à des entreprises de taille plus modeste comme les PME. Mais l'explosion quantitative des données et l'insuffisance des canaux permettant leurs synthèses imposent une constante remise en cause des outils de veille.

Par ailleurs, certains experts comme le Professeur LESCA du CERAG de Grenoble ont mis au point des méthodes de mise en place de cellule de veille. Disponibles sur Internet, comprenant une dizaine d'étapes pouvant être réalisées dans un délai de trois à quatre mois et adaptables aux spécificités de l'entreprise, ces formules sont clairement expliquées et justifiées, offrant une aide gratuite et experte aux sociétés. La méthode VAS-IC du Professeur LESCA est disponible en annexe.

Bien qu'il soit difficile de les dissocier véritablement, les experts distinguent habituellement quatre types de veille qui s'articulent dans une certaine mesure sur les différentes forces concurrentielles de la matrice de Porter.

**La veille technologique** s'intéresse :

- aux acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée;
- aux produits (ou services);
- au design;
- aux procédés de fabrication;
- aux matériaux, aux filières;
- aux systèmes d'information;
- aux prestations de service dans lesquelles le facteur *image* est très fort et qui opèrent la transition avec la veille commerciale.

**La veille concurrentielle** traite les concurrents actuels ou potentiels, les nouveaux entrants sur le marché (pouvant lier leur apparition à l'émergence de produits de substitution). L'information recueillie peut couvrir des domaines très divers :

- gamme des produits concurrents;
- circuits de distribution;
- analyse des coûts;
- organisation et culture d'entreprise;
- évaluation de la direction générale;
- portefeuille d'activités de l'entreprise.

**La veille commerciale** concerne les clients (ou les marchés). Il s'agit de prendre en considération l'évolution des besoins des clients. À l'heure du développement des techniques de fidélisation, la veille commerciale implique le suivi et l'analyse des réclamations. Celle-ci



s'intéresse également aux fournisseurs. Cette veille se développe notamment dans les services achats. La recherche d'information est certes focalisée sur le coût des services, mais s'intéresse également à différentes garanties (délai de livraison, continuité de la relation, qualité des produits et services, adaptabilité, etc.).

**La veille stratégique ou environnementale** Ce type de veille inclut généralement les éléments de l'environnement politique, social, culturel et juridique. Selon le type d'organisation, la veille stratégique ou environnementale –encore appelée veille globale ou sociétale – sera axée sur des aspects différents de la vie économique. Ce type de veille nécessite une solide planification car les cibles de veille peuvent toucher un large éventail de thèmes.

**La veille gouvernementale** traite notamment de sujets propres aux institutions et administrations publiques.

Ces thèmes peuvent couvrir différents champs d'intérêts et se rapprocher dans certains cas de ce qui se fait en entreprise. Généralement les thèmes portent sur :

- les politiques publiques;
- les stratégies gouvernementales;
- les plans d'intervention, les programmes;
- les lois et règlements;
- les analyses et évaluations des politiques ou programmes

## 2. En France et à l'étranger, la veille est un investissement et les tendances diffèrent

Mettre en place une cellule de veille à un coût : c'est un investissement, bien souvent en termes de matériel mais surtout en termes de facteur humain. Recruter, former, faire appel aux services d'une agence spécialisée, le projet de l'installation de la cellule de veille est long et peut bien souvent se révéler laborieux.

En 2008, le budget moyen accordé par les entreprises françaises au dispositif de veille était d'environ 68 400 euros et la dispersion des budgets veille s'étendait de 0 à 530 000 euros<sup>11</sup>. Celles-ci consentent à investir, conscientes de leurs besoins en matière de veille : pour 30% d'entre elles, il s'agit d'une augmentation du budget global de l'entreprise et 60% concède un budget stable.<sup>12</sup> Pour les grands groupes de l'envergure de Veolia ou L'Oréal, certains budgets alloués à la mise en place de la cellule de veille dépassent le seuil « d'exorbitants ». Dans certains secteurs d'activités, la veille est une obligation : le groupe américain Atmel, spécialisé dans l'imagerie, la conception et la fabrication de semi-conducteurs et de circuits intégrés (technologies qui trouvent leurs applications dans un environnement très concurrentiel), réalisant un chiffre d'affaires annuel d'environ 100 millions d'euros et qui est présent dans près de soixante pays a mis en place une cellule de veille dans chacune de ses filiales internationales depuis 1998. Aujourd'hui, la filiale d'Atmel Grenoble en France alloue un budget pour la veille de 80 000 euros par an<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> « baromètre 2008 Digimind »

