

MCCS

#22

La crise dans le sport

Magazine de la Communication de crise et sensible - Vol. 22 © Décembre 2014

www.communication-sensible.com

Editeur : Observatoire International des Crises (OIC)



Edito de Didier Heiderich

La communication de crise dans le sport, entre mythe et narration

Le sport est l'un des rares secteurs économiques en proie à autant de passions, d'amour et de désamour. Ainsi, toute crise dans le sport est régie par des mécanismes complexes, certes en raison de la pluralité des parties prenantes, entre individus, foules, autorités, politiques et le rôle des médias, mais surtout en raison des liens qui les unissent dans une histoire commune.

Un processus de mythification

Nous pouvons classer les crises dans les milieux sportifs selon leurs causes : entre les causes sportives (accident, mauvais résultats, dopage, tricherie,...) et extra-sportives (scandale, finances, institution,...) Mais à l'exception des accidents graves (Furiani, etc.), nous pouvons constater une isotopie des crises. Cette isotopie est le fruit d'un système narratif entre sacralisation et désacralisation, entre mythification et démythification.

Ainsi, les crises dans le sport se nourrissent d'une construction sémantique fondée sur le **sacré et le mythe**, voire pour le public de **l'expérience du sacré**

Ainsi, les crises dans le sport se nourrissent d'une construction sémantique fondée sur le sacré et le mythe, voire pour le public de l'expérience du sacré « j'étais là », « c'est historique », « l'exploit », avec en prime une iconographie du héros qui renforce la construction de la légende : blessure, genoux à terre, bras en croix, trophée embrassé, Champs-Élysées remonté par l'équipe de France de football vainqueur de la coupe du monde 1998. Cette sacralisation qui est une construction communautaire d'appartenance, renforce l'acceptation qui veut que les crises dans le sport

sont singulières, exacerbées, et émotionnelles. Car au-delà même de la nature de la crise, c'est le spectacle de la chute qui prime.

Avant, pendant et après la crise, tout est affaire d'un spectacle qui met en scène les ressorts de la mythologie avec une isotopie qui structure la communication sur la crise, dans un feuilleton dont le public attend les rebondissements. Les « dieux du stade », certes sanctifiés, nous livrent en prime leurs joies et leurs déboires personnels : la sphère privée a ceci d'universelle qu'elle permet au commun de s'approcher du mythe.

Mythe et crise dans le sport

Les médias participent de fait à une mythification du sport, non seulement sur le plan sportif, mais également sur l'ensemble des composantes qui l'environnent. Car le sport a pour particularité d'être à la fois sujet et objet médiatique : les médias télévisuels achètent à prix d'or le droit de retransmettre des événements, qu'ils vont commenter par ailleurs dans les JT. Ainsi, entre ceux qui accèdent à la diffusion et les autres, se joue une guerre du commentaire, qui englobe, certes les prévisions et résultats, mais également les histoires personnelles, parfois jusqu'à l'intimité de l'assiette, le décor, l'organisation et l'argent.

Dans les crises sportives, la véritable **rupture** est la rupture **narrative**, lorsque la **crise** ne joue plus son **rôle**, lorsque l'effondrement est invisible ou trop fortement déconnecté, lorsque la crise est trop **éloignée de la légende**.

Cette apparente transparence donne au spectateur le sentiment de tout savoir, ce qui permet d'accentuer l'effet de surprise lorsqu'une crise survient. Nous sommes alors plongés au cœur d'un processus codé, qui participe parfaitement du spectacle et bouscule la notion de rupture qui accompagne les crises : dans les crises sportives, la véritable rupture est la rupture narrative, lorsque la crise ne joue plus son rôle, lorsque l'effondrement est invisible ou trop fortement déconnecté, lorsque la crise est trop éloignée de la légende.

Sauver le mythe

En communication de crise, la première question qui se pose est celle de ce qui est à protéger. Dans les crises sportives, au-delà des aspects matériels et humains, le patrimoine à sauvegarder est la « littéralité » du mythe. C'est-à-dire, un continuum dans la légende qui s'écrit.

A l'heure où tout est crise, où un *tweet* mal formulé fait l'évènement, les commentateurs voient des crises, là où ne réside qu'un épisode qui jalonne une construction du mythe. Et même, dans les sports d'équipe, l'éviction d'un entraîneur, les frasques d'un sportif, une prise de parole malheureuse d'un dirigeant ou la violence de supporters ne sont pas systématiquement une crise, mais ne sont parfois que des événements qui participent de la construction d'une histoire. Tout en évitant un jugement homogène, pour qu'il y ait « crise » encore faut-il que le mythe s'effondre. Même le Tour de France, malgré une réputation fortement entachée, continue plus que jamais à rencontrer son public. Le monde du football où circule des sommes démesurées, où tout semble s'acheter et se vendre, où l'excès est la norme, échappe pourtant à la désaffection de son public. Les jeux olympiques, objet de controverses et d'accusations graves font l'objet de compétitions âpres pour les accueillir.

Tout en évitant un jugement homogène, dans le **sport**, pour qu'il y ait « **crise** » encore faut-il que le **mythe s'effondre**, parfois par la **mise à mort** médiatique d'une **personnalité**, dans une « **mise en abyme** »

Si le mythe est à protéger, lui-même est protecteur, même si les intérêts financiers gigantesques sont également protégés par l'industrie et les Etats.

Mais en tout état de cause, la communication de crise dans le sport ne peut faire abstraction de l'histoire, du sacré et de la désacralisation, tant que celle-ci reste parfaitement délimitée et s'insère dans le mythe, parfois par la mise à mort médiatique d'une personnalité, dans une « mise en abyme »¹. « *Orphée est condamné à ne jamais revoir Eurydice, parce qu'il l'a regardée. Ce vieux mythe exprime bien la loi du rythme, qui ramène ainsi et entraîne de belles images du fond des abîmes, mais toujours derrière lui, et sans s'arrêter jamais* »² Cette sentence d'Alain, nous

¹ Jean-Michel Laspéras, Exemple de programmation du récit, Mélanges de la Casa de Velázquez. Tome 14, 1978.

² Alain, Beaux-arts, 1920, p.93

rappelle à quel point le tragique participe d'une construction légendaire. Ainsi, les supporters français sont condamnés à revoir les images de Patrick Battiston violemment heurté lors de la coupe du monde de football en 1982 par un joueur de l'équipe d'Allemagne : 32 ans après, cette « mise en abyme » reste régulièrement évoquée alors qu'un match de football dure 90 minutes.

Communication de crise dans le sport

Depuis la mise en lumière du **storytelling**, celui-ci fait l'objet de toutes les **candeurs**, particulièrement en situation de crise. Malgré cette **prudence**, le **storytelling** prend une **importance singulière** dans la **communication de crise sportive**.

En 2003, j'avais donné un cours de communication de crise dans la Master de Manager général du club sportif professionnel à Limoges. A l'époque, Laurent Blanc, actuel entraîneur du PSG, m'avait dit que mon cours est intéressant, mais que dès que l'on est dans l'univers du sport et du football en particulier, l'irrationnel prend le dessus. Il avait raison et c'est toujours vrai aujourd'hui. Si au-delà des méthodes de communication de crise, le discernement est indispensable, c'est encore plus vrai dans le monde du sport. Depuis la mise en lumière du **storytelling**, celui-ci fait l'objet de toutes les candeurs, particulièrement en situation de crise. Malgré cette prudence, le **storytelling** prend une importance singulière dans la communication de crise sportive. Sans une compréhension de la structuration narrative qui s'est dessinée bien avant la crise, sans se saisir de la participation des supporters dans ce schéma, il sera difficile de définir une stratégie de communication qui s'inscrive dans l'isotopie au risque de perdre le sens de l'histoire qui se construit.

Le monde du sport permet la **petite phrase**, les excuses mal formulées, les **repentis douteux**, là où serait **condamné sans appel un responsable industriel**.

Le monde du sport permet la petite phrase, les excuses mal formulées, les repentis douteux, là où serait condamné sans appel un responsable industriel. Mais si la communication de crise dans le sport semble pouvoir se satisfaire de « coups »,

c'est en réalité moins vrai que dans d'autres secteurs économiques, car l'exposition médiatique est permanente, car le désamour signifie la mort et la disparition : l'histoire peut se terminer et le livre se refermer.

Pour Claude Bremond « Où il n'y a pas succession, il n'y a pas récit mais, par exemple, description (si les objets du discours sont associés par une contiguïté spatiale), déduction (s'ils s'impliquent l'un l'autre), effusion lyrique (s'ils s'évoquent par métaphore ou métonymie), etc. Où il n'y a pas intégration dans l'unité d'une action, il n'y a pas non plus récit, mais seulement chronologie, énonciation d'une succession de faits incoordonnés. Où enfin il n'y a pas implication d'intérêt humain (où les événements rapportés ne sont ni produits par des agents ni subis par des patients anthropomorphes) il ne peut y avoir de récit, parce que c'est seulement par rapport à un projet humain que les événements prennent sens et s'organisent en une série temporelle structurée. »³

Dans le **sport**, se **tromper d'histoire**, c'est toucher au **sacré**.

Ainsi, dans le sport, plus que dans d'autres domaines, la communication de crise exige une cohérence sans faille, cohérence avec l'histoire et le mythe, ses protagonistes directes, les supporters, les spectateurs. Car dans le sport, se tromper d'histoire, c'est toucher au sacré.

Didier Heidecker

Directeur de la publication, président de l'Observatoire International des Crises

Magazine de la communication de crise et sensible

³ Bremond Claude. La logique des possibles narratifs. In: Communications, 8, 1966. pp. 60-76.
doi : 10.3406/comm.1966.1115

SOMMAIRE

La communication de crise dans le sport, entre mythe et narration. Edito de Didier Heiderich

Les « mutins de Knysna » : un mouvement social ? Par Nicolas Docao

Sport et turbulences. Par Jérôme Cabane

EBOLA, sport et enjeux financiers. Par Thierry Fusalba

La capacité de résilience face au choc de la défaite. Par Amokrane Mohamed Cherif

Extension de la lutte au domaine public : une approche sociologique du supportérisme sportif. Par Natalie Maroun, Ph.D

Jeu d'échecs et communication de crise. Par Thierry Libaert, Ph.D

En bref



Le Magazine de la communication de crise et sensible vol.22

© 2014 - Tous droits réservés - ISSN 2266-6575 - Décembre 2014 - Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC)

Directeur de la publication : Didier Heiderich

Les « mutins de Knysna » : un mouvement social ?

Par Nicolas Docao



La grève des joueurs de l'équipe de France de football le 20 juin 2010, à Knysna en Afrique du Sud, durant la coupe du monde, a provoqué un remarquable flot de commentaires et de propos moralisateurs et partisans visant à expliquer ce fait social « incompréhensible » pour les médias et le public. Tour à tour « caïds », « traîtres à la nation » ou encore « délinquants », les joueurs de l'équipe de France furent qualifiés par la presse, la classe politique et les grands dirigeants sportifs, comme coupables d'une « faute professionnelle ». Loin d'*expliquer* et de *comprendre* ce phénomène, la majeure partie des discours autour de « l'épisode de Knysna » s'inscrivent dans un *procès* visant à *juger* l'acte commis, sans mettre en relief les supports sociaux et sportifs ayant pu conduire à cette grève. A plus large échelle, le refus des joueurs de s'entraîner a conduit à une remise en question de la part des instances dirigeantes de l'organisation structurelle du football français, de l'encadrement de l'équipe de France aux dirigeants de la fédération nationale, dépassant de loin la simple « sanction » des mutins.

À la suite de Beaud (2011), le refus des joueurs de s'entraîner, protestation suite à l'exclusion du « groupe France » de l'attaquant Nicolas Anelka par la fédération française de football, ne s'explique pas par une dichotomie entre « meneurs » issus de l'immigration et « suivistes » ayant été contraints par la position de domination des premiers, mais à la fois par un *conflit* latent et structurel entre les joueurs et les médias, et par la *division* profonde entre les joueurs de l'équipe de France et la *dé-légitimation* graduelle du sélectionneur. D'une part, la Une de *L'Équipe* du 19 juin 2010 relatant l'échange verbal entre Anelka et Domenech à la mi-temps du match France-Mexique (0-2) deux jours auparavant, apparut « intolérable » pour les joueurs, le quotidien ayant « brisé la loi du vestiaire ». D'autre part, la gestion calamiteuse du sélectionneur Raymond Domenech ne satisfait pas les joueurs, « frustrés » d'exercer leur talent dans une équipe au faible niveau de jeu, en passe de perdre la reine des compétitions, comparativement au jeu flamboyant pratiqué dans leur club.

Un **conflit** latent et **structurel** entre les joueurs et les **médias**, et par la division profonde entre les joueurs de l'équipe de France et la **dé-légitimation** graduelle du **sélectionneur**

Notre projet d'étude souhaite déconstruire la grève des joueurs de l'équipe de France, afin de mettre en relief sa *logique* et son *fonctionnement*, pour ensuite *esquisser* sa singularité en tant qu'action collective.

La place des médias dans le traitement de la mobilisation des joueurs

Présentes au moment de la grève sur le terrain d'entraînement, les caméras des grands médias français ont saisi les images d'une équipe de France refusant de s'entraîner. Toutefois, ces images ont été ensuite *montées* et *accompagnées* d'un discours visant à décrire la grève. En effet, la majeure partie des chaînes de télévision française présenta ces images en les accompagnant d'un commentaire *descriptif*, puis en les mettant en écho avec le commentaire d'un homme politique, d'un *expert* ou d'un journaliste sportif *jugeant* et *qualifiant* le phénomène, sans précisément pousser l'*analyse* au-delà d'une explication en terme de *délinquance*. Cette mise en relation induit la dimension *moralisatrice* et *teintée de jugement* dans le traitement du fait social, au détriment d'une explication des *causes* du phénomène.

Ces observations font écho aux réflexions de Gamson⁴ quant à la place des médias dans la mobilisation collective. En effet, à ses yeux, les enjeux des *mouvements sociaux* sont rarement problématisés dans la presse au prisme d'un « *cadre d'injustice* » désignant les victimes et les responsables. Autrement dit, les médias n'exercent pas une forme d'*empathie* permettant de *comprendre* la grève. Au contraire, les enjeux des mouvements sociaux, et notamment l'influence que peut exercer l'action collective sur ces enjeux, sont pour Gamson étrangers au discours journalistique.

De ce fait, un *tissu interprétatif et représentationnel* de la grève des Bleus est directement *imposé* par les médias au public, empêchant ce dernier de saisir l'information brute. Ainsi, dans le cas de la grève de l'équipe de France, les médias dépassent de loin leur tâche *informationnelle*.

Selon Blumer, une **action collective** est constituée d'une forme d'**agir ensemble intentionnel** associé à une logique de **revendication** s'incarnant en « **entreprises collectives** visant à établir un **nouvel ordre** de vie ».

Selon Blumer⁵, une action collective est constituée d'une forme d'*agir ensemble intentionnel* associé à une logique de revendication s'incarnant en « entreprises collectives visant à établir un nouvel ordre de vie ». Au sein du contexte particulier d'une coupe du monde de football mal négociée jusque-là (deux défaites), et d'un *isolement* des joueurs au sein de leur hôtel, engendrant un climat délétère entre eux, il apparaît que la grève des joueurs vise à *condamner* à la fois la Une de *L'Équipe*, l'exclusion de Nicolas Anelka par la Fédération française de football, et la gestion de la coupe du monde par l'encadrement sportif présent en Afrique du Sud.

I. Faits

Le 17 juin 2010, à la mi-temps du match France-Mexique, le sélectionneur Raymond Domenech interpelle Nicolas Anelka, le critique, et lui annonce son remplacement. Ce dernier, lui répondant du tac au tac, lui aurait proféré l'insulte ayant fait la Une de *L'Équipe* le 19 juin. Suite à cela, Nicolas Anelka sera remplacé à la mi-

⁴ William A. Gamson, *The Strategy of Social Protest*, 1975

⁵ Herbert Blumer, *Symbolic Interactionism : Perspective and Method*, 1969

temps par André-Pierre Gignac. À ce moment précis, nul ne se doute de la Une de *L'Équipe* du surlendemain.

En effet, le samedi 19 juin 2010, Raymond Domenech informe le président de la Fédération française de football, Jean-Pierre Escalettes, de la couverture du journal. Ce dernier convoque différents membres du staff fédéral présent en Afrique du Sud, et exige d'Anelka des excuses publiques. Ce dernier les refuse. Pendant ce temps, la Une de *L'Équipe* fait grand bruit en France, et provoque déjà plusieurs réactions condamnant l'écart de l'attaquant. Tenus au courant de ce remue-ménage par leurs proches, les joueurs de l'équipe de France, au premier chef leur capitaine Patrice Évra, décident d'organiser une conférence de presse dans l'après-midi. Au lieu de présenter des excuses publiques à la place de son coéquipier, le capitaine de l'équipe de France s'en montre solidaire, et appelle à la « recherche du traître » ayant rompu le secret du vestiaire en ayant donné l'information au journal *L'Équipe*. Suite à cette conférence de presse, Degorre et Raymond⁶, journalistes de *L'Équipe* présents en Afrique du Sud, rapportent le flot de messages et d'appels qu'ils ont reçus de la part des joueurs de l'équipe de France, cherchant à savoir qui est le « traître » :

« Déjà, quand ça a **chauffé** entre le **coach** et **Malouda**, avant France-Uruguay, personne ne pouvait le savoir à part le staff et les **joueurs** et vous avez sorti **l'info**. »

« Déjà, quand ça a chauffé entre le coach et Malouda, avant France-Uruguay, personne ne pouvait le savoir à part le staff et les joueurs et vous avez sorti l'info. Pour nous, il faut que tu comprennes que c'est une affaire très grave. Il y a quelqu'un qui balance. »

« S'il te plait, dis-moi qui a balancé ! »

(Messages de la part d'un des vingt-trois joueurs reçus par les journalistes le 19 juin 2010 dans l'après-midi)

⁶ Damien Degorre & Raphaël Raymond, *Histoire d'un scoop*, 2010

Ainsi, il apparaît qu'à première vue, les joueurs ne font pas preuve de défiance vis-à-vis de la presse, mais s'interrogent en interne sur le joueur ou le membre de l'encadrement ayant failli à ses obligations de professionnels : garder le secret du vestiaire. De fait, la fronde des joueurs envers le quotidien semble secondaire comparé à cette recherche, ce qui ne semble pas corroborer le communiqué présenté par les joueurs.

La recherche du « **traître** » n'ayant pu visiblement être menée à bien, ils **élaborent** et votent la **grève** du lendemain.

À l'issue de la conférence de presse donnée par Patrice Évra annonçant la recherche du « traître », les joueurs de l'équipe de France dînent, puis se réunissent avec Nicolas Anelka. Durant cette réunion, les revendications des joueurs évoluent : la recherche du « traître » n'ayant pu visiblement être menée à bien, ils élaborent et votent la grève du lendemain, et rédigent un communiqué. Durant cette réunion, Évra n'informe pas ses coéquipiers qu'Anelka a refusé de s'excuser. En revanche, il souligne que la Fédération ne porte pas plainte contre *L'Équipe*. Degorre et Raymond notent que certains joueurs, comme Marc Planus, pourtant néophyte en équipe de France, n'hésitent pas à prendre la parole pour exprimer leur point de vue, alors que d'autres, plus timides, ne souhaitent pas se mêler des débats. Toutefois, la grève des joueurs est votée par les 23 joueurs, pour à la fois protester contre la Une de *L'Équipe* et contre la mesure de rétorsion adoptée par la Fédération Française de Football, et contre l'exclusion d'Anelka.

Cette réunion conduit Stéphane Beaud à affirmer que, même s'il y a eu comme dans tout mouvement de grève un petit groupe de leaders pour donner l'impulsion et une fraction plus importante de suivistes, il apparaît que la grève de l'entraînement a été *votée* à l'unanimité lors de cette réunion, et qu'une lettre de justification a été écrite et *signée* par tous les joueurs. A ce titre, pour reprendre la typologie d'Albert Hirschman⁷, la *loyalty* prévaut à des degrés divers entre les joueurs lors de cette décision du samedi soir, ne proposant pas à ce moment-là des modes d'expressions alternatifs à la grève : il y a eu « adhésion au mouvement » (Beaud).

⁷ Albert Hirschman, *Défection et prise de parole*, 1970

Le lendemain, les joueurs se rendent en bus à l'entraînement, mais ne sont pas chaussés de leurs chaussures à crampons, alors que les membres du staff, eux, sont parés à l'entraînement. Les joueurs vont à la rencontre des cent cinquante supporters présents, font des photos et signent des autographes. Pendant ce temps, le capitaine Patrice Évra s'approche de Raymond Domenech et du préparateur physique Robert Duverne, et leur explique la situation et la grève. À ce moment-là, Robert Duverne s'énerve, lançant symboliquement son chronomètre, et nécessitant l'intervention de Raymond Domenech pour que celui-ci n'en vienne pas aux mains avec Évra. Ensuite, Évra donne à Domenech le communiqué rédigé la veille et lui demande de le lire devant les caméras. Ensuite, les joueurs remontent dans le bus, et somment le conducteur de démarrer pour rentrer.

Le soir même, les joueurs débriefent la grève, se réunissent autour d'un cocktail, et décident de présenter des excuses publiques, après avoir consulté leurs proches *via* leurs téléphones portables laissés à l'hôtel.

Voici, en somme, la chronologie de la *grève*. Afin d'en étudier les ressorts et les mécanismes, nous retenons comme définition de la *grève* l'espace temporel allant de la réunion des joueurs le samedi soir au *débriefing* du lendemain soir ; en effet, durant ce laps de temps précis, la *grève* fut *décidée*, *institutionnalisée*, *appliquée*, *justifiée* et *levée*, ce qui renferme donc une richesse à analyser, passant par les différents stades de la *mobilisation*.

II. Analyse

Au regard de la chronologie précédente, il apparaît, à l'instar de ce qu'affirme Blumer, qu'un *déficit d'institutionnalisation* et une *faiblesse* des cadres normatifs expliquent en partie la décision de la grève.

En effet, étant marqué à la fois par une *insularité* sociale souhaitée par le staff et par une *division* entre les joueurs, le « groupe France » ne forme pas une *unité collective*. Surtout, ses mauvais résultats, et sa stigmatisation par la presse, conduisent à désencaster l'équipe de France du strict jeu sportif, pour l'ériger en groupe moral marqué par une forme de « zizanie » sociale et des « mauvais résultats » sportifs. Surtout, la défiance des joueurs de l'équipe de France envers la Fédération française, et le manque de confiance accordée au sélectionneur, conduisent les joueurs à s'affranchir du cadre normatif régi par le staff ; les mots d'Anelka à la mi-temps du match France-Mexique en constituent le plus bel exemple.

Surtout, la mise en place de cette mobilisation collective repose sur la base d'une *croyance* : celle que la Fédération a refusé de porter plainte contre *L'Équipe*. En effet, Jérémy Toulalan, milieu de terrain de l'équipe de France, dira à Jean-Pierre Escalettes, dans le bus où les joueurs se réfugient : « Vous ne nous avez pas soutenus, vous deviez porter plainte contre *L'Équipe* ». Ainsi, la croyance collective d'une trahison de la Fédération, associé à l'absence d'unité et de faiblesse des cadres normatifs, conduit à la mobilisation *collective* et *normative* des joueurs de l'équipe de France.

Au-delà des strictes *causes* de la mobilisation, il convient également d'interroger l'*orientation* et les *dynamiques* de cette mobilisation, afin de définir une *catégorie d'action*.

Une action **collective** est traversée d'une part par différents **degrés de participation** des adhérents, et d'autre part par **l'orientation** suivie par l'organisation concernée.

En effet, Kriesi⁸ met en relief les dimensions et les dynamiques traversant les différentes formes d'*actions collectives*. A ses yeux, une *action collective* est traversée d'une part par différents degrés de participation des adhérents, et d'autre part par l'orientation suivie par l'organisation concernée. Dans le cas de la *grève* de l'équipe de France telle que définie plus haut, il apparaît que cette mobilisation collective est marquée par différents degrés de participations, notamment au moment de l'élaboration de la stratégie d'action suivie, même si *tous* ne participent pas à l'entraînement. Surtout, les vingt-trois joueurs décidant la grève constituent une forme d'organisation, représentés par leur capitaine (Évra allant annoncer à Domenech le choix de faire la grève), organisation orientée à la fois vers les médias (condamnation de la Une de *L'Équipe* et volonté de médiatiser le communiqué en le faisant lire devant les caméras de télévision) et vers les autorités (l'encadrement sportif et institutionnel de l'équipe de France).

Ainsi, les « mutins de Knysna » inscrivent leur action dans le contexte particulier de la Coupe du monde de football et de l'isolement souhaité par le staff, et détiennent et présentent une *représentation* de leur action qu'ils souhaitent faire partager *via* leur communiqué souhaité public. Dès lors, il semble que les vingt-trois joueurs de l'équipe de France s'émanent du cadre social défini par la hiérarchie, en prenant le contrôle des conditions sociales qui leur sont imposées en faisant la grève. En

⁸ Hanspeter Kriesi, Donatella Della Porta & Dieter Rucht, *Social Movements in Globalizing World*, New York St. Martin's Press, 1999

réalisant cette dernière, les joueurs souhaitent modifier les normes qui leur sont imposées, en pointant du doigt les « entrepreneurs de normes » : normes *sportives* pour l'encadrement de l'équipe de France, normes *institutionnelles* pour la Fédération française, normes *médiatiques* envers *L'Équipe*. Les vingt-trois joueurs de l'équipe de France s'autonomisent ainsi par rapport au système défini par des tiers (le staff, la Fédération, les médias), s'en séparant pour faire valoir leur préférences (à savoir la condamnation de la Une de *L'Équipe*, de l'exclusion d'Anelka par la Fédération et de l'incompétence ressentie de l'encadrement sportif). La grève de l'équipe de France constitue ainsi un *processus* visant à changer un état des choses, faisant ainsi écho aux propos de Parsons⁹ affirmant que « les normes ne se réalisent pas seules automatiquement, mais seulement à travers l'action pour autant qu'elles se réalisent ».

« Une **conduite** placée dans une **relation sociale** et orientée vers la **transformation** ou le **renversement** d'un ou plusieurs **éléments** constitutifs d'un **système**. »

La grève des Bleus remet en question la situation donnée, et souhaite protester contre cette situation et proposer une voie nouvelle. En ce sens, la grève de l'équipe de France s'approche de la définition séminale d'une action collective par Touraine¹⁰ : elle est « une conduite placée dans une relation sociale et orientée vers la transformation ou le renversement d'un ou plusieurs éléments constitutifs d'un système ».

III. Les motivations de l'action collective

Le communiqué des Bleus

« Par ce communiqué, tous les joueurs de l'équipe de France sans exception souhaitent affirmer leur opposition avec la décision prise par la Fédération Française de Football d'exclure Nicolas Anelka du groupe. Si nous regrettons l'incident qui s'est produit à la mi-temps du match France-Mexique, nous regrettons plus encore l'utilisation d'un évènement qui n'appartient qu'à notre groupe et qui reste inhérent à la vie d'une équipe de haut niveau.

⁹ Talcott Parsons, *The Social System*, 1951

¹⁰ Alain Touraine, « Beyond Social Movements ? », *Theory, Culture and Society*, 9(1), 125-45, 1992

A la demande du groupe, le joueur mis en cause a engagé une tentative de dialogue, mais sa démarche est restée volontairement ignorée. De son côté, la Fédération française de football n'a à aucun moment tenté de protéger le groupe. Elle a pris une décision sans même consulter l'ensemble des joueurs, uniquement sur la base des faits rapportés par la presse. En conséquence, et pour marquer leur opposition par les plus hautes instances du football français, l'ensemble des joueurs a décidé de ne pas participer à la séance d'entraînement.

Par respect pour le public venu assister à cette séance, nous avons décidé d'aller à leur rencontre de ces supporters, qui par leur présence, nous apporte un soutien sans faille. Pour notre part, nous sommes conscients de nos responsabilités, celles de porter les couleurs de notre pays, mais celles également que nous avons à l'égard de nos supporters, de leurs cadres, éducateurs, bénévoles et des innombrables enfants qui gardent les Bleus comme modèles. Pour ce qui nous concerne, nous n'oublions rien de nos devoirs. Nous ferons tout individuellement, bien sûr, mais aussi dans un esprit collectif, pour que la France, mardi soir, retrouve son honneur par une performance enfin positive. »

Les motivations explicites

Plusieurs aspects précédemment évoqués se retrouvent dans ce communiqué. Tout d'abord, en insistant par le pléonasme « *tous les joueurs de l'équipe de France sans exception* », les rédacteurs de ce communiqué souhaitent publiquement mettre en relief la volonté *collective* et *unanime* de faire grève, occultant ainsi les conflits internes quant à la démarche à adopter. Surtout, ce communiqué souligne que les joueurs ignorent le refus d'Anelka de s'excuser (« *A la demande du groupe, le joueur mis en cause a engagé une tentative de dialogue, mais sa démarche est restée volontairement ignorée* »), alors que ce dernier est parmi eux durant la réunion du samedi soir. Ainsi, l'hypothèse d'une *croyance* collective ayant conduit à l'action se trouve renforcée.

Par ailleurs, les instances visées par la grève sont nommées : tout d'abord, la Fédération française de football, d'une part par sa décision d'exclure Anelka, d'autre part par sa supposée indifférence vis-à-vis du « groupe France » suite à la parution de la Une de *L'Équipe*. Ensuite, le journal *L'Équipe*, symbole à plus large échelle

des *médias*, est visé, par « *l'utilisation d'un événement* » profanant le secret du vestiaire et l'intimité du « groupe France ».

En outre, le communiqué met en relief un renversement de perspective souhaité par les joueurs entre les instances dirigeantes du football français et les supporters : en effet, les termes de « respect », « responsabilité », « modèle » et « devoirs » traduisent, dans le dernier paragraphe du communiqué, un contraste de considération de la part des joueurs entre les *amateurs* de football suivant l'équipe de France durant cette Coupe du monde, et les *instances dirigeantes* organisant le football. Cette partie du communiqué semble être l'élément déclencheur de la réflexion de fond ayant suivi la Coupe du monde quant à la structure et à l'organisation du football français, notamment le débat entre le football professionnel et le football amateur.

Le communiqué met en relief un **renversement de perspective** souhaité par les **joueurs** entre les **instances dirigeantes** du football français et les **supporters**.

Néanmoins, les motivations *explicites* semblent insuffisantes pour expliquer le mouvement social. En effet, une atmosphère conflictuelle entre les joueurs, et entre les joueurs et l'encadrement, irrigue l'hôtel de Pezula et le camp d'entraînement de Knysna. Au bout de trois semaines de promiscuité, l'unité sociale est de façade. Il convient ainsi de nous pencher sur les motivations *implicites* de la grève, afin de mettre en relief des motivations plus *structurelles* que *conjoncturelles* à l'exclusion de Nicolas Anelka du « groupe France ».

Les motivations implicites

Intimes depuis trois semaines au moment de la grève, les joueurs de l'équipe de France de football partagent ensemble et avec le staff une courte historicité, néanmoins suffisante pour mettre en relief des mouvements de plus long terme que la stricte réaction à l'exclusion de Nicolas Anelka.

Au-delà des motivations *manifestes* énoncées précédemment, la grève détient pour *fonction latente* d'unir un groupe de joueur visiblement divisé, si l'on s'en tient aux ouvrages de Degorre et Raymond, et de Saccomano et Verdez. Toutefois, des motivations *implicites* déterminent également le passage à la grève, notamment chez

les « cadres » de l'équipe de France. En effet, dans une interview au *Monde Sport* le 6 août 2010, Jacques Riolacci, auditeur chargé de la mission d'information sur la grève commandée par la Fédération française, affirme, à la question « Quels témoignages vous ont le plus marqué ? » :

« Ils émanent surtout des cadres. Evra est resté une heure et demie dans notre bureau. Il a détaillé chronologiquement les faits. De son côté, William Gallas nous a confié son dépit après que Domenech lui a retiré son brassard de capitaine. Quant à Thierry Henry, sa défense a été la plus compréhensible. Notre échange avec lui a été très riche. Il a avoué en avoir pris plein la gueule lors de France-Irlande. Sa faute de main l'a miné. De plus, Domenech l'a écarté sportivement à l'aube du Mondial. Il estimait qu'il n'avait plus la légitimité d'entraîner la troupe. (...) Quant à Raymond Domenech, il a été lâché par ses hommes. La fédération aurait dû prendre ses responsabilités le concernant en amont du Mondial. Durant les entretiens, j'ai été marqué par la violence de ses anciens joueurs à son égard. »

Délegitimé par ses joueurs, le sélectionneur ne représente plus, à leurs yeux, une forme suffisante d'autorité pouvant empêcher la tenue de la grève.