<sup>12</sup> « baromètre 2008 Digimind »

<sup>13</sup> « Veille continue chez Atmel France », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), juin 2004



En matière d'organisations du dispositif de veille, en France, une entreprise sur deux fonctionne de manière décentralisée : les projets de veille sont assurés par plusieurs collaborateurs ou par un cabinet ou une agence de communication spécialisée. A l'inverse, 45% fonctionnent de façon centralisée c'est à dire que la gestion du dispositif de cellule de veille est confiée à un seul et unique département.<sup>14</sup>

A l'étranger, la veille centralisée est davantage pratiquée par les entreprises Japonaises et Israéliennes, les filiales et entreprises en France et aux Etats-Unis utilisant principalement la veille décentralisée<sup>15</sup>.

Ainsi, la veille s'apparente donc à une pratique d'affaires qui permet à une organisation d'être plus efficace dans une perspective de moyen et long terme. Sa stratégie doit être en lien avec la planification stratégique d'une organisation et les cibles de veille doivent être diversifiées.

La cellule de veille voit son travail facilité par l'utilisation des technologies de l'information, mais les connaissances ou renseignements sont créés et gérés par des individus. La maîtrise de la recherche d'information sur Internet s'avère davantage comme une question d'habitude, de pratique (*Learning by Doing*) et d'actualisation.

Les outils ou technologies liés à la recherche d'information sont peu coûteux : la principale ressource que nécessite la veille est du temps-personne.

L'un des principes de la cellule de veille : « Posséder les informations ne vaut absolument rien » : la valeur de l'information provient de l'utilisation qu'une organisation en fait. Ne pas voir l'enjeu de l'information dans une société de l'information semble donc suicidaire pour une organisation quelque soit sa finalité ou sa taille. Les entreprises qui seront encore là au troisième millénaire seront celles qui intégreront la veille dans toutes les facettes de leurs opérations ainsi que dans leur culture organisationnelle.

### III- Un outil d'optimisation de la stratégie de communication

---

Avec la multiplication des crises, la communication dite « sensible » est devenue primordiale pour les grandes entreprises afin de sauver leur image de marque. L'information, de plus en plus présente avec l'essor des médias en particulier d'internet, se déroule en continu. De ce fait une préparation de l'entreprise pour mettre en place des stratégies, des moyens, des messages et des actions, face aux situations de crise, apparait comme une réelle solution grâce aux cellules de veille.

#### 1. Une meilleure réactivité face aux divers types de crise et son retour d'expérience

Au sein d'une cellule de veille, on peut alors organiser la stratégie de communication à effectuer en situation de crise. Cette élaboration se fait en plusieurs étapes et elle doit répondre à diverses questions. Tout d'abord il faut évaluer l'environnement, quels sont les risques de telle ou telle crise par rapport à l'entreprise (structurel, crise profonde, image), le niveau de médiatisation : national ou international, en fonction de cela les actions ne seront

---

<sup>14</sup> « baromètre 2008 Digimind »

<sup>15</sup> « La veille dans l'entreprise », Mr Dahmane Madjid et Mme Yalaoui Ratiba, Cerist 2004