Plusieurs dimensions sont à retenir de cette affirmation. Tout d'abord, bien qu'elle ne soit pas apparente au sein du communiqué de l'équipe de France, la défiance vis-à-vis du sélectionneur Raymond Domenech constitue une source de motivation à la grève. En effet, délégitimé par ses joueurs, le sélectionneur ne représente plus, à leurs yeux, une forme suffisante d'autorité pouvant empêcher la tenue de la grève. La « violence » des propos de certains joueurs fait également écho à de sévères critiques quant au programme d'entraînement, et la manière d'encadrer les joueurs, hypothèse se recoupant en consultant les ouvrages de Beaud, Degorre et Raymond, Saccomano et Verdez.

Surtout, l'intervention de Riolacci permet de mettre en lumière des motivations individuelles de la part des joueurs, notamment celles des « cadres » vieillissants Gallas et Henry. Pour le premier, la perte de son brassard de capitaine (ressource symbolique conférant à son détenteur un pouvoir de légitimité sur les autres

joueurs) avant le match de préparation France-Costa Rica, fin mai 2010, constitue une source de motivation à faire la grève. En effet, Saccomano et Verdez rapportent que le témoignage d'un membre du « groupe France », affirmant que « quand Gallas a été mis devant le fait qu'il ne serait pas capitaine, en entrant dans le vestiaire, au profit d'Évra, il a fait la gueule de bout en bout ». En effet, Domenech ne prend pas le soin d'annoncer verbalement ce choix à son joueur, celui-ci prenant conscience de cette décision en entrant dans le vestiaire avant France-Costa Rica, et voyant le brassard de capitaine accroché au maillot de Patrice Évra. Surtout, cette « perte du brassard » n'est pas nouvelle pour Gallas, celui-ci l'ayant déjà « perdu » avec son club d'Arsenal en 2008, pour conduite non-exemplaire¹¹. A ce titre, la volonté de *faire la grève* provient, pour Gallas, d'une forme de « frustration relative », celui-ci *souhaitant* être capitaine et ne l'étant pas *de fait*. La frustration de Gallas s'inscrit dans le cadre de référence du « groupe France », où un *autre joueur* détient le brassard, à ses dépens.

La volonté de faire la grève provient, pour Gallas, d'une forme de « frustration relative », celui-ci souhaitant être capitaine et ne l'étant pas de fait.

Ainsi, la frustration de Gallas ne prend sa signification que dans la logique d'appartenance au « groupe France ». Ainsi, si nous suivons Merton¹², la « frustration relative » de Gallas provient de la *dissociation* entre sa condition (joueur « cadre » de l'équipe de France) et les valeurs de la société (le choix d'Évra), entre sa réalité (joueur non différencié) et ce que la société lui laisse entrevoir (joueur indifférencié par l'attribution du brassard de capitaine). Toutefois, Gurr¹³ souligne que la frustration relative est une condition nécessaire mais non suffisante au passage à l'action, ce dernier n'étant possible que par la combinaison de la frustration relative avec certaines *conditions sociales* facilitant le passage du mécontentement à la violence. À ce titre, ces *conditions sociales* particulières peuvent s'interpréter, dans le cas de Gallas, à la fois par les mauvais résultats sportifs de l'équipe durant la Coupe du monde, d'autre part par l'atmosphère délétère ayant cours au sein du « groupe France », voire la *dé légitimation* du système normatif défini par le sélectionneur Raymond Domenech.

¹¹ En novembre 2008, Gallas, alors capitaine de l'équipe d'Arsenal, avait vertement critiqué ses coéquipiers dans la presse anglaise, les accusant de ne « pas jouer les soldats » et de lui « manquer de respect ».

¹² Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, 1965

¹³ Theodore Gurr, *Why Men Rebel ?*, 1971

De la même façon, le témoignage de Riolacci met en relief des motivations analogues pour Thierry Henry. Meilleur buteur de l'histoire de l'équipe de France, mais en difficulté dans son club du FC Barcelone et lynché par la vindicte populaire suite à sa « main » face à la l'Irlande, Thierry Henry fut tout d'abord écarté de la liste des vingt-trois joueurs sélectionnés par Domenech pour la Coupe du monde, selon Saccomano et Verdez, avant que le sélectionneur se ravise et décide de l'intégrer au groupe. Cet événement, non dévoilé dans les médias quand il se passa, met en relief la perte de légitimité d'Henry aux yeux du groupe France, en dépit de son statut permis par sa légitimité sportive passée. Dès lors, Henry, remplaçant durant le mondial, vit une situation analogue à celle de Gallas, sa « frustration relative » provenant là encore d'une dissociation entre sa condition (joueur historique de l'équipe de France) et les valeurs de la société (le statut de remplaçant imposé par Domenech).

Selon Lenski, ces formes **d'incongruences statutaires**, reposant sur des mécanismes de « **frustration relative** » influent sur les **attitudes**. Elle est particulièrement développée pour les personnes ayant des **difficultés** à obtenir des formes de **reconnaissance** dans les **interactions**.

Ainsi, Henry adoptera une position de *free-rider*¹⁴ durant la grève, suivant la grève, mais ne s'exprimant quasiment pas durant celle-ci, se contentant de *suivre* la marche imposée. Par exemple, selon Degorre et Raymond, le président de la Fédération Jean-Pierre Escalettes souligne que dans le bus, il chercha du regard Henry, pour lui faire comprendre de *faire quelque chose*, mais celui-ci baissa les yeux. Pour le public, Henry constitue en effet le *seul* joueur ayant pu enrayer la grève, par sa légitimité héritée du passé.

Gallas et Henry n'occupent donc pas, à leurs yeux, une position au sein du groupe cohérente avec leur statut. Selon Lenski¹⁵, ces formes d'*incongruences statutaires*,

¹⁴ Moncur Olson, *The Logic of Collective Action*, 1966

¹⁵ Lenski G., 1954. « Status Crystallisation : a Non-Vertical Dimension of Social Status », *American Sociological Review*, 19, 405-414.

reposant sur des mécanismes de « frustration relative », influent sur les attitudes, en inclinant les personnes en étant victime à la *contestation*. Lenski souligne même que cette propension est particulièrement développée pour les personnes ayant des difficultés à obtenir des formes de reconnaissance dans les interactions (comme le *déclassement* de Gallas et d'Henry), et qui sont souvent conscientes de cette inconsistance statutaire. Dès lors, les motivations à la grève de ces deux joueurs sont des motivations *individuelles* reposant sur le décalage entre leur *condition effective* et leur *représentation de ce que devrait être leur condition*.

La grève apparaît ainsi comme un *prétexte* pour Gallas et Henry pour protester face aux choix du sélectionneur Raymond Domenech, et non directement comme une *protestation* suite à l'exclusion du groupe France de Nicolas Anelka. La grève de l'équipe de France apparaît ainsi comme reposant sur une pluralité de revendication convergeant, par leur orientation, dans la mobilisation collective de la *grève*.

Conclusion

La mobilisation des joueurs de l'équipe de France correspond bien à la définition que donne Blumer de l'action collective.

Il apparaît que la mobilisation des joueurs de l'équipe de France correspond bien à la définition que donne Blumer de *l'action collective* : les joueurs *agissent ensemble intentionnellement*, cette action étant associée à une logique de revendication, *explicites ou implicites*, s'incarnant en « entreprises collectives (réunion, préparation, action) visant à établir un nouvel ordre de vie (contestation de l'encadrement sportif et institutionnel, « remise à niveau » de certains joueurs aux places dévolues et condamnation de la presse).

Nicolas Docao est chroniqueur au Plus - Le Nouvel Observateur, diplômé du CEL-SA-Sorbonne en communication et de l'École Normale Supérieure de Cachan en sociologie.

Sport et turbulences

Par Jérôme Cabane



« Tricher : enfreindre certaines règles, certaines conventions explicites ou d'usage en affectant de les respecter¹⁶ ».

Là où tricher ne devrait pas être du jeu.

Devenu aujourd'hui un fait social très largement médiatisé, le sport ne laisse pas ses publics indifférents. Sa pénétration dans la vie active et sociétale étant croissante, les répercussions de faits ou d'évènements qui peuvent avoir lieu pour des sportifs, des clubs ou des fédérations ont des incidences médiatiques. A fortiori pour le sport de haut niveau, qui représente l'excellence sportive, reconnu par différents textes législatifs, réglementaires et par la charte du sport de haut niveau qui consacre l'exemplarité du sportif de haut niveau¹⁷.

Dans un contexte de mondialisation et d'organisation globale (CIO, FIFA, FIA), les dispositifs de retransmission des images captées sur les stades répondent désormais à la demande d'émotion, de joie et de plaisir, et ce spectacle s'est rapidement lié à la consommation et exploité à des fins mercantiles.

¹⁶ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/tricher/79543

¹⁷ www.sports.gouv.fr/pratiques-sportives/sport-performance/Sport-de-haut-niveau/article/Le-sport-de-haut-niveau-c-est-quoi

Tout en donnant au sport de haut niveau le statut de sport spectacle, et compte tenu du poids croissant des logiques commerciales qui accompagnent le milieu du sport, cette médiatisation accrue, qui ne concerne plus exclusivement l'exploit sportif mais tout ce qui le touche de près ou de loin, contribue à l'émergence de multiples affaires sportives relatives à des problématiques de corruption, de dopage, de mœurs ou de tricherie de gravité variée.

« Citius, altius, fortius », la devise olympique

Le sport et son système de compétition impliquent des êtres humains, poussant leurs capacités physiques au maximum, préparant et entretenant leur corps au meilleur niveau. Ce système induit une dimension de performance et d'amélioration de celle-ci, vis-à-vis de soi-même, et vis-à-vis des autres. La triche, partie intégrante de toute activité sportive, constitue une prise de risque à la limite de la légalité. Tirage de maillot, antijeu, faute simulée... jouer avec le règlement et le contourner fait partie du jeu, dépasser l'adversaire étant l'objectif ultime en allant plus vite, plus haut, plus fort.

Le dépassement de cette frontière ténue, à la lisière du permmissible, va à l'encontre de la reconnaissance et l'acceptation de la même règle pour tous, et consacre comme vainqueurs, dès lors qu'ils échappent à la vigilance des instances réglementaires, les tricheurs les plus talentueux.

Se doper, une pratique antique

La problématique du dopage intervient dans ce contexte, où la frontière entre suivi médical (ou préparation sportive) et dopage est très ténue. Phénomène d'ampleur internationale, il touche nombre de sports et sportifs depuis l'antiquité.

Le domaine du cyclisme, sport d'endurance le plus cité pour ce type de pratique, et son épreuve phare, Le tour de France, ont été fortement exposés médiatiquement en 1998 par l'arrestation du soigneur de l'équipe Festina, Willy Voet, en possession de nombreuses doses d'EPO (érythropoïétine). Cet incident représente un tournant de l'histoire du dopage dans le sport. Il révélera au grand public l'étendue des pratiques dopantes, ainsi que l'apparition de produits dopant de nouvelle génération, qui portent atteinte à l'égalité entre concurrents, bouleversent le principe d'équité de la compétition (dans la mesure il s'agissait d'un produit beaucoup plus fort que les autres, et auquel tous les sportifs n'avaient pas accès) et lèsent l'intégrité du corps.

La société organisatrice (ASO) a saisi cette affaire pour affirmer de nouveau et avec force sa position de lutte contre le dopage. Parce que Festina ne pouvait cautionner aucunement ce genre d'agissement, la marque se séparera des sportifs de son équipe.

« En écartant Richard Virenque, le principal accusé dans l'affaire, Festina s'en est désolidarisé. Le bruit causé par l'événement n'a fait que propager le nom de Festina, la rendant par la suite très connue avec une notoriété exceptionnelle » explique Thierry Libaert¹⁸.

Si l'image du Tour de France, qui a récemment fêté son centenaire, est fortement associée à de nombreux scandales de dopage¹⁹, elle n'en demeure pas moins très forte, remportant des succès d'audience et demeurant très attractive pour les sponsors. « Tout le monde sait que le dopage est une pratique courante sur la Grande Boucle comme dans les autres sports. Mais chacun préfère croire à ce qu'il voit. C'est le propre du mythe : on sait que c'est factice mais il nous plaît de croire que tout est vrai.²⁰ ».

La fiction du sport spectacle renforce le paradoxe de cette situation auprès de l'opinion publique et révèle qu'en matière de dopage, il n'existe pas d'exigence aussi forte de la part du corps sociétal qu'il peut y en avoir sur l'attitude des entreprises

Devant cette compétition, le spectateur accepte le récit invraisemblable de ces sportifs toujours plus rapides et puissants, et y prend plaisir. Il ferme les yeux sur la supercherie, accepte de ne plus faire appel à sa raison et s'échappe de la matérialité de son quotidien pour voir le réel sous un meilleur jour, se délectant de l'improbable.

La fiction du sport spectacle renforce le paradoxe de cette situation auprès de l'opinion publique et révèle qu'en matière de dopage, il n'existe pas d'exigence aussi forte de la part du corps sociétal qu'il peut y en avoir sur l'attitude des entreprises (vis à vis de ses employés, de l'environnement, demande d'éthique).

¹⁸ www.journaldunet.com/management/dossiers/050167crise/tops.shtml

¹⁹ rue89.nouvelobs.com/rue89-sport/2012/08/24/palmares-du-tour-de-france-vingt-ans-de-dopage-et-de-soucons-234826

²⁰ pierreloUISdesprez.com/tour-de-france-la-marque-invincible/

Paris truqués et matchs arrangés

Les affaires de paris sportifs relèvent d'une autre catégorie de tricherie. Celle qui implique les joueurs du club de handball de Montpellier, champions de France et formation prestigieuse depuis les années 1990, a entaché la crédibilité de la discipline en septembre 2012 alors que la ligue française de handball misait sur un développement de ses revenus et de l'audience du sport en France.

Ce scandale, une première dans ce sport, révèle une affaire de paris frauduleux sur un match sans enjeu dans laquelle est impliquée la vedette de l'équipe de France Nikola Karabatic, héros national lors de Jeux Olympiques de Londres, devenu « un français d'origine serbe²¹ » sur BFM TV alors que les médias s'emparent de l'affaire.

« L'honneur c'est comme les allumettes, ça ne marche qu'une fois. »

Daniel Costantini, ancien sélectionneur de l'équipe de Handball, fera rapidement part de son inquiétude : «Ça fait désordre par rapport à ce que le handball représente. Comme écrivait Marcel Pagnol dans la bouche de César: "l'honneur c'est comme les allumettes, ça ne marche qu'une fois". Maintenant qu'il y a une entaille dans le contrat... cette ombre n'est pas prête de se dissiper²².»

Les conséquences de cette affaire sont nombreuses et d'ordre divers.

- Une surexposition médiatique forte dans un contexte singulier, depuis l'arrestation de Nikola Karabatic jusqu'aux conférences de presse du procureur de la République, ainsi que les interventions des présidents et entraîneur du club qui seront largement couverts et retransmis par les journaux télévisés.
- Un contrecoup économique aussi bien pour les joueurs impliqués (Nikola Karabatic était lié à une dizaine de sponsors pour une des revenus d'image estimés à 500000 € par an), que pour la région de Montpellier et la Fédération (remise en cause certains partenariats et contrats de sponsoring).

²¹ storify.com/lavenir_net/handball-karabatic-dans-l-oeil-du-cyclone-et-des-i

²² www.20minutes.fr/sport/handball/1011863-paris-truques-handball-est-il-danger

- Morales et éthiques compte tenu des valeurs supposées du handball, « loin du tapage médiatique et de l'argent roi ²³ ». L'entorse à la déontologie associe les doubles champions olympiques au terme d'escrocs, une mise en examen et un placement en contrôle judiciaire.

En condamnant fermement et en se séparant rapidement des éléments incriminés, précisant qu'il ne s'agissait que d'actes isolés de joueurs, le club voulait assurer une gestion saine de sa communication et protéger le reste de l'équipe, la suspicion sur certains autres étant susceptible de polluer la qualité de la relation au sein du groupe.

Le retentissement de l'affaire se justifie par l'implication potentielle de sportifs de haut niveau, et par la révélation de l'extrême fragilité du système sportif dans sa globalité face aux paris sportifs truqués. Comme l'indique Sarah Lacarrière dans son livre Blanc *Paris sportifs et corruption*, « *la corruption sportive est une activité sans risque. Le sport bénéficie d'une certaine impunité, c'est moins dangereux que le trafic de drogues ou d'armes dans lequel existent déjà des outils de lutte et des conventions internationales*²⁴ ». Cette crise s'est révélée au travers de la remise en cause des fondamentaux du sport que sont la partialité et l'équité.

Comment croire et porter un intérêt pour un sport où l'on peut déterminer à l'avance qui sera le vainqueur ?

La corruption sportive est une activité sans risque. Le sport bénéficie d'une certaine impunité, c'est moins dangereux que le trafic de drogues ou d'armes

Les campagnes de l'Autorité de Régulation des Jeux en Ligne²⁵ (dont les missions incluent la protection du consommateur, l'assurance de la sincérité des opérations de jeux, la lutte contre la fraude et le blanchiment et la redistribution des mises aux filières sportives) rappellent régulièrement au consommateur et acteurs du milieu les peines encourues pour non-respect des règles établies.

²³ rue89.nouvelobs.com/rue89-sport/2012/10/02/handball-les-joueurs-de-montpellier-ne-seront-pas-les-seuls-payer-235806

²⁴ www.liberation.fr/sports/2013/02/04/paris-sportifs-par-ici-les-mafias_879351

²⁵ <http://www.ariel.fr/>

Renault fonce dans le mur

En Formule 1, l'affaire Renault dite du *Crashgate* apparaît comme une crise d'ampleur, révélant des enjeux financiers devenus tellement importants qu'ils constituent le seul vecteur retenu, au mépris des règles sportives et de sécurité.

Le 28 septembre 2008, lors du Grand Prix de Formule 1 de Singapour, Nelson Piquet junior, pilote au sein de l'équipe Renault, sort de la piste et frappe le rail de sécurité lors du 15^{ème} tour de course. Un an plus tard, vexé d'être remercié pour manque de résultats en cours de saison, il révèle à la FIA le 30 juillet, que l'accident du GP de Singapour n'était pas dû à une erreur de pilotage mais à une instruction de Flavio Briatore, directeur de l'écurie et son directeur technique, Pat Symonds et accuse l'écurie d'avoir triché. Cette action volontaire est venue s'opposer aux efforts de la FIA en matière de sécurité depuis les décès de Ayrton Senna et Roland Ratzenberger en 1994, ce même argument sécuritaire étant parmi les principales et incontournables composantes de l'image de marque de Renault. Les valeurs du sport ont ainsi été bafouées, la sécurité des pilotes méprisée et l'issue du championnat influencé.

L'écurie sera convoquée par la FIA le 21 septembre 2009 au motif de « conspiration avec son pilote Nelson Piquet Junior, afin de provoquer délibérément un accident au GP de Singapour 2008 dans le but de causer le déploiement de la voiture de sécurité à l'avantage son autre pilote, Fernando Alonso²⁶ ».

Renault, après avoir nié les faits et porté plainte pour « *dénonciation calomnieuse et tentative de chantage aggravé dans le but de permettre à M. Piquet Jr de garder son baquet de pilote au sein de l'écurie jusqu'à la fin de la saison 2009*²⁷ », changera de stratégie, reconnaîtra la tricherie, et limogera Flavio Briatore et Pat Symonds.

Engagé en F1 pour promouvoir son image technologique et accroître sa notoriété, le constructeur se retrouve convaincu de tricherie. « Leur communication de crise est intéressante car ils font porter la faute à Flavio Briatore. C'est ce dernier qui a toujours été mis en avant dans la communication sport de Renault. Cela a permis à la marque de prendre ses distances avec l'écurie de F1 » déclare Gilles Dumas²⁸, président de SportLab. La crise sera traitée dans la discrétion totale et absolue, la

²⁶ www.lefigaro.fr/sport/2009/09/11/02001-20090911ARTFIG00271-renault-l-accablant-temoignage-de-piquet-.php

²⁷ fr.reuters.com/article/topNews/idFRPAE58A08Q20090911

²⁸ www.strategies.fr/actualites/marques/123654W/renault-et-la-f-derapage-contrôle.html

marque, condamnée à deux ans de suspension avec sursis, abandonnera peu de temps après les pistes de F1 sous son propre nom, le discrédit porté par l'affaire étant devenu insurmontable.

Médiatisation et images probantes

Dans le domaine du Rugby, le scandale du Bloodgate²⁹ met en scène au sein de l'équipe anglaise des Harlequins, la blessure à la bouche d'un joueur, Tom Williams, par l'utilisation d'une capsule de faux sang, ce afin de faciliter une réorganisation tactique et favoriser l'équipe. Cette affaire, mise au grand jour par une caméra de télévision (le joueur quittera le terrain en faisant un clin d'œil à son médecin³⁰) révélera un haut niveau d'organisation de la tricherie au sein de l'équipe et aura diverses conséquences en terme de management au sein du club (amende, suspensions, interdiction de pratique sportive, démission).

Si la tricherie a toujours existé sous une multitude de formes, la médiatisation accrue et la modernisation des moyens de détection permettent désormais de déceler et découvrir de plus en plus d'incidents, et d'en dénoncer les acteurs. Même si quelques hauts-faits, dans le milieu du football, telle que la main de Maradona face à l'Angleterre (Coupe du Monde 1986) ou celle de Thierry Henry face à l'Irlande (durant le match de qualification pour le Mondial de 2010) constituent des injustices flagrantes et paradoxales. De même, les épreuves d'aviron, de cyclisme, badminton, ou basket des Jeux Olympiques de Londres en 2012³¹, médiatisées à l'échelle planétaire, mettent en lumière certaines techniques utilisées par les sportifs pour remporter l'avantage sur l'adversaire.

Dans ce contexte, la question des sanctions rétroactives dans certaines compétitions, sur base d'images probantes, demeure d'actualité lorsque qu'une tricherie échappe à l'arbitre, et lui fait prendre parfois une mauvaise décision.

Un système juridique en vase clos

Pas vu pas pris... tout sport comporte des règles du jeu établies. Il met en scène le sportif dont le but est d'arriver le premier, et l'arbitre, délégataire de l'autorité de la

²⁹ www.lepoint.fr/sport/rugby-les-harlequins-veulent-tourner-la-page-du-bloodgate-20-05-2011-1333015_26.php

³⁰ www.youtube.com/watch?v=-ppwVqvTipU

³¹ http://www.francetvinfo.fr/sports/jo/jo-dis-moi-comment-tu-triches-je-te-dirai-si-je-te-disqualifie_126921.html

fédération, dans le cadre règles subjectives et sujettes à interprétation, les modes d'évaluation des performances variant fortement d'un sport à l'autre.

Grand nombre de ces fédérations sportives, ainsi que le TAS (Tribunal Administratif du Sport) sont localisés en Suisse, et bénéficient, au-delà d'un système bancaire efficace, de l'appui d'un système juridique très protecteur des institutions internationales, allant à l'encontre d'une transparence, nécessaire à la gestion et la gouvernance de ces instances.

Ainsi, quand celles-ci se dotent d'organes juridictionnels (ou quasi juridictionnels), il semble fondamental que les décisions qui sont rendues soient accessibles et compilées, pour que l'on ait une prévisibilité des règles du droit applicable, ce qui n'est actuellement pas le cas.

La FIFA, par exemple, a un monopole de juridiction sur tous les conflits extranationaux tentant ainsi d'empêcher tout désir de saisie des tribunaux de droit commun.

La FIFA, par exemple, a un monopole de juridiction sur tous les conflits extranationaux tentant ainsi d'empêcher tout désir de saisie des tribunaux de droit commun. Tout club qui tenterait de s'extraire de cette exclusivité de juridiction se verrait appliquer des sanctions disciplinaires dissuasives. Dans certains conflits, l'opacité semble donc la meilleure des méthodes et peut permettre à tous les protagonistes de « sortir par le haut » (par exemple dans le cadre de ruptures de contrats entre joueurs et clubs, il demeure très important que les négociations restent confidentielles).

En matière de dopage, bien souvent, l'institution édicte la règle, la fait appliquer et la sanctionne, ce qui représente un cumul de pouvoirs importants et contradictoire avec les simples règles du jeu démocratique.

Quand les enjeux sont importants, en terme économique notamment, il semble capital que la justice étatique puisse être saisie (ce que proscrient les fédérations, interdisant les sportifs de la saisir sous peine de se voir exclus). Le poids croissant des intérêts économiques lié aux compétitions sportives a dénaturé la régularité de celles-ci, obscurcit les règles du sport et donne un éclairage sur l'étendue de la triche. Le recours à la puissance publique et à la loi étatique est la conséquence ultime de ces dérives.

Résilience de l'opinion publique

La société désire faire du monde du sport un parangon de vertu, là où la complétion est tellement forte que la nature même du sport pousse les compétiteurs à tricher. Le plus important dans le sport n'étant pas de défendre des valeurs, mais de gagner.

Sous cet angle, le monde du sport ressemble beaucoup à la sphère politique. Le processus qui fait arriver les meilleurs au sommet implique bien souvent une attitude sans compromis, rarement compatible avec une morale irréprochable. Quand bien même la tricherie est condamnable, elle donne néanmoins un intérêt supplémentaire au sport qui, conformément à l'adage qui veut que « le méchant est plus intéressant que le héros », donne au public le désir de démasquer les tricheurs et leur technique.

L'adage veut que « le **méchant** est plus **intéressant** que le **héros** »

On demande aux sportifs d'être des exemples à suivre, leur faisant porter des valeurs de respect, de fairplay, de courage, d'éthique au sens large alors que l'ensemble de la société ne les porte plus. Lorsque ces sportifs, censés encore incarner l'esprit chevaleresque antérieur, viennent à être défaillant (coup de boule de Zidane, publication sur le web des photos de Laure Manaudou dénudée), les crises médiatiques se font relativement vives, aiguës, et éruptives. Bien souvent éphémères, elles laissent une empreinte beaucoup moins durable que celles que peuvent affronter les entreprises. La résilience « aux affaires » de l'opinion publique est avérée dans la sphère sportive, avec cependant une tolérance moindre pour les affaires qui touchent au domaine financier ou celles qui relèvent du domaine pénal.

Jérôme Cabane

Après avoir assuré les fonctions de directeur artistique et réalisateur audiovisuel pendant une dizaine d'années en France et en Belgique, Jérôme Cabane a réorienté son parcours de communicant dans des fonctions éditoriales et stratégiques. Diplômé en 2012 de l'Ecole de Journalisme et de Communication d'Aix Marseille (EJCAM), il a consacré son mémoire de fin de cursus aux « Nouveaux visages de la communication de crise ».

Remerciements à Arnaud Benoit Cattin, Gilles Dumas, Olivier Cimelière et Maître Christian Chevalier pour le temps qu'ils m'ont accordé lors de la rédaction de cet article.

EBOLA, sport et enjeux financiers

Par Thierry Fusalba



Le 10 octobre 2014, le Maroc, hôte officiel de la Coupe africaine des Nations, a demandé son report à la Confédération africaine de football (CAF), en raison des risques de propagation d’Ebola. Cette décision, qui aurait dû être saluée par tous les acteurs comme une mesure de prévention sanitaire, a entraîné le 11 novembre la disqualification de l’équipe des Lions de l’Atlas et le transfert de la CAN en Guinée équatoriale, pays qui l’avait déjà accueillie en 2012 avec le Gabon. Toute la planète du foot africain s’en est trouvée ainsi bouleversée.

Un scénario prévisible

Pourtant, dès le mois de septembre, la CAF avait interdit aux pays les plus touchés par le virus (Liberia, Sierra Leone et Guinée) d'accueillir des matchs internationaux, arguant du fait que l'épidémie avait entraîné un arrêt complet du sport dans des pays comme le Liberia ou en Sierra Leone. Qui plus est, la CAF a la recherche d'un plan B dès les premières réticences du Maroc, s'était vue opposer un fin de non-recevoir de la part de l'Afrique du Sud et de l'Algérie, pourtant candidate en 2019.

Toutes les **conditions** étaient donc réunies pour un désistement du **Maroc** et la recherche d'un nouveau pays **hôte**.

Qui plus est, Ebola avait déjà bouleversé le calendrier de certaines compétitions sportives internationales : championnat du monde de pétanque en Polynésie française et tour cycliste du FASO annulés, Seychelles déclarant forfaits en éliminatoires de la CAN pour éviter un match contre le Sierra-Léone.

Toutes les conditions étaient donc réunies pour un désistement du Maroc et la recherche d'un nouveau pays hôte.

Des arguments discutables

Fin novembre, c'est la Guinée équatoriale qui remporte l'appel d'offres. Le choix de ce petit pays, situé entre le Cameroun et le Gabon, peut s'expliquer par le haut niveau de ressources de ce troisième pays producteur de pétrole en Afrique. A deux mois du début de la compétition, il faut en effet de sérieuses garanties financières pour accueillir un événement international majeur. Une telle décision peut aussi s'expliquer par le manque de volontaires, l'Algérie et l'Afrique du Sud ayant prudemment décliné l'offre. Et même si la candidature du Qatar est jugée sérieuse par la CAF, celui-ci joue dans la zone Asie et ne peut être retenu. Ce choix peut enfin être justifié sur le plan sportif, par le peu de bouleversements qu'il engendre dans l'organisation de la compétition : les deux premiers des sept groupes sont qualifiés, ainsi que le meilleur troisième de toutes les poules, soit 15 pays qui rejoignent ainsi la Guinée équatoriale dans un tournoi où il faut 16 équipes. Mais, au-delà de tous ces arguments comptables, quelques réticences pourraient bien voir le jour dans les mois à venir.

Sportive, d'abord, la Guinée équatoriale étant directement qualifiée en tant que pays hôte, alors qu'elle avait été écartée des qualifications l'été dernier pour avoir aligné un joueur non éligible en tour préliminaire. D'aucuns pourraient y voir une prime au tricheur.

Politique, ensuite, le Président Guinéen Teodoro Obiang Nguema, arrivé au pouvoir en 1979 par un coup d'Etat, a été réélu en 2009 avec 95,37% des voix. La dureté de son régime est régulièrement dénoncée par les organisations de défense des droits de l'Homme, les ONG et Reporters Sans Frontières. Quant à son fils, il fait l'objet d'une enquête en France pour blanchiment de détournement de fonds publics, d'abus de biens sociaux et d'abus de confiance, dans le cadre de l'affaire dite des "biens mal acquis". D'autres pourraient y voir une prime au dictateur.

Sanitaires, enfin. Comment ne pas écarter la possibilité d'une nouvelle zone de contamination, située plus au Sud, qui créerait une sorte de ceinture contagieuse autour du Cameroun et de ses voisins déjà menacés de déstabilisation terroriste ?

C'est l'avenir même de la CAN qui serait alors menacé et c'est toute l'Afrique de l'Ouest qui risquerait d'être déstabilisée.

De nouveaux cas d'Ebola, s'ils survenaient lors de la compétition ou à l'issue, placeraient toute la partie méridionale de l'Afrique sous la menace d'une nouvelle épidémie, dont la puissante Afrique du Sud, au moment même où des progrès sont visibles dans les premiers pays touchés. Et quand on étudie le comportement irrationnel – pour ne pas dire mystique – des populations locales atteintes ou simplement menacées, comment ne pas craindre des manifestations violentes à l'égard des délégations des pays touchés ? La réaction d'un président peu enclin à accepter la contestation populaire serait-elle mesurée ? On imagine déjà la réaction de la police et de l'armée guinéenne...

C'est l'avenir même de la CAN qui serait alors menacé et c'est toute l'Afrique de l'Ouest qui risquerait d'être déstabilisée. La prudence et l'intérêt des populations voudraient par conséquent que cette compétition soit reportée.

D'obscures raisons stratégiques

Pourtant, il a fort à parier que l'édition 2015 de la Coupe Africaine des Nations aura lieu en Guinée équatoriale. Car ce ne sont donc ni l'éthique, ni l'amour du sport qui

ont poussé la CAF à maintenir coûte que coûte la compétition et le Maroc a s'en retiré. Ce sont des intérêts économiques et stratégiques divergents.

Pour M. Issa Hayatou, actuel président de la CAF, l'enjeu dépasse en effet le simple domaine sportif. Accepter qu'une épidémie puisse justifier le report de la CAN, reviendrait à remettre en question la crédibilité de l'Afrique et la capacité de la CAF à organiser des événements internationaux majeurs. Le report à l'été 2015 de la compétition peut même être perçu par lui comme une tentative des clubs européens d'ancrer cette date pour l'avenir et d'éviter ainsi que leurs joueurs africains ne désertent les championnats nationaux tous les deux ans. Enfin, que dire de l'attitude du Maroc qui a demandé le report de la CAN mais pas celui de la Coupe du monde des clubs ? Certains pourraient enfin y voir une réminiscence des querelles entre le président de l'UEFA, Michel Platini, et l'actuel président de la CAF, candidat lui-aussi à la présidence de la FIFA en 2002...