pas les mêmes, et les supports. On doit choisir quelle image, quelle réputation veut avoir l'entreprise auprès des différentes cibles. De plus, il est nécessaire d'informer souvent les interlocuteurs, auxquels le public accorde sa confiance, qui prendront la parole en situation de crise, comme par exemple le dirigeant. L'anticipation grâce à la cellule de veille permet de préparer un processus, les messages, les scénarios en fonction des types de crises : économique, sociale, financière, sanitaire..., des cibles, et des médias. Préparer des moyens matériels, des trames, une page web en cas de crise à mettre en place immédiatement. Pour décider de la stratégie à adopter, la cellule de veille doit évaluer la part de responsabilité de l'entreprise, ses alliés ou adversaire et le degré d'urgence de la crise : ne pas céder à la panique. La cellule de veille doit communiquer en interne, en ce qui concerne ses informations afin que les collaborateurs et employés ne soient pas mis à l'écart ou se sentent non concernés et alors frustrés lors de l'annonce de la crise. Ces diverses étapes effectuées en amont de la crise permettent une meilleure réactivité de l'entreprise, car elle peut alors mettre en place le processus décidé et les actions de communication qui vont avec. Ceci se révèle être un gain de temps précieux surtout en situation de crise où il faut réagir très vite.<sup>16</sup>

En situation de crise, 3 stratégies se démarquent : celles de la reconnaissance, du projet latéral ou de la contre-attaque et du refus. C'est à la cellule de veille de décider quelle stratégie de communication adopter en fonction des diverses crises qui peuvent se produire.

A propos de la stratégie de reconnaissance, il s'agit d'une communication claire et assurée, elle doit répondre à diverses exigences qui sont les suivantes : l'explication, la rapidité, la cohérence. Il existe plusieurs formes de reconnaissance complète ou partielle :

- La reconnaissance complète du problème, sa responsabilité, et l'assurance de réparer les dommages causés
- « La bonne foi et la naïveté », dans ce cas là l'entreprise reconnaît sa responsabilité mais ne se présente pas comme coupable.
- « L'amalgame », elle assume les faits mais étend la responsabilité à des acteurs externes afin de minimiser la sienne.
- « La dissociation de l'entreprise et de ses hommes », ce qui signifie séparer l'image de l'entreprise des personnes responsables de la crise.

Cette stratégie reste peu employée alors qu'elle est très efficace car l'entreprise joue la carte de la transparence et apporte une crédibilité aux diverses cibles de communication qui lui permette de redorer fortement son image.

Dans un second temps il y a la stratégie du projet latéral, il s'agit ici de changer l'angle de vue de la crise, de déplacer le problème. 4 stratégies de communication sont alors envisageables :

- « Le déplacement ou le lieu du débat », cette communication déplace le problème vers un autre fait qui quant à lui valorise l'image de l'entreprise, on ne parle plus du tout de la crise. Par exemple, le lancement d'une communication sur une charte éthique.
- « La stratégie de contre-attaque et la rhétorique du complot », elle réside dans le fait de transformer sa culpabilité en innocence en argumentant qu'il s'agit d'un complot d'acteurs externes comme par exemple de concurrents, afin de devenir la victime.

---

<sup>16</sup> Approche de la communication de crise – Intervenant : Thierry LIBAERT - Notes prises les 26 et 27 juin 2003 à Paris formation organisée par la Délégation à la communication



- « L'accusation externe » où l'entreprise cherche à détourner l'attention vers d'autres acteurs ou décideurs en émettant par exemple qu'il existe de pires pratiques dans d'autres établissements.
- « L'évitement du pire » signifie communiquer que le pire a été évité afin qu'il y ait un sentiment de soulagement et d'apaisement, la crise est alors minimisée.<sup>17</sup>

Enfin, la stratégie du refus, dans ce cas l'entreprise ne prend pas du tout ses responsabilités et n'assume pas les faits ; elle s'exprime sous 5 formes :

- « La stratégie du déni », l'entreprise nie les faits et rejette toute accusation
- « La stratégie du silence », la société ne communique pas sur les faits
- « La stratégie du bouc émissaire », on désigne alors un coupable en interne qui prendra toutes les responsabilités de manière à protéger les dirigeants.
- « La stratégie du changement », où on nie la responsabilité car la crise s'est déroulé avant que s'exerce une modification au sein de l'entreprise.
- « La stratégie du chaînon manquant », l'entreprise se justifie par l'absence d'information

La stratégie du refus est très dangereuse car l'impact sur l'image de l'entreprise peut se voir nettement dégradée si elle gère mal la crise et les informations que le public peut avoir par la suite.<sup>18</sup>

A la fin de chaque crise, il est nécessaire que la cellule de veille garde un retour d'expérience afin de mener des réflexions sur ce qui a été réussi et raté pour agir de façon plus efficace et meilleure la prochaine fois qu'une crise apparaîtra. La stratégie et les actions seront alors plus élaborées et l'entreprise mieux préparée. L'impact d'une crise pour l'entreprise peut être très important en ce qui concerne l'image, les ventes, et la survie de la société.