Mais au-delà des considérations politiques, il faut admettre que l'aspect financier reste dimensionnant pour la CAF car cette Coupe représente sa source de revenus la plus importante. Les droits de télévision ou le partenariat avec de grandes multinationales comme l'opérateur français Orange ont généré d'importants revenus lors des dernières éditions. Son annulation – ou son simple report - créerait donc un manque à gagner car des contrats ont déjà été signés. Quant aux sponsors et diffuseurs, ils ne verraient pas d'un bon œil un changement qui les obligerait à revoir leurs grilles de diffusion et exigeraient à n'en point douter des compensations financières.

Tout ceci était donc écrit d'avance, comme le scénario d'un mauvais film policier.

Tout ceci était donc écrit d'avance, comme le scénario d'un mauvais film policier. La CAF ne veut pas apparaître comme le parent pauvre des fédérations et souhaite maintenir la CAN pour des raisons économiques. Le Maroc n'est pas prêt à sacrifier une économie basée en partie sur le tourisme et déjà atteinte par les menaces terroristes, en prenant le risque de voir un cas d'Ebola sur son territoire. Quant à l'Europe, elle y trouve ses intérêts. La disqualification du Maroc de la CAN rapproche davantage le Royaume des pays du Nord de la Méditerranée, où ses ressortissants sont nombreux et ses communautés bien implantées. L'avenir du Maghreb se joue au Nord et non au Sud. Quant aux péripéties de la CAF, elle ren-

force l'autorité de l'UEFA (et de son président) au-delà de ses frontières géographiques naturelles.

Mais ces **stratégies** n'en sont pas ! Ce ne sont que des **tactiques** à court terme destinées à préserver des intérêts ou à discréditer un **adversaire**.

Mais ces stratégies n'en sont pas ! Ce ne sont que des tactiques à court terme destinées à préserver des intérêts ou à discréditer un adversaire. Surtout, elles s'appuient sur un postulat dangereux et incertain : que la CAN 2015 organisée en Guinée équatoriale n'engendrera ni développement épidémique nouveau, ni mouvement populaire de masse dont la répression par brutale par M. Teodoro Obiang Nguema salirait durablement l'image de la CAF.

Diriger, c'est choisir, a pu penser à bon droit M. Issa Hayatou. Mais « Choisir, c'est renoncer », lui aurait répondu Gide !

Thierry Fusalba est Consultant International Associé du cabinet Heiderich

A LIRE



Les relations publiques de crise. Une nouvelle approche structurée de la communication en situation de crise.

Didier Heiderich et Natalie Maroun, janvier 2014

Face à la complexité croissante des crises, à la défiance des publics, la vitesse de propagation de l'information, à la structure protéiforme de l'opinion, la communication en situation de crise ne peut plus se satisfaire d'une réponse linéaire, mécanique, mais demande une approche nouvelle en phase avec les nouveaux paradigmes de la société. Cet article de 18 pages fait le point sur les nouvelles méthodes de communication de crise.

<http://www.communication-sensible.com/download/Relations-publiques-de-crise.pdf>

La capacité de résilience face au choc de la défaite

Par Amokrane Mohamed Cherif



Lors de la coupe du monde 2010, l'équipe nationale de football espagnole était donnée favorite, pour son premier match contre la Suisse, et même pour remporter le tournoi. Mais à la surprise générale, le match a été remporté 1 : 0 par les outsiders ! A l'issue du match, l'entraîneur des vaincus Vicente Del Bosque avait déclaré que son équipe devait rebondir dès le prochain match. Ils l'ont effectivement fait et sont même allés jusqu'à remporter la finale. En 2014, le même scénario attendait les favoris mais cette fois, la défaite au premier match a été très lourde contre les Pays-Bas (5 :1). Le sélectionneur a de nouveau déclaré « Aujourd'hui, nous avons l'expérience nécessaire pour la gérer [la défaite] et pour comprendre que nous avons surtout perdu trois points. Il faut relever la tête et regarder devant, comme n'importe quel athlète désireux d'atteindre son prochain objectif. »¹ On aurait pu imaginer les espagnols revenir, mais ça n'a pas été le cas. Dès leur deuxième match, ils ont perdu toute chance de qualification quand ils se sont inclinés face au Chili par 2 : 0.

Nous avons entamé cet article par ce bref rappel, afin de nous arrêter sur ce qui a permis la reconquête du moral des « troupes » dans le premier cas (en 2010), et ce qui a fait défaut en 2014.

Nous essayerons d'expliquer cette différence dans les réactions face à la défaite, à travers le concept de la résilience, sans pour autant nous limiter à l'exemple de l'équipe d'Espagne.

Mais avant cela, nous allons tenter d'établir une analogie entre une équipe de football, et n'importe quel autre organisme susceptible de se trouver en situation de crise. Nous partirons du postulat qu'une crise intervient lorsque d'un côté, il y a une organisation, un système, des mécanismes qui donnent des résultats grâce à leur compatibilité avec l'environnement interne et externe, et de l'autre côté un élément inattendu qui va venir perturber le fonctionnement habituel, ou même le neutraliser. Pour fonctionner, une équipe de football dépend de plusieurs paramètres internes : l'entraîneur, le staff médical, les dirigeants, les préparateurs physiques, les agents d'entretien, les joueurs, l'état psychologique des joueurs, les finances...mais aussi de paramètres externes : adversaires, réglementation, public, associations de supporters, leaders d'opinion, médias, conditions atmosphériques, lieux où se déroulent les matchs... Le succès de l'équipe de football (et sûrement dans les autres disciplines), dépend de la mise en place d'un système compatible avec tous ces aspects que nous avons cités non exhaustivement.

Il est alors évident qu'une crise interviendra quand l'un des critères importants sera modifié ou affecté, au point que le système soit déphasé de la nouvelle réalité.

Il est alors évident qu'une crise interviendra quand l'un des critères importants sera modifié ou affecté, au point que le système soit déphasé de la nouvelle réalité. Il en résultera que l'équipe ne puisse plus exploiter toutes ses capacités afin de reproduire ses performances. Il est intéressant de constater que le paramètre le plus important, pouvant neutraliser les autres éléments de l'équation, est l'état psychologique des joueurs, car il affecte systématiquement les résultats.

Une défaite comme celle subie par l'Espagne contre les Pays-Bas a eu pour effet d'anéantir la confiance, la détermination, l'espoir...des joueurs et des supporters espagnols. Pourtant, ils étaient tous conscients de la nécessité de se reprendre en mains et de retrouver leurs capacités habituelles (leur fonctionnement habituel). Ils ont échoué car leur résilience qui était assez forte pour surmonter une défaite 1 : 0

contre les suisses en 2010, n'a pas pu venir à bout de cet autre échec 5 : 1 en 2014.

Mais qu'est-ce que cette résilience ? Monique Castillo dans une conférence animée sur invitation de l'IHEDN en novembre 2011, l'a définie dans ces mots : « La résilience, en tant que phénomène psychologique, désigne la capacité de « récupérer » après un drame ou un choc traumatisant. Le terme « résilience » suppose une analogie avec la capacité d'un métal de reprendre sa forme initiale après déformation.»² Dans le cas des défaites sportives nous pouvons parler de choc du moment qu'ils existent deux critères :

- D'abord, l'importance attribuée par les peuples aux compétitions de football, surtout que certains élèvent ce sport au rang de religion ! Ce qui se constate dans les réactions négatives ou positives, exprimées dans les rues après les rendez-vous importants.
- Ensuite, l'écart entre les espoirs des supporteurs d'un côté, souvent nourris par les médias et les responsables politiques, et les résultats réels obtenus, de l'autre.

Aujourd'hui, le football peut rendre tout un peuple heureux, comme il peut le plonger dans une profonde tristesse. Les domaines : économique, social, culturel, touristique, politique...sont souvent atteints.

« La **résilience**, en tant que phénomène **psychologique**, désigne la capacité de « récupérer » après un drame ou un choc **traumatisant**.

Quand l'équipe du Brésil a été battue par 7 : 1 face à l'Allemagne, dans une demi-finale tristement historique pour les brésiliens, d'autant plus qu'ils ont perdu sur leurs terres et en présence de leur public, le sélectionneur Luiz Felipe Scolari s'est adressé au peuple en disant : « excusez-nous pour cette performance indigne. Je suis désolé que nous n'ayons pas réussi à atteindre la finale. Nous allons tout faire pour gagner le match pour la troisième place. Notre tâche n'est pas encore achevée. »³ Il faut insister ici sur les deux dernières phrases « Nous allons tout faire pour gagner le match pour la troisième place. Notre tâche n'est pas encore achevée. » Ce qui est terrible pour les équipes de football, c'est que non seulement elles doivent avoir une forte résilience après le choc de la défaite, mais en plus elles doivent être en mesure de reprendre les choses en mains en quelques jours seulement.

Dans le cas contraire, elles s'enfoncent encore plus comme ce fut le cas de l'équipe du Brésil battue dans le match suivant par un autre score humiliant 3 : 0 !

Il est vrai que dans ces cas-là on ne peut exiger une grande résilience de ceux qui ne sont finalement que des êtres humains. Mais avec l'anticipation qui consiste en un apprentissage de la défaite et surtout son envisagement, il est possible de réduire l'impact des chocs.

Avec l'anticipation qui consiste en un apprentissage de la défaite et surtout son envisagement, il est possible de réduire l'impact des chocs.

La résilience intervient ensuite sur le long terme, sur la conscience collective et sur les générations futures de joueurs qui vont représenter l'équipe. Les espagnols et les brésiliens de 2018, pour ne citer qu'eux, auront sûrement la lourde tâche de redorer les blasons de leurs équipes. Se seront-ils remis des défaites de 2014 ? La question est importante car l'histoire de la coupe du monde donne beaucoup d'exemples en matière de « tendances » : elles sont constatées dans les duels (l'équipe A ne gagne jamais contre l'équipe B en coupe du monde), la gestion des tirs au but (comme ce fut le cas de l'Italie durant de longues années), le plafonnement des ambitions (comme pour les équipes africaines qui n'ont jamais dépassé un ¼ de finale en coupe du monde). Tous ces exemples indiquent qu'une faible ou mauvaise résilience, peut engendrer des complexes chroniques.

Il est à remarquer sur un autre plan, que lorsque la crise touche une équipe, celle-ci ne s'en trouve jamais menacée dans son existence, par son public. C'est parce que les fans d'une équipe ont une posture ambivalente par rapport aux succès et aux échecs : si l'équipe gagne tout le mérite lui revient et elle est désignée comme « une grande équipe ». Mais si elle perd, l'échec sera endossé par l'arbitre, les joueurs, le sélectionneur, les dirigeants... Mais jamais par cette personne morale qu'est « l'équipe ». Cette ambivalence est accentuée lorsqu'il s'agit d'une équipe nationale. A ce moment-là, son soutien devient pour beaucoup un devoir dont personne ne doit se dérober.

Conclusion

Quand il est question d'êtres **humains** et de dynamiques de **groupes**, il devient très difficile de les « gérer » dans le dessein de réduire les **impacts** négatifs.

La gestion des crises est fondée sur l'anticipation. Elle permet généralement d'éviter d'entrer en crise, ou du moins de se préparer pour la gérer dans les meilleures conditions. Mais quand il est question d'êtres humains et de dynamiques de groupes, il devient très difficile de les « gérer » dans le dessein de réduire les impacts négatifs. Si la résilience est faible il est généralement difficile de la cultiver en étant sous le choc. Mais il est tout de même possible de préparer psychologiquement les joueurs à l'avance, ce qui constituerait en soi une forme d'anticipation.

Amokrane Mohamed Cherif

Consultant/Associé à l'agence de conseil en communication ISTISHARA

Enseignant de l'image fonctionnelle à l'école ARTISSIMO

Blogueur et journaliste

Référence :

- (1) <http://fr.fifa.com/worldcup/matches/round=255931/match=300186510/quotes.html> , date de consultation : 07/08/2014
- (2) http://www.ihedn.fr/userfiles/file/debats_fond/approche-globale/Lundi%20de%20%27IHedn-Monique%20Castillo.pdf , date de consultation : 07/08/2014
- (3) <http://fr.fifa.com/worldcup/matches/round=255955/match=300186474/quotes.html> , date de consultation : 07/08/2014

Extension de la lutte au domaine public : une approche sociologique du supporté- risme sportif

Par Natalie Maroun



Compte rendu : Thomas Busset, Roger Besson et Christophe Jaccoud (eds), *L'autre visage du supportérisme. Autorégulations, mobilisations collectives et mouvements sociaux*, Berne, Peter Lang, coll. "Savoirs sportifs", 2014, 160 p.

Les stades comme terrain d'étude

Avant d'être un ouvrage, « L'autre visage du supportérisme » est un colloque qui a eu lieu le 14 septembre 2012 et a réuni à l'Université de Neuchâtel des chercheurs qui ont analysé des contextes géographiques différents : France, Belgique, Suisse, Croatie mais aussi Argentine et Egypte. Tous ont pris comme objet d'étude les modes d'organisation des supporters et « leur capacité à s'organiser, à juguler les manifestations extrémistes ou à défendre des intérêts communs vis-à-vis des clubs, des fédérations et des instances publiques ». L'autre visage du supportérisme apparaît dès lors celui des dynamiques des actions collectives et non le visage auquel s'est limitée souvent à tort une littérature critique qui est celle du racisme, du hooliganisme et autres phénomènes de violence.

Le spectre du hooliganisme hante pourtant l'ouvrage dirigé par Thomas Busset, Robert Besson et Christophe Jaccoud qu'il décrit depuis les années 1980 où il ap-

paraît comme le « produit de la politique néolibérale de l'ère tatchérienne »³² jusqu'aux nouveaux dispositifs sécuritaires mis en place par les autorités locales et internationales pour lutter contre les fauteurs de trouble suite à la Convention européenne de 1985 « Sur la violence et les débordements des spectateurs lors des manifestations sportives et notamment les matchs de football ». Busset nous fait remarquer que paradoxalement, les mesures répressives dont l'objectif était d'enrayer les violences dans les stades sont devenues des sujets de mobilisation pour les supporters.

Le spectre du **hooliganisme** hante pourtant l'ouvrage dirigé par Thomas Busset, Robert Besson et Christophe Jaccoud qu'il décrit depuis les années **1980** où il apparaît comme le « **produit de la politique néolibérale de l'ère tatchérienne** »

A l'heure où la France se prépare à accueillir le Championnat d'Europe des Nations en 2016 et dans un contexte politique complexe, cet ouvrage nous propose d'arpenter des voies peu explorées jusque-là, par une approche sociologique, « les nouvelles formes d'action collective »³³ où la violence qui touche les stades est le symptôme de revendications « sur des objets qui concernent (les supporters) directement et, parant, défendent leur vision du football »³⁴.

La modernisation des **stades** « a contribué à un processus **d'embourgeoisement** des tribunes et à **l'éviction** de certaines **catégories de supporters**, notamment ceux issus des **classes populaires** »

Et pourtant, l'approche en sociologie politique n'entend pas limiter le supportérisme aux débordements. Les auteurs définissent un supportérisme engagé et contestataire et qui est la manifestation parfois violente et toujours collective de la modernisation du football vécue par certains groupes de supporters comme la crise que traverse ce sport. En effet, comme l'analyse Thomas Busset dans l'introduction qu'il fait, la modernisation des stades « a contribué à un processus d'embourgeoisement

³² P.3

³³ p.2

³⁴ P.1

des tribunes et à l'éviction de certaines catégories de supporters, notamment ceux issus des classes populaires »³⁵. Si mouvements contestataires il y a, c'est au nom d'une « tradition supportériste populaire » qui laisse l'extrême-droite et les mouvements « ultras » pourtant hétérogènes, investir les gradins.

L'autre visage du supportérisme analyse les conditions qui amènent des supporters parfois d'équipes rivales à se mobiliser pour des causes au-delà du soutien d'un club ou d'une équipe.

Dans une approche **communicationnelle** qui est la nôtre, nous pensons qu'il y a là un véritable **sujet d'étude** à mener autour de la **défense** de certains **sujets controversés**.