Afin de montrer qu'une préparation est primordiale pour l'entreprise, nous allons prendre le cas de Buffalo Grill. En 2002, un ancien salarié de la chaîne du restaurant affirme que de la viande britannique pendant la période d'embargo due à la vache folle a été importée de Grande Bretagne. Le fondateur du groupe et le directeur des achats sont alors inculpés d'« homicide involontaire » suite à la mort de deux personnes. La fréquentation aurait baissé de 40% dès le début de la crise ceci à cause de :

- un manque de préparation : l'entreprise ne sait jamais imaginée qu'une crise sanitaire de la sorte aurait pu arriver alors qu'avec une cellule de veille, l'anticipation aurait permise de gérer la crise
- une discorde entre les paroles des divers avocats qui se contredisent
- des erreurs avec les médias : des discours et des interlocuteurs pas préparés
- une stratégie de communication tardive

A la suite de cette crise Buffalo Grill lancera une campagne de communication début 2003 dans la presse avec comme slogan « l'épreuve rend plus fort » et « les viandes de qualités c'est notre métier » qui redore un peu l'image de l'entreprise.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), dossier Communication de crise-Les trois stratégies possibles, Didier Heiderich et Pascal Ragot

<sup>18</sup> Communication de Crise : le choix des messages, Thierry LIBAERT, Dunod 2001

<sup>19</sup> [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), dossier Communication de crise-Le cas Buffalo Grill, Pascal Ragot



Certes il y a des communications réussies sans cellule de veille comme pour Mc Donald's en 2004 lors de la sortie du film « Super Size Me » dénonçant le risque d'obésité avec la fréquentation de l'établissement, quelques temps après Mc Donald's lança une campagne publicitaire sur des menus équilibrés et un parrainage avec des sportifs aux JO. Mais sans cette cellule, l'enjeu est quitte ou double ; les chances de réussite d'une communication sont plus fortes grâce aux cellules de veille qui permettent d'anticiper et de préparer au mieux la meilleure communication à effectuer en situation de crise.

## 2. Deux cas qui prouvent le bien fondé des cellules de veille

Dans un premier temps nous allons étudier le cas d'Air France. Ce groupe est pionnier en France en matière de cellule de veille et de communication bien rodée. En effet, Air France a déjà eu à faire à des crises importantes et grâce à sa communication réactive et maîtrisée, l'entreprise a toujours su faire face. Prenons l'exemple du crash du vol AF447 Rio-Paris en juin 2009. Lorsque le centre de technique se rend compte du crash, la cellule de veille est tout de suite mise au courant et lance son plan d'action, qui commence par prendre en charge les familles et diffuser les premières informations. Des cellules d'accompagnement pour les salariés et un numéro vert sont mis en place. Sans cellule de veille, la réactivité n'aurait pas été au rendez-vous et cela aurait pu générer un mécontentement encore plus fort. Face à l'ampleur de la crise, la cellule décide de faire une conférence de presse avec comme interlocuteur le Directeur Général, le jour même. Sa prise de parole est au ton « de l'empathie et de la responsabilité », il communique sur les faits et que tout sera fait pour trouver les causes exactes du crash. Afin de montrer la solidarité en interne, Air France diffuse un communiqué concernant la mobilisation de 400 salariés afin d'aider le groupe dans cette crise. Air France joue là sur 2 axes : la responsabilité et la proximité. Mais il reste encore beaucoup à faire.

Le groupe réussi à mettre fin à des rumeurs de démissions importantes des hôtesses de l'air et des stewards grâce à une argumentation avec preuves à l'appui. Cependant il apparait que les sondes Pitot soient la cause de l'accident. Sur certains sites spécialisés d'anciens pilotes déclarent que des accidents seraient déjà survenus à cause de ces sondes. Celles-ci devaient alors être changées par de plus récentes. Ce changement n'étant pas effectué, Air France perd en crédibilité face à Internet et aux pilotes auxquels le public accorde davantage sa confiance. Si une communication interne avait été bien effectuée au préalable par le groupe, des syndicats de pilotes ne se seraient pas formés de cette manière et la crise aurait pu être beaucoup mieux gérée d'où l'importance de cette communication trop souvent oubliée en cas de crise.<sup>20</sup>

Dans ce cas, on peut constater que la cellule de veille a permis une réactivité incomparable face à la crise et une gérance de la communication efficace. Cependant si une communication interne n'a pas été effectuée en amont, il est possible qu'il y ait alors discorde et que l'entreprise perde en crédibilité.

---

<sup>20</sup> [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), La communication de crise d'Air France, Hédi Hichri, août 2009



Dans un second temps, nous allons voir le cas de la Société Générale. L'entreprise qui a pu anticiper la crise, a mis en place une cellule de communication de crise composée de cadres du groupe et de consultants extérieurs peu de jours avant l'annonce au public afin de préparer la communication. Lorsque la fraude de Jérôme Kerviel, trader, est rendue publique, la cellule met en place toutes ses actions de communications. Celles-ci consistent en une liste de questions réponses de l'affaire aux 800 managers, un communiqué au salarié via l'intranet, ainsi qu'un centre d'appel pour toutes les interrogations du public. Cinq jours après l'annonce publique de la fraude, la médiatisation de l'affaire est à son apogée. Dirigée par Hughes le Bret, directeur de communication de la Société Générale, la cellule porte alors une attention particulière à la radio, et les revues de presse. Le Mercredi 30 janvier soit une semaine après la déclaration de fraude, Daniel Bouton, PDG de la Société Générale interviewé au JT de France 2 assure la stabilité du groupe, la mise en place de contrôle et rejette la faute sur Jérôme Kerviel. La gestion de crise a été parfaitement bien menée car selon un baromètre d'opinion actuel, la Société Générale se situe en 4<sup>ème</sup> position parmi 27 banques.<sup>21</sup> Cette cellule a donc permis de gérer la médiatisation et la réputation de l'entreprise en 6 points :

- la détection de la crise à temps
- les professionnels au sein de la cellule
- l'initiative de l'annonce
- le fait de véhiculer divers messages en fonction du public
- la reconnaissance de sa culpabilité jusqu'à un certain point
- la défense de la réputation de l'entreprise et de son image<sup>22</sup>

Un an après, Thierry Libaert enseignant en sciences de l'information et de la communication, interview Denis Marquet, directeur de l'information à la direction de la communication Société Générale, qui faisait parti de la cellule de communication de crise. Pour ce dernier, leur point fort a été de rétablir la confiance du public, et les points faibles représentent l'insuffisance de la communication sur le média Internet avec les nombreux comités de soutien de Jérôme Kerviel ainsi que le manque de communication en interne. La cellule a informé en permanence le PDG et de nombreuses attentions ont été portées aux salariés travaillant dans celle-ci. Cela a permis d'exécuter les stratégies et actions de communication en sérénité. Les salariés représentaient le cœur de cible de communication car leur impact sur les clients et les actionnaires pouvait être très important. Un an après cette crise, la Société Générale en garde encore des traces puisqu'elle gagne moitié moins de client qu'auparavant.<sup>23</sup>

### 3. Une omniprésence qui justifie leur utilité

Les cellules de veille sont de plus en plus présentes au sein des entreprises comme à l'étranger, par exemple aux Etats-Unis, ces cellules sont bien rodées et représentent un réel avantage pour les sociétés qui les mettent en place.