Analysant les modes d'actions des supporters, Busset distingue deux modes d'organisation : des « structures officielles et reconnues »³⁶ et des « réseaux spontanés ou informels »³⁷. Seules les structures officielles ont un porte-parolat reconnu que ce soit vis-à-vis des médias ou auprès des supporters. Dans une approche communicationnelle qui est la nôtre, nous pensons qu'il y a là un véritable sujet d'étude à mener autour de la défense de certains sujets controversés (usage de la violence, affrontements avec les services de sécurité, allumage d'engins pyrotechniques, etc.)³⁸

Enfin c'est sous l'angle du militantisme et de la définition de la cause qui conduit les supporters dans un engagement politique comme « force citoyenne capable d'intervenir dans l'espace public »³⁹ que Busset interroge le supportérisme. La question est en effet pour l'historien de savoir si « de tels mouvements ont la capacité à se transformer en des groupes de pression, à travers l'usage ou l'instrumentalisation de moyens, de réseaux et de soutiens divers »⁴⁰.

L'approche de l'historien est complétée par la contribution de Jean-Charles Basson et Ludovic Lestrelin qui tentent une « sociologie politique du supportérisme » au

³⁵ p.5

³⁶ p.7

³⁷ idem

³⁸ idem

³⁹ p.13

⁴⁰ 16

croisement entre la sociologie de l'action publique⁴¹ et la sociologie des mobilisations⁴². Le slogan brandi par les supporters ultras le 13 octobre 2012 dans les rues de Montpellier « Notre passion : le football. Votre passion : le flash-ball » et que citent les deux auteurs est un exemple de la communication que choisissent les supporters afin de dénoncer la « répression abusive ». Ils s'attachent à démontrer comment les supporters ultra tentent de faire valoir leur répertoire d'action collective jusqu'à transformer les tribunes des stades en « tribune(s) politique (s) ». Enfin, les deux auteurs clôturent leur contribution par une analyse de l'antiracisme comme processus d' « ennoblissement de la cause supportériste ».

« Notre passion : le football. Votre passion : le flash-ball »

La troisième contribution est signée par Nicolas Hourcade, célèbre co-auteur du *Livre vert du supportérisme* (2010) et interroge l'action collective des ultras français : « parviennent-ils à dépasser leurs antagonismes, à s'accorder sur des modes d'action et des mots d'ordre, à structurer leur lutte, à dialoguer avec les autorités susceptibles d'apporter une réponse à leurs demandes »⁴³ ? Après une première tentative de définition sociologique de « mouvement ultra », l'auteur retrace l'histoire des actions collectives des ultras français qui selon lui démontre. Hourcade signe une contribution riche en exemples et en enquêtes dans laquelle il ne se contente pas de questionner la pertinence de la notion de mouvement mais cherche surtout à expliquer les raisons pour lesquelles, les ultras français peinent à se constituer en mouvement social : divergences et tensions, compétitions en ultras et un système sportif et politique fermé.

Du tour du monde des gradins en sept étapes que propose l'ouvrage nous retiendrons particulièrement la contribution de Chaymaa Hassabo sur les ultras égyptiens et leur rôle dans la Révolution qui a vu la chute du régime de Hosni Moubarak en 2011. En effet, le « massacre de Port Saïd » constitue un des drames les plus meurtriers de l'histoire du football égyptien. Ce sont les supporters du club Al-Ahly, les *Ultras Ahlawy* qui semblent avoir payé le prix fort de leur engagement dans les mouvements lors du Printemps Arabe dans les manifestations pour la Révolution. L'article tourne autour de deux grandes questions. La première est de savoir si la

⁴¹ Giraud et Warin, *Politiques publiques et démocratie*, La découverte, 2008

⁴² Fillieule et al, *Penser les mouvements sociaux* », La découverte, 2010

⁴³ p. 41

participation des supporters s'est faite au nom du groupe ou si elle n'est le reflet que d'un groupement de choix politiques individuels. En d'autres termes, au-delà de l'organisation et de la logistique dont ils étaient capables contrairement à des groupes d'étudiants moins organisés, les supporters égyptiens sont-ils des « groupes politisés » qui se sont mobilisés en « ligne de front » ?

Ce sont les **supporters** du club Al-Ahly, les *Utras Ahlawy* qui semblent avoir **payé le prix fort** de leur **engagement** dans les **mouvements** lors du **Printemps Arabe** dans les manifestations pour la **Révolution**.

La deuxième question est plus large et est celle de la violence et de son rapport avec le supportérisme comme produit d'une « instrumentalisation par des forces politiques cherchant à déstabiliser l'Égypte ». L'auteur cherche pourtant à contextualiser le recours à la violence dans un cadre spatiotemporel dans lequel d'autres groupuscules ont eu recours à la « violence révolutionnaire ».

Si la sociologie s'est beaucoup intéressée au spectacle sportif, nous pouvons regretter que celle-ci se soit souvent réduite à un phénomène : le hooliganisme. Le colloque et l'ouvrage qui en résultent ont le mérite de mener une réflexion de nature sociologique, historique et politique sur les mouvements supportéristes à partir des représentations sociales notamment autour des modernisations des stades et de l'éviction des gradins de certaines classes. En somme, une « tribune politique » entre rupture et contestation.

N.M

Natalie Maroun, Ph.D, est directrice de développement de l'Observatoire International des Crises, Professeure associée au CELSA-Sorbonne et Directrice associée du cabinet HEIDERICH

Jeu d'échecs et communication de crise

Par Thierry Libaert



Nous rééditons cet article paru en 2005 par deux raisons : d'abord le jeu d'échecs est un sport, ensuite en raison de son intérêt pour la communauté.

Le jeu d'échecs fait figure du jeu le plus prestigieux. Choc de deux volontés, combat de deux intelligences, il représente le jeu des rois et le roi des jeux. Son image médiatique est omniprésente dans l'art cinématographique ou littéraire. Elle est également largement répandue par la publicité qui l'utilise pour renforcer l'image de noblesse attribuée au produit. Enfin les métaphores du jeu d'échecs sont fréquentes dans de nombreux secteurs de la vie politique ou militaire à l'image des coups joués sur l'échiquier de la diplomatie internationale.

Nous tâcherons ici de présenter l'apport de ce jeu à la communication de crise, il nous semble toutefois important de commencer par exposer l'intérêt du jeu dans une perspective managériale plus globale.

Jeu de stratégie et management d'entreprise

Singulièrement, l'imagerie véhiculée par le jeu d'échecs reste absente du monde de l'entreprise qui lui préfère soit des produits plus orientaux comme le jeu de « go », soit des jeux plus contemporains comme le « jeu de rôles » ou le « Wargame ».

L'aspect stratégique du jeu n'est pas en cause, bien au contraire. Le jeu de stratégie représente un formidable outil d'aide à la décision, notamment dans le domaine du management et de la communication d'entreprise. Il est clair que ses particularités sont aisément transposables.

Tout jeu de **stratégie** repose par définition sur **l'idée de plan**. Le concept de **projet** est à la base du jeu de stratégie.

La première caractéristique de tout jeu de stratégie est qu'il repose par définition sur l'idée de plan. Le concept de projet est à la base du jeu de stratégie. Aucune action ne peut aboutir dans le cadre d'une démarche au coup par coup. Planification et visualisation prospective sont les garants de l'efficacité. Le lien avec l'entreprise est ici évident.

La deuxième caractéristique du jeu de stratégie est la prise en compte du jeu de votre adversaire pour l'adaptation incessante de votre projet. Avoir un plan ne suffit pas, il faut en permanence s'adapter aux nouvelles conditions du terrain et aux positions adverses. Flexibilité et réactivité sont ici les deux maîtres mots, tout comme ils peuvent l'être dans l'observation de la concurrence et du jeu des acteurs.

La rigueur est également à la base du jeu de stratégie. Bien évidemment, l'aléa y trouve place et les conséquences d'un coup joué peuvent se révéler à terme totalement différentes de celles escomptées. Mais l'objet même du jeu est de lutter contre le hasard. Par l'arborescence des situations possibles, il s'agit d'analyser la plupart des variantes pour réduire au minimum la place de l'incertitude. Il en est de même dans le monde de l'entreprise où chaque jour les décideurs sont confrontés à jouer des coups dans un contexte d'avenir fluctuant. Comment maximiser le bé-

néfice attendu tout en diminuant le risque possible est une question à laquelle la pratique du jeu de stratégie permet d'apporter certaines réponses.

Le message est évident : avant de lancer une offensive quelconque, assurons-nous que nos troupes sont déjà en ordre de bataille sur le terrain.

Particulièrement importante, la notion de connexion rejaillit sur la démarche de mobilisation des pièces. L'idée sous-jacente est celle de la temporalité de l'action. Pour que celle-ci soit pleinement efficace, il est nécessaire qu'elle soit lancée au bon moment, c'est-à-dire lorsque les pièces sont suffisamment développées et reliées entre elles. La similitude avec la communication d'entreprise et le management est claire : combien d'échecs de lancement de projet d'entreprise faute d'une participation préalable de l'ensemble des salariés, combien de publicités inefficaces en raison d'une absence d'implication du personnel, combien de campagnes de sponsoring sans effet faute d'une notoriété suffisante de l'entreprise ... Le message est donc évident : avant de lancer une offensive quelconque, assurons-nous que nos troupes sont déjà en ordre de bataille sur le terrain.

Il est impossible de vaincre en adoptant une attitude passive. Si un joueur se contente de consolider ses positions dans une démarche défensive, il est condamné à l'échec.

Dernière particularité : l'initiative. Il est impossible de vaincre en adoptant une attitude passive. Si un joueur se contente de consolider ses positions dans une démarche défensive, il est condamné à l'échec. A l'inverse, il est acquis que « La meilleure défense, c'est l'attaque », l'idée étant de contraindre votre adversaire à calquer son jeu sur le vôtre sans lui laisser la possibilité de construire son offensive. Cette initiative se construit majoritairement par une occupation maximale du terrain et notamment par celle des cases centrales. Dans le domaine de la communication d'entreprise, il en est de même, celles de nature défensive n'ont au mieux aucun impact, au pire vous confèrent une image négative. Quant à l'occupation du terrain, elle signifie qu'une communication efficace ne peut reposer sur un thème de communication, mais qu'elle doit couvrir la plupart des thèmes de la vie de l'entreprise, autrement dit sa communication globale.

Singulièrement, si le jeu de stratégie peut, dans sa globalité, représenter un formidable outil d'aide à la décision, le jeu d'échecs apparaît remarquablement absent. Ceci ne peut manquer d'étonner, d'abord parce que le jeu d'échecs est le plus répandu des jeux de stratégie, ensuite en raison de sa parfaite adaptation au mode de fonctionnement de l'entreprise.

Le fait que ce soit le jeu de go qui trône la quasi-totalité des références managériales n'est pas l'effet du hasard. L'Asie, sous l'égide du modèle japonais et de son extraordinaire réussite économique, a longtemps fait figure de héraut de la motivation du personnel et de participation des salariés aux actions de démarche de qualité. Un aperçu de nombre d'ouvrages ou d'articles prenant l'Asie en parangon de toutes les vertus en apporte une illustration particulièrement impressionnante. Le fait que dans la littérature managériale, les références à Lao-Tseu ou à Sun Tse soient plus fréquentes que celles à Peter Drucker ou Hervé Serieyx, devrait commencer à nous interpeller.

Il y a également des raisons plus pragmatiques. La défense du jeu de go dans l'entreprise s'effectue principalement par le biais des sociétés de conseils en management qui, intéressées par l'aspect du produit, proposent des séminaires de formation aux tarifs pas toujours en rapport avec l'esprit zen.

La première caractéristique du jeu d'échecs est d'être imprégné de la culture du conflit. Le but du jeu est l'anéantissement de l'autre

Ceci peut apparaître d'autant plus comme un effet de mode que les raisons structurelles militent fondamentalement pour un développement de la culture échiquéenne et de ses apports managériaux dans le fonctionnement et les activités de l'entreprise.

Très concrètement, le jeu d'échecs présente dans son utilisation managériale un grand nombre d'avantages décisifs par rapport au jeu de go.

Le premier d'entre eux est sa parfaite adaptation au monde occidental : le jeu d'échecs est totalement absent de la culture asiatique et pour ne prendre qu'un exemple, l'équipe japonaise n'est classée qu'au 87^{ème} rang mondial, c'est-à-dire derrière des états tels que le Luxembourg, le Zimbabwe, le Costa Rica ou Andorre.

La première caractéristique du jeu d'échecs est d'être imprégné de la culture du conflit. Le but du jeu est l'anéantissement de l'autre et l'expression même « échec et mat » a pour origine le perse « Shahmat » qui signifie « le roi est mort ». Le jeu de go est plus flou dans ses objectifs : il faut gagner, certes, mais tout en respectant son adversaire. L'état d'esprit est louable, mais les entreprises sont, et de plus en plus, au centre d'une guerre commerciale sans merci. Tous les coups ne sont pas permis, mais ils n'ont tous qu'un objectif : occuper l'échiquier des mouvements économiques et vaincre la concurrence. On ne gagne pas une guerre économique avec des bons sentiments et tous les moyens doivent être mis en œuvre pour l'emporter. Le jeu d'échecs nécessite une forte motivation, il représente un combat à l'instar de celui que se livrent états ou entreprises. Vaincre ou périr pourrait être son mot d'ordre, s'agissant d'entreprises comme Alstom, on remarque rapidement la dure réalité du propos.

Dans un monde où la **vitesse d'occupation du terrain** détermine les **positions** des marchés, le jeu d'échecs donne un élément d'information complémentaire ; celui de la **rapidité des actions**.

Deuxième avantage décisif par rapport au jeu de go : **la durée**.

Le jeu d'échecs est un jeu limité dans le temps, chaque adversaire dispose, lors des compétitions officielles, de deux heures pour effectuer ses quarante premiers coups, ce qui est généralement suffisant, et ensuite le plus souvent d'une heure pour terminer la partie. Dans les faits, cette durée officielle est battue en brèche par la multiplication de parties « blitz » de cinq ou dix minutes par joueur et par tournoi et de parties semi rapides où chaque compétiteur ne dispose au total que de vingt-cinq minutes pour l'ensemble de sa partie.

Le go, à l'inverse, est un jeu où l'on prend son temps et où les parties peuvent durer deux ou trois jours. On est loin du monde de l'entreprise où la rapidité de prise de décision détermine fréquemment la réussite économique, où de l'accès immédiat à l'information à la politique de flux tendus, tout est mis en œuvre pour accroître la fluidité et la réactivité de l'entreprise. Dans un monde où la vitesse d'occupation du terrain détermine les positions des marchés, le jeu d'échecs donne un élément d'information complémentaire ; celui de la rapidité des actions.

Dans le domaine de la communication d'entreprise et du management, le jeu d'échecs apporte un nouvel élément ; celui de la distinction des actions à mener. On sait que le choix du lieu - la case de l'échiquier - est important. Le type d'outils à utiliser est tout aussi déterminant. Or, le jeu de go ne permet pas les nuances, chaque pièce possède exactement la même valeur et le même pouvoir. A l'inverse, le jeu d'échecs permet de multiples combinaisons dans le choix des moyens. Le stratège défensif préférera une approche prudente basée sur l'utilisation des pions alors que le téméraire emploiera rapidement ses pièces lourdes (dame, tour, cavalier, fou) pour monter une attaque. L'univers de l'entreprise n'est pas un tout homogène où chaque élément est équivalent à l'autre. Le jeu d'échecs apporte un nouvel élément de compréhension à travers la distinction des potentiels mobilisables.

L'immobilité est peut-être une **vertu** dans une certaine philosophie **orientale**, elle est la cause première de nombreux **désastres** dans le monde des affaires.

La mobilité est un concept échiquéen. Alors qu'au go, une pièce posée ne peut être reprise ou bougée, dans une partie d'échecs, chaque pièce est mobile. Le jeu de go est statique par son règlement, chaque pièce devient immobile aussitôt qu'elle est posée. A l'inverse, à tout moment, le joueur d'échecs peut reprendre sa pièce et la transférer sur une autre position. Qui pourrait un instant imaginer dans la vie de l'entreprise pouvoir conserver des positions immuables quel que soit le jeu adverse ? L'immobilité est peut-être une vertu dans une certaine philosophie orientale, elle est la cause première de nombreux désastres dans le monde des affaires.

Dernier élément de comparaison, **l'occupation initiale du terrain**. Au jeu de go, le damier, appelé GO-BAN, est vide en début de partie, aucune pièce ne s'y trouve. Il ne se remplit que lentement, à mesure que chaque joueur y dispose successivement un pion. Aux échecs, il en va différemment et l'échiquier est occupé par ses pièces déjà présentes sur le terrain. Ici également, la référence à la communication de l'entreprise est totale. Dans ce domaine, il n'y a pas de génération spontanée, l'image de l'entreprise ne se construit pas *ex-nihilo*, en partant du néant. Elle est le fruit d'une histoire et d'une culture d'entreprise. Le manager peut construire de nouveaux projets, mais il part d'un socle de références et d'acteurs locaux déjà positionnés. L'audit de la situation initiale est d'ailleurs souvent la phase initiale de tout projet d'entreprise cohérent.

Il est possible de récapituler ces éléments dans le tableau suivant :

Caractéristiques	Jeu d'échecs	Jeu de go
Zone	Occident	Orient
Culture	Combat	Zen
Temps	Rapidité	Durée
Valeur	Variabilité	Equivalence
Déplacement	Mobilité	Statique
Espace initial	Pré-occupé	Vide

Il faut dès maintenant lever une éventuelle ambiguïté et clarifier les objectifs de cet article. En aucun cas, il ne s'agit de démontrer la supériorité intrinsèque du jeu d'échecs sur le jeu de go. Cette guerre ludique n'aurait d'intérêt que pour quelques spécialistes et globalement aucun effet pratique. A l'inverse, nous n'entendons pas promouvoir le jeu d'échecs comme nouvelle panacée managérielle et militer pour qu'après le mode des cercles de qualité, du management participatif stratégique ou par projet, nous puissions parvenir au stade du management échiquéen.

L'ambition est ici plus modeste. Nous sommes persuadés que le jeu d'échecs peut représenter un outil parmi d'autres de renforcement de la motivation et de la mobilisation des salariés de l'entreprise. Les qualités qu'il développe d'esprit combatif, de sens stratégique, de concentration et de méthode nous paraissent parfaitement adaptées pour s'inscrire dans le fonctionnement de l'entreprise. En outre, et plus fondamentalement, la stratégie échiquéenne nous semble apporter une aide majeure pour la compréhension et l'amélioration des démarches managériales et de communication d'entreprise. Des concepts comme ceux des avant-postes, des cases faibles, du sacrifice positionnel ou du clouage s'avèrent immédiatement pourvus d'une valeur opératoire dans l'entreprise.

Sans prétendre représenter une solution miracle, ni même une méthode que l'on pourrait intégrer aussitôt comme objet central d'un projet d'entreprise, le jeu d'échecs nous apparaît comme une simple grille d'analyse et un outil d'aide à la décision, et de ce point de vue, nous verrons que le progrès qu'il apporte n'est pas négligeable.

La partie est ouverte ...

Car le jeu d'échecs nous parle de notre monde. Lorsque les frontières sont rigides et la concurrence faible, il suffit d'aller droit, d'être mobile et de prendre l'adversaire par surprise selon les principes de Clausewitz⁴⁴. L'évolution des conditions économiques et sociales se reflète sur l'échiquier.

« Il s'agit de ne prendre aucune **décision** sans avoir envisagé celles de tous les **autres pouvoirs** qui sont **parties prenantes** aux **résultats** recherchés ou atteints. »

Aujourd'hui la théorie échiquéenne est plus complexe et le jeu plus ouvert. « Il s'agit de ne prendre aucune décision sans avoir envisagé celles de tous les autres pouvoirs qui sont parties prenantes aux résultats recherchés ou atteints. Toute décision de quelque envergure implique que les réactions d'autrui soient anticipées avec leurs conséquences sur les résultats de sa propre action »⁴⁵ [...] « Or, » toujours selon Alain Cotta, « aucune théorie ne se révèle aujourd'hui capable de contenir toutes les occurrences qui, étant donné ce type d'affrontement, peuvent déterminer les résultats des décisions isolées et ceux d'une stratégie globale. Les dirigeants de ces entreprises sont devenus les pratiquants des jeux d'intelligence les plus évolués que l'on n'ait jamais connus.»⁴⁶

Peut-être convient-il d'exposer en préalable les trois principaux canevas stratégiques du jeu d'échecs. L'école romantique basée sur une politique de coups ponctuels, l'école moderne principalement théorisée par Aaron Nimzowitsch⁴⁷ ancrée sur le contrôle des zones d'influence et l'évolution positionnelle et enfin l'école post-moderne dominante depuis 1985, date de la victoire de Garry Kasparov au championnat du monde. Cette école réalise la synthèse des deux mouvements précédents tout en la dépassant par le recours intensif aux stratégies du renseignement et aux bases de données multimédias.

⁴⁴ : Clausewitz , *La guerre*, Editions de minuit, 1955

⁴⁵ : Alain Cotta, *La société du jeu*, Fayard, 1993, p.163

⁴⁶ : Alain Cotta, op. cit.

⁴⁷ : Aaron Nimzowitsch, *Mon système*, Hatier, 1979

Le jeu d'échecs et la crise

L'erreur principale du débutant au jeu d'échecs est de se focaliser sur son jeu, la marche de ses pièces, ses possibilités d'attaque, sans se soucier des stratégies adverses.

Bien évidemment, nous ne prétendons pas que pour être bon communicant de crise, il faille être bon joueur d'échecs. Au IX^{ème} siècle, le Khalife Al Ma'amun témoignait de la fascination du jeu sur les stratèges : « Etrange que moi qui règne sur le monde de la plaine de l'Indus à l'est, jusqu'à l'Andalousie à l'ouest, sois incapable de manager 32 pièces d'échecs. »⁴⁸ Nous n'utiliserons le jeu que comme métaphore de l'entreprise et des crises qu'elle rencontre au travers des vingt leçons que le joueur pourrait enseigner au communicant.

1. L'initiative

C'est le maître mot aux échecs, celui qui donne un léger avantage aux blancs lors de l'ouverture de la partie. Le jeu d'échecs est un jeu où tout se joue sur la notion d'équilibre que chaque joueur essaye de briser pour s'emparer de l'initiative. Le joueur qui se met immédiatement en position défensive ou qui joue d'emblée pour un match nul se met aussitôt en position délicate. Les cas d'entreprises ayant réussi à surmonter des crises (Johnson & Johnson, Hydroquébec, Lyonnaise des Eaux) sont des entreprises ayant parié sur leur capacité à prendre l'initiative par des stratégies de contournement ou de contre-offensive.

2. La prise en compte du jeu adverse

L'erreur principale du débutant au jeu d'échecs est de se focaliser sur son jeu, la marche de ses pièces, ses possibilités d'attaque, sans se soucier des stratégies adverses. Sur l'échiquier, il y a deux joueurs et le jeu de l'adversaire traduit également une volonté de victoire. Chaque coup du joueur opposé doit donc être interprété à la lueur de votre propre stratégie : en quoi son dernier coup présente-t-il une menace, quelle en est l'idée cachée, en quoi remet-il en cause notre propre plan ? Pour l'entreprise en crise, la même réflexion doit s'effectuer par une analyse de l'ensemble du jeu des acteurs et de leurs relations.

⁴⁸ : Alexander Kostyev, *Forty lessons for the Club player*, Bastford, 1986, p. 9

3. Le changement d'aile

La capacité pour un joueur à pouvoir effectuer des modifications de la zone de combats représente souvent un avantage stratégique de premier ordre. L'adversaire estime que vous attaquez sur l'aile dame et mobilise immédiatement toutes ses pièces pour défendre cette zone de conflit. C'est à ce moment que vous glissez aussitôt toute votre artillerie sur le côté du roi adverse dont les pièces restent engluées sur l'autre aile. Il en est de même pour l'entreprise en crise où la capacité de pouvoir modifier le lieu du débat est un avantage déterminant ; la stratégie dite du « projet latéral » en constitue une des illustrations.

4. Cases fortes

Aux échecs, une **case forte** est une case sur laquelle la pièce que vous réussissez à placer **ne peut plus ensuite être attaquée**. (...) Pour l'**entreprise en crise**, ce point est **essentiel**.

Aux échecs, une case forte est une case sur laquelle la pièce que vous réussissez à placer ne peut plus ensuite être attaquée. Dans de nombreuses variantes, la case d5 représente une case forte pour le cavalier blanc qui ne peut plus être délogé tout en exerçant une pression forte sur le jeu adverse. Pour l'entreprise en crise, ce point est essentiel. A l'heure où règnent l'incertitude, les polémiques et souvent l'indécision, le fait de pouvoir s'accrocher à des zones de confiance est un avantage majeur. Un engagement indiscutable, les preuves de votre réactivité, l'application du principe de précaution, la transparence que vous organisez peuvent consolider encore davantage votre position sur l'échiquier de la crise.

5. La position, pas l'adversaire

Deux théories s'affrontent au jeu d'échecs. Pour la première, vous jouez d'abord contre un adversaire humain, donc faillible. Michael Tal, champion du monde de 1960 à 1961 illustre cette école par des sacrifices brillants qui avaient souvent raison de leur adversaire mais dont on s'apercevait ensuite qu'ils ne résistaient pas à une analyse en profondeur. L'autre école, plus scientifique, prône de ne pas jouer en fonction des qualités supposées de l'adversaire et de ses probables réactions sur l'échiquier.

Il en est de même en situation de crise et l'école scientifique est toujours davantage confortée. Le bluff ne paye plus. A l'heure de la transparence généralisée, plus rien ne peut rester secret et tout doit être pris en compte avant toute prise de parole.

6. Le plan

Aux échecs, on considère qu'il est toujours préférable d'avoir un plan, même erroné, que pas de plan du tout. Avoir un plan ne permet pas une victoire assurée, mais il est certain que le joueur se contentant de jouer chaque indépendamment des autres coups joués part avec un sérieux handicap. Attendre patiemment que l'adversaire fasse une erreur grossière est une stratégie, mais elle est particulièrement risquée et ne peut être conseillée.

Toute **communication** de crise qui s'effectuerait au coup par coup, sans **stratégie** d'ensemble, ne peut réussir dans la **durée**.

Toute communication de crise qui s'effectuerait au coup par coup, sans stratégie d'ensemble, ne peut réussir dans la durée. Chaque message, chaque action, doivent être reliés à un plan global qui confère la cohérence d'ensemble autour d'un objectif clairement et préalablement défini.

7. Le sacrifice

Coup spectaculaire qui consiste à renoncer à un équilibre ou avantage matériel au profit d'une meilleure position et souvent du gain de l'initiative, le sacrifice se doit d'être parfaitement préparé et calculé pour être efficace. Le sacrifice peut s'opérer soit en début de partie et on l'appelle « Gambit » pour signifier la volonté d'une prise d'initiative dès le début de la partie grâce au sacrifice d'un pion, il peut ensuite s'effectuer avec chacune des pièces de l'échiquier soit pour un bénéfice immédiat (attaque de mat) soit pour une meilleure configuration des pièces sur l'échiquier, ce que l'on appelle le sacrifice positionnel.

Dans le management de l'entreprise en crise, le sacrifice s'effectue autour de deux notions : celle du fusible et celle du bouc émissaire. Dans les deux hypothèses, il s'agit de détourner l'attention médiatique sur un individu ou une entité coupable de tous les maux. La presse est souvent peu dupe de cette pratique et la nomme sans

ambiguïté à l'exemple du journal *Le Monde* du 26/01/1999 qui titrait à la suite du scandale des J.O. de Salt Lake City : « Pour sauver la face, le mouvement olympique sacrifie six des siens ».

8. La mobilité

Un indice majeur de la mobilité aux échecs réside dans l'importance de coups possibles pour chaque joueur. La capacité d'investir le territoire adverse a pour avantage de vous conférer un espace de jeu plus important et donc de multiplier la possibilité des coups ou des combinaisons.

La capacité de se ménager des **zones de repli**, d'anticiper de **nouvelles configurations**, de faire varier les interlocuteurs ou de **déplacer** les lieux du débat constitue des paramètres **fondamentaux**.

En situation de crise, la notion de marge de manœuvre est essentielle. La capacité de se ménager des zones de repli, d'anticiper de nouvelles configurations, de faire varier les interlocuteurs ou de déplacer les lieux du débat constitue des paramètres fondamentaux. Sur le jeu d'échecs comme sur tout champ de bataille, et Sun Tsu et Clausewitz furent définitifs sur ce point, la mobilité est souvent décisive.

9. L'occupation du terrain

L'accroissement de sa zone d'influence sur l'échiquier, sorte d'extension du domaine de la lutte, a pour contrecoup de réduire les marges de manœuvre adverses et de réduire le jeu opposé à la défensive. La terminologie échiquéenne utilise le mot de « zugz wang » pour désigner le moment où l'adversaire ne peut plus jouer que des coups faibles ou inutiles en raison d'une trop faible marge de manœuvre. Pouvoir placer ses pièces mineures à des avant-postes protégés, positionner ses pions au centre de l'échiquier, organiser la connexion de ses tours sur des colonnes ouvertes, tout ceci offre des probabilités importantes de victoire.

Appliquée à l'entreprise, l'occupation du terrain peut s'évaluer aux deux niveaux (que l'on retrouve également sur l'échiquier) de l'espace et du temps. L'espace peut être entendu comme l'organisation des forces disponibles. L'entreprise en crise doit mobiliser toutes ses ressources et notamment ses alliés potentiels. C'est

en effet par la parfaite organisation et connexion de ses forces que l'entreprise peut accroître la puissance de sa parole.

Appliquée à l'entreprise, l'occupation du terrain peut s'évaluer aux deux niveaux de l'espace et du temps.

Au niveau temporel, cela signifie que l'entreprise se doit d'être combative durant toute la durée de la crise. La crise peut durer longtemps et pendant cette phase, il conviendra d'être présent sur le front de la communication avec les multiples acteurs. Tout comme de nombreux débutants aux échecs maîtrisent parfaitement les ouvertures et négligent les phases de milieu de partie, l'entreprise ne doit pas se contenter d'une réussite aux premières heures de la crise mais entretenir sa vigilance et son activité durant l'intégralité de son déroulement.

10. La coordination des pièces

Là où l'amateur a tendance à jouer chaque pièce de manière indépendante, le joueur confirmé s'occupe prioritairement de la relation existant entre chacune d'entre elles. Il reconnaît les systèmes de positionnement de figures, il sait qu'une pièce en apparence mal placée peut exercer un rôle de premier plan dans la configuration d'ensemble. Ce n'est pas une pièce isolée qui donne la victoire, c'est la connexion de chaque pièce et son adaptation sur l'échiquier à l'objectif final.

Là où l'amateur a tendance à jouer chaque pièce de manière indépendante, le joueur confirmé s'occupe prioritairement de la relation existant entre chacune d'entre elles.

En communication, le concept de coordination est tout aussi fondamental. Il suffit que deux porte-parole de l'entreprise émettent un message contradictoire, voire légèrement différent, pour que la crise s'aggrave. C'est la raison pour laquelle les médias interrogent fréquemment des salariés d'une entreprise en crise ou cherchent d'autres voix que celle du porte-parole officiel ; il suffit d'un décalage entre deux discours pour que la crédibilité d'ensemble s'effondre. La coordination doit donc s'effectuer parfaitement, et notamment entre le discours externe et celui qui est véhiculé en interne auprès des salariés.

11. La mobilisation totale

Les stratégies échiquiennes ont beaucoup évolué ; jusqu'à l'arrivée de Steinitz au milieu du 19ème siècle, le jeu se voulait explosif, romantique, brillant. Les parties étaient souvent courtes en nombre de coups et se terminaient par un sacrifice de pièces suivi d'un mat avec les quelques pièces restantes. L'époque actuelle, plus positionnelle, part de l'idée que chaque pièce, même le simple pion, doit être mobilisée en vue de la victoire finale. Le pion a souvent une importance majeure, et notamment en fin de partie où il peut se transformer en dame en atteignant la dernière ligne adverse. C'est d'ailleurs Philidor, un champion français, qui déclarait peu de temps avant la révolution française : « Le pion est l'âme des échecs ».

Philidor, un champion français, qui déclarait peu de temps avant la révolution française : « Le **pion est l'âme des échecs** ».

En communication de crise, chaque acteur doit également être pris en compte. Ceux du monde extérieur bien entendu, même ceux qui nous paraissent de « valeur » moins importante que ceux avec lesquelles l'entreprise a l'habitude de traiter. Ainsi, lors d'une crise industrielle, les riverains et les pompiers peuvent acquérir un poids considérable puisque le public pourra s'identifier à eux et donc leur conférer la crédibilité. En interne, du standard qu'il faudra prévenir jusqu'à l'ensemble des salariés qu'il convient d'informer, chacun doit faire l'objet d'une attention soutenue. Les batailles ne se gagnent pas seulement avec des états-majors.