En France le gouvernement utilise depuis plusieurs années ces cellules de veille qui représentent un atout en cas de crise considérable. Le Ministère des Affaires Etrangères a créé

<sup>21</sup> [www.opinion-watch.com](http://www.opinion-watch.com), La communication de crise de la Société Générale dans l'affaire Kerviel, 22 mai 08

<sup>22</sup> [www.blog.bdccom.com](http://www.blog.bdccom.com), Société Générale, Bertrand Desmier, 1 février 2008

<sup>23</sup> [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), Interview réalisée par Thierry Libaert de Denis Marquet en déc 2008



en 1997, une cellule de veille permanente, afin d'assurer la sécurité des ressortissants français à l'étranger. Ses missions consistent à mettre en place un processus en cas de crise d'action et de prévention, ainsi que de communiquer au public les précautions à prendre avant de partir à l'étranger ; grâce à une réorganisation et une modernisation des réseaux de communication entre les divers établissements : ambassades, consulats... . En cas de « guerres, troubles, événements politiques, accidents nucléaires, accidents industriels, accidents aériens, maritimes, ferroviaires, routiers, séismes, ouragans, cyclones, inondations... », cette cellule de veille se transforme alors en cellule de crise et met en place des actions bien définies.<sup>24</sup>

Les cellules de veille permettent une réactivité considérable et primordiale en situation de crise, la stratégie et les actions de communication sont élaborées, préparées et alors beaucoup plus efficaces. Lorsque l'image des grandes entreprises est en jeu, mieux vaut savoir où aller plutôt que d'improviser et de se tromper quitte à mettre le groupe en péril.

## Conclusion

---

Aujourd'hui les entreprises multiplient sans cesse leurs champs d'actions sur la place économique mondiale, en développant de plus en plus de services, de produits. La remise en cause de leur stratégie de communication en est directement impactée et les événements inattendus de notre environnement économique, sociale, politique, écologique, poussent celles-ci à redoubler d'efforts pour rester présentes dans un contexte où la compétition accrue et la recherche de profits sont inévitables.

A cause de l'ampleur des médias et des changements comportementaux, les crises s'accroissent et s'intensifient. Face à ces dernières, les entreprises ont tout intérêt à investir dans des moyens d'anticipation afin de gérer au mieux la stratégie de communication en cas de survenance de la crise mais également afin d'éviter une atteinte à leurs images et d'assurer la pérennité de celles-ci.

---

<sup>24</sup> [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr), cellule de veille



Nombre d'entreprises créent des manuels de gestion de crise, investissent dans des formations dont l'objectif est de se doter d'un dispositif de gestion leur permettant de réagir le plus rapidement possible et de manière efficace en situation de crise. Mais la permanence de la crise est un facteur puissant et incontournable qui impacte directement nos sociétés. Un paradoxe se pose malgré tout, car dans le chaos apparent qui accompagne la phase d'une crise, celle-ci est cause de réactivité fulgurante de la part de l'entreprise et devient donc un facteur organisationnel plus pertinent que jamais.

La cellule de veille représente certes un investissement pour les entreprises, c'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle reste plus accessible aux grandes entreprises qui disposent de moyens financiers importants. Cependant, à long terme, grâce à l'anticipation de la stratégie de communication que procure cet outil, le retour sur investissement est plus que bénéfique. La cellule de veille semble donc en passe de devenir incontournable dans l'établissement de la stratégie de communication de toutes les grandes entreprises mondiales.

Rien ne peut être complètement prévu en termes de crise. Celle-ci est toujours unique, faite d'incertitudes et de questions. Pourtant, la position qui consiste à penser que la crise relève de l'imprévisible et que rien ne sert de s'y préparer, est la pire des postures à adopter. S'il n'y a pas de modèle, il y a des règles et des tendances générales qu'il convenait de formaliser et auxquelles les entreprises se familiarisent. Il semble en effet que la posture fataliste face à la crise ait de moins en moins cours au regard du nombre croissant d'entreprises désirant intégrer à leur plan de communication un volet crise proactif. Cela passe par un audit des risques, une collecte de l'information, l'identification des parties prenantes, une veille médiatique, l'élaboration des procédures et finalement une simulation. La communication de crise a su s'organiser et se structurer.

## Sources

---

*Sophie GIRET, « La communication de crise fait sa pub », octobre 2003*



## Bibliographie

« La communication de crise fait sa pub », Sophie GIRET, octobre 2003

## Webographie

- « Les annonceurs fidèles renforcent la part de marché du Web », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), 27/07/2009
- « Le Web, troisième média publicitaire en France », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), 27/07/2009
- « France : le marché de la publicité en ligne », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), 14/12/2009, source : TNS Media Intelligence
- « Dans quelles mesures l'évolution du niveau d'instruction moyen favorise-t-elle la mobilité sociale ? », [www.oodoc.com](http://www.oodoc.com), 11/05/2009
- « Renforcer la veille sanitaire pour mieux anticiper les crises », [www.flutrackers.com](http://www.flutrackers.com), 6 octobre 2006
- « La veille dans l'entreprise », Mr Dahmane Madjid et Mme Yalaoui Ratiba, Cerist 2004
- « Baromètre 2008 Digimind »
- « Veille continue chez Atmel France », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), juin 2004
- « Approche de la communication de crise » – Intervenant : Thierry LIBAERT - Notes prises les 26 et 27 juin 2003 à Paris formation organisée par la Délégation à la communication
- Dossier « Communication de crise-Les trois stratégies possibles », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), Didier Heiderich et Pascal Ragot
- « Communication de Crise : le choix des messages », Thierry LIBAERT, Dunod 2001
- Dossier « Communication de crise-Le cas Buffalo Grill », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), Pascal Ragot
- « La communication de crise d'Air France », [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), Hédi Hichri, août 2009
- « La communication de crise de la Société Générale dans l'affaire Kerviel », [www.opinion-watch.com](http://www.opinion-watch.com), 22 mai 08
- Société Générale, [www.blog.bdc.com](http://www.blog.bdc.com), Bertrand Desmier, 1 février 2008
- Interview réalisée par Thierry Libaert de Denis Marquet en décembre 2008, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)
- « Cellule de veille », [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)

## Autres

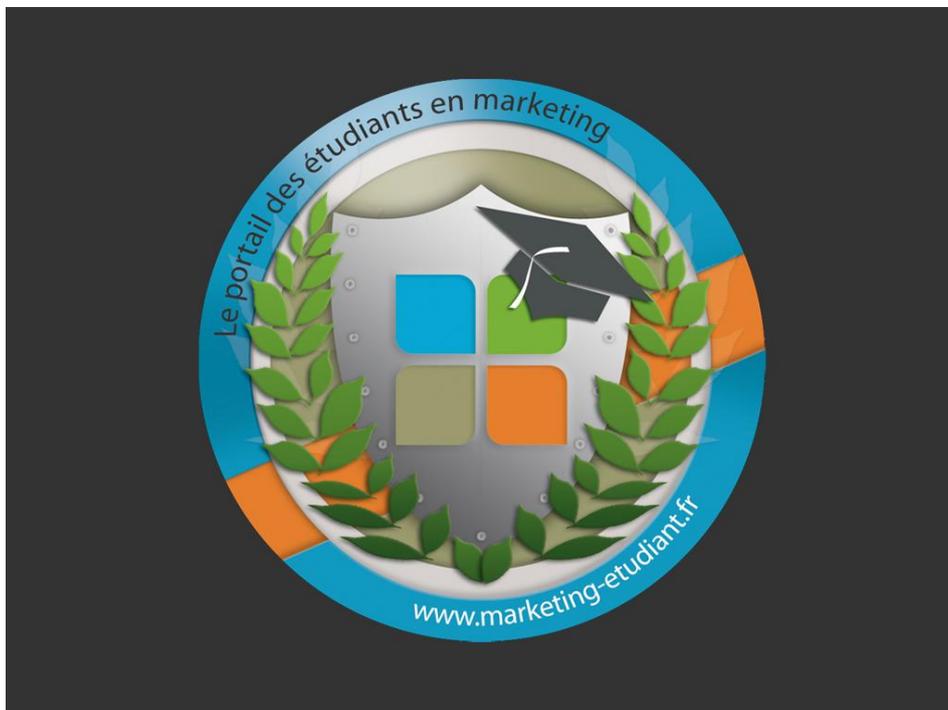
- Journal de France Inter, 29 décembre 2009
- JT de 20h, TF1, 30 décembre 2009



Documents mis à disposition par :



<http://www.marketing-etudiant.fr>



## Attention

Ce document est un travail d'étudiant,  
il n'a pas été relu et vérifié par Marketing-etudiant.fr.

En conséquence croisez vos sources :)