12. La gestion des humeurs

Vassily Ivantchouk est depuis plus d'une dizaine d'années l'un des meilleurs joueurs du monde. Pourtant, son hypernervosité fait qu'il remporte rarement les parties décisives et qu'il est capable tant de gagner de manière exceptionnelle que de perdre sur une gaffe énorme que ne commettrait aucun amateur. A l'inverse, et le cas est très fréquent, beaucoup de joueurs s'effondrent soudain sur l'échiquier car une confiance excessive en leur position leur a fait négliger une menace adverse qui se révèle décisive.

En dehors des procédures techniques, la gestion de crise est une épreuve psychologique où le stress peut engendrer des mouvements de panique, où les rivalités en cellule de crise peuvent ruiner toute approche cohérente. L'excès de confiance peut

conduire à minimiser le risque d'amplification de la crise (Exxon Valdez 1989, Total 1999, Buffalo Grill 2002).

13. L'attention aux détails

Les parties de grands maîtres sont parfois incompréhensibles à l'amateur qui y cherche souvent en vain la moindre menace directe. Préoccupé par les attaques avec des pièces lourdes sur le roi adverse, il comprend mal ce coup de cavalier qui recule de manière incompréhensible sur la première ligne. Pourtant, sept ou huit coups plus tard, il comprendra, mais trop tard, que le recul était motivé par le seul fait de laisser la case libre au fou adverse qui enserrera le roi adverse dans un inextricable réseau de mat. Insignifiant en apparence, le coup peut se révéler décisif.

Les parties de **grands maîtres** sont parfois **incompréhensibles** à l'**amateur** qui y cherche souvent en vain la moindre **menace** directe. Préoccupé par les **attaques** avec des pièces lourdes sur le roi **adverse**, il comprend mal ce coup de cavalier qui recule de manière **incompréhensible** sur la première ligne.

La communication de crise raffole des manuels de procédure très élaborés et des organisations exhaustives comme si l'ampleur de la préparation permettait de réduire automatiquement le risque de crise. Or, la crise prend souvent ses racines dans les grains de sable : une salle de réunion dont on ne retrouve pas la clé, des manuels de procédure mystérieusement introuvables, des ordinateurs dont le mot de passe vient d'être changé sans que nous n'en ayons été informés, des lignes téléphoniques en perpétuel dérangement. La gestion de crise est autant affaire de grands principes que de détails en apparence infimes.

14. La concentration des forces

Aux échecs, l'objectif premier est de rompre l'équilibre, qu'il soit matériel ou positionnel, pour emporter l'initiative. Un principe largement utilisé est celui de la concentration qui consiste, sur un point diagnostiqué comme faible chez l'adversaire, à diriger par une manœuvre rapide ses propres forces en nombre supérieur. Une

brèche pourra ainsi s'ouvrir par laquelle s'introduiront nos pièces mineures ou lourdes.

Aux échecs, l'objectif premier est de rompre l'équilibre, qu'il soit matériel ou positionnel, pour emporter l'initiative.

Le management de crise connaît cette même règle que Napoléon avait déjà consacrée : « L'art de la guerre consiste à avoir toujours plus de forces que son ennemi sur le point qu'il attaque. » Si la crise implique l'apparition d'une multitude d'acteurs, d'enjeux, de sollicitations, le manager doit éviter de saupoudrer ses actions mais les hiérarchiser sur le front des luttes qu'il juge prioritaires. Lors de l'explosion de la navette Challenger aux Etats-Unis, le 28 janvier 1986, 2.000 journalistes du monde entier étaient présents. Il est évidemment impossible d'apporter à chacun l'interview exclusive qu'il espère et le rôle du communicant est aussi de savoir repérer les acteurs prioritaires sur lesquels concentrer ses efforts.

15. L'accumulation des petits avantages

Steinitz, Capablanca, Petrossian, Karpov, tous furent champions du monde avec une idée force : les coups décisifs sont rares aux échecs et la victoire résulte plus souvent d'un long et patient travail de placement de ses pièces et de constitution d'une ligne de défense impénétrable plutôt que d'un coup extraordinaire imprévisible. Le concept de prophylaxie illustre cette démarche échiquéenne où l'important est d'abord de ne pas perdre. Cela implique beaucoup de matchs nuls mais aussi un très faible taux de défaite.

16. Les fins de partie

La finale aux échecs représente la phase de jeu la plus complexe et passionne rarement les amateurs qui privilégient l'ouverture souvent apprise par cœur dans ses nombreuses variantes et le milieu de jeu qui permet la phase tactique des combinaisons. On a vu également des maîtres chevronnés incapables de remporter une partie alors que leur avantage en finale était théoriquement gagnant. A titre d'exemple, un joueur disposant de la paire fou + cavalier est souvent incapable de remporter la partie en raison de la méconnaissance des principes du mat de cette configuration. De même, l'ignorance de la règle de l'opposition empêchera le joueur disposant d'un pion supplémentaire de le promouvoir en dame et donc de remporter la partie.

Il est nécessaire de **soigner la période** qui **suit** la phase **aiguë** de la crise. Souvent les managers se concentrent sur la **phase de lutte** la plus **délicate**

Il est nécessaire de soigner la période qui suit la phase aiguë de la crise. Souvent les managers se concentrent sur la phase de lutte la plus délicate, là où l'attention médiatique exerce sa pression maximale, et se désintéressent de la phase ultérieure considérée comme moins stratégique. Une crise n'est pas terminée tant que l'ensemble des acteurs n'en a pas décidé ainsi ; la crise pourra rebondir avec la découverte d'un document, d'un nouveau témoignage, d'un jugement ultérieur d'un tribunal. La phase postérieure au pic de crise doit également faire l'objet d'une ample vigilance.

17. L'écart envers les principes

Toutes les **formules magiques** basées sur les **mots** de « réactivité, reconnaissance, **transparence** », doivent pouvoir **s'adapter** avec une ample **flexibilité** aux **situations** rencontrées.

Les échecs sont peut-être - encore pour quelque temps - un art avant d'être une science. Si le jeu est parcouru de grands principes, il est fréquent dans la pratique de voir des joueurs de premier plan s'en écarter pour jouer des coups en apparence anti-positionnels. Par exemple, il est fortement déconseillé de placer son cavalier au bord de l'échiquier puisque son rayon d'action y est divisé par deux. De même, il est recommandé de ne pas dégarnir les pions défendant le roi. Pourtant, en fonction de la dynamique de la partie, ces coups peuvent s'avérer être les meilleurs. Les grands principes peuvent s'accompagner d'exceptions selon la position des pièces et selon l'effet de surprise que vous voulez offrir à l'adversaire.

A l'instar de Napoléon, « la guerre est un art simple et tout d'exécution », la gestion de crise doit pouvoir s'affranchir des principes intangibles, gravés pour l'éternité dans le marbre des tablettes de certains consultants. Toutes les formules magiques basées sur les mots de « réactivité, reconnaissance, transparence », doivent pou-

voir s'adapter avec une ample flexibilité aux situations rencontrées. En situation de crise, il n'y a que des cas particuliers et aucune procédure globale ne peut se voir appliquer sans un fort discernement.

18. La sortie de la pièce majeure

L'ouverture aux échecs est, depuis 200 ans d'histoire, assez bien théorisée. Il faut sortir ses pions au centre de l'échiquier, ensuite ses pièces mineures (fou et cavalier), mettre le roi à l'abri (roque), lier ses tours sur la première ligne, puis sortir sa dame et l'amener à proximité du théâtre des opérations. La dame est (en dehors du roi) la pièce majeure de l'échiquier et il est fortement recommandé de ne pas la sortir trop tôt puisque, en raison d'un grand nombre de pièces sur l'échiquier, elle peut se faire enfermer et capturer par l'adversaire.

Il est recommandé de ne pas sortir sa dame trop tôt puisque, en raison d'un grand nombre de pièces sur l'échiquier, elle peut se faire **enfermer et capturer** par l'**adversaire**

En communication de crise, la sortie du top management doit se faire avec prudence. Une surexposition trop rapide du président de l'entreprise alors que la situation est encore inextricable peut se révéler désastreuse et lui faire perdre toute crédibilité. Le président est souvent l'ultime recours et il peut être conseillé de conserver quelques réserves dans l'hypothèse où la crise s'amplifierait. Ainsi, si la crise est sociale, il est parfois préférable que ce soit le DRH qui monte en première ligne, ou le directeur sécurité ou environnement selon les types de crises. C'est en fait également la théorie des fusibles appliqués au management des crises.

19. La gestion du temps

Le 9 janvier 1998, à l'issue des six parties réglementaires de la finale du championnat du monde de la Fédération Internationale des Echecs, l'indien Viswanathan Anand et le russe Anatoly Karpov se retrouvèrent à égalité. Pour la première fois dans l'histoire des échecs, il fut procédé à un *tie-break* où chaque joueur ne disposait plus que de 25 minutes (plus de 10 secondes par coup) pour l'ensemble de la partie. Depuis la fin du XIXème siècle où fut instituée une durée maximale pour l'ensemble de la partie, le jeu a tendance à se raccourcir, notamment par la suppression des ajournements possibles au début des années 1990. Pour être un bon joueur d'échecs, il faut non seulement être un bon stratège et tacticien, il est aussi

nécessaire d'organiser sereinement son temps. Le joueur n'ayant plus de temps disponible se révèle pris en « *zeitnot* » ce qui lui interdit toute réflexion créatrice sur les meilleurs coups possibles.

Pour être un bon joueur d'échecs, il est aussi nécessaire **d'organiser sereinement son temps**. Le joueur n'ayant plus de temps disponible se révèle pris en « *zeitnot* » ce qui lui **interdit toute réflexion créatrice**

Gérer son temps en situation de crise revient à gérer les urgences. Les sollicitations sont multiples et les pressions médiatiques nombreuses. Il est donc nécessaire d'organiser son temps de crise en fonction du déroulement préalable de celle-ci. L'agenda doit être parfaitement flexible pour autoriser toute réaction devant un rebondissement éventuel. Cette planification temporelle doit être organisée autour des trois phases de la crise : la phase aiguë, la phase de réduction progressive et la phase finale de sortie de crise.

20. Le retour d'expérience

Lorsque deux joueurs de compétition ont terminé une partie, il est coutumier de les voir aussitôt rejouer leur partie tout en la commentant. Les meilleurs d'entre eux auront leur partie publiée dans les revues spécialisées et il leur sera demandé de la commenter, c'est-à-dire d'analyser chaque coup joué. Cela peut les mettre en position de faiblesse car ils dévoilent leur stratégie, leurs points faibles, leur espérance d'évolution de la partie, mais pour l'ensemble ils ont compris que l'avantage d'une mise à plat des coups joués et son analyse était nettement supérieure aux inconvénients d'une critique publique de leur jeu.

Toute **crise est supérieure en enseignements** à toute **simulation** puisque les **réactions** de chacun furent **réelles**, le jeu n'y avait pas sa place.

Le retour d'expérience est essentiel dans le management d'une crise. Il procure deux avantages. D'abord un avantage immédiat : l'analyse d'une crise passée permet d'observer ses forces et faiblesses et de renforcer l'organisation pour af-

fronter une crise ultérieure. Toute crise est supérieure en enseignements à toute simulation puisque les réactions de chacun furent réelles, le jeu n'y avait pas sa place. Ensuite, parce que le retour d'expérience permet de rebondir sur la crise en la positionnant sur le terrain des opportunités. Dans toute crise, il y a une opportunité positive potentielle qui sommeille et cette période post-crise est le moment idéal pour la révéler.

Thierry Libaert, Ph.D, est entre autres, directeur scientifique de l'Observatoire International des Crises.

A LIRE



La communication sur des sujets sensibles

Par Thierry Libaert, juin 2013

« Avec ce 4ième pilier l'édifice « communication sensible » va pouvoir s'ériger : la construction de la communication sensible dans sa globalité, sa cohérence, son intégrité va pouvoir commencer. Car il s'agit bien d'une discipline qui englobe différents champs qui ne peuvent plus être séparés entre communication du risque et communication de crise, entre communication d'acceptabilité et communication sur des sujets sensibles. »

<http://www.communication-sensible.com/download/communication-sujets-sensibles-2013.pdf>

En bref,

Actualité de l'Observatoire International des Crises (OIC)

ARTICLES

Les relations publiques de crise. Une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise. *Didier Heiderich et Natalie Maroun, janvier 2014*

Cet article pose les bases d'une évolution majeure de la communication de crise.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article271.php>

« La communication sur des sujets sensibles », *Par Thierry Libaert, juin 2013*

Dans cet article, Thierry Libaert pose le 4ème et dernier pilier de la « communication sensible » : la communication sur des sujets sensibles.

<http://www.communication-sensible.com/download/communication-sujets-sensibles-2013.pdf>

Articles publiés ailleurs

"La communication de crise est morte, vivent les relations publiques de crise !", *Par Didier Heiderich et Natalie Maroun, 7 mai 2013.*

Cet article publié par l'Observatoire géostratégique de l'information prône une approche holistique des relations publiques de crise.

<http://www.communication-sensible.com/download/mort-communication-de-crise.pdf>

La communication sur les sujets sensibles au prisme des sciences de l'information et de la communication. *Thierry Libaert, Francois Allard-Huver. 2014*

Article publié dans la revue de l'Université du Québec à Montréal et analysant le discours des entreprises sur les sujets les plus sensibles.

http://www.tlibaert.info/wp-content/uploads/2014/08/RICSP_Libaert_Allard_2014.pdf

"Le sport va-t-il disparaître des chaînes gratuites ?", par Natalie Maroun et Nicolas Docao, Effeillage n°3, juillet 2014

<http://effeuillage-la-revue.fr/>

La pyramide pertinente. Social Licence to Operate permet de protéger sa réputation et d'augmenter son capital social. Par Didier Heiderich et Myriam Delouvrier, de l'agence FARNER. Mars 2014. Article dans le Magazine de l'AGEFI (Suisse)

<http://www.heiderich.fr/social-licence-to-operate.pdf>

Les séries télévisuelles du Moyen-Orient : l'histoire au-delà du divertissement. Par Natalie Maroun. Article publié dans "Effeillage n°2 » juillet 2013

<http://effeuillage-la-revue.fr/>

PROGRES



Comité économique
et social européen

Obsolescence programmée

Thierry Libaert, directeur scientifique de l'Observatoire International des Crises, est rapporteur au Comité économique et social européen sur la lutte contre l'obsolescence programmée. Le 17 octobre 2013, l'avis « Pour une consommation plus durable: la durée de vie des produits de l'industrie et l'information du consommateur au service d'une confiance retrouvée » a obtenu à la quasi-unanimité (174 pour, Un contre et 5 abstentions). Ce travail a commencé à se traduire en textes de loi dans l'UE. Vous pouvez lire à ce sujet, un bilan réalisé par Thierry Libaert : « Depuis l'avis du Comité économique et social européen en octobre 2013, le thème de l'obsolescence programmée s'est généralisé en Europe. », Les Echos, le 23/10/2014

http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-116712-obsolescence-programmee-le-sujet-avance-en-europe-1056839.php?_tw_private=1616514035

Pour aller plus loin :

<http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.obsolescence-project>

<http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.events-and-activities-planned-obsolescence-rt>

Communiqué, 22 décembre 2014

Partenariat de recherche et développement entre Heiderich et l'Observatoire International des crises

Le cabinet Heiderich, un des leaders européens de la gestion et la communication de crise, et l'Observatoire International des Crises ont signé un partenariat de recherche et développement sur 5 ans.

7 programmes stratégiques de R&D en gestion et communication de crise

- La communication sensible et l'acceptabilité sociale
- Les relations publiques de crise et les évolutions de la communication de crise
- La décision en situation de crise
- L'évolution des organisations de crise
- La réception des publics
- Les réseaux sociaux
- La communication politique de crise

Ce partenariat destiné à faire évoluer ces thématiques se traduira par des publications. Le but, outre de produire de cette production, est de diffuser et d'échanger sur le résultat de celle-ci afin de mettre à disposition du plus grand nombre des outils. Heiderich peut grâce à ce partenariat accéder au réseau des laboratoires de recherche avec lesquels travaillent l'OIC et de son côté l'OIC bénéficie du travail de terrain et de l'expérience internationale du cabinet Heiderich qui accompagne les organisations et entreprises sur de nombreux pays.

C'est ainsi que nous publierons régulièrement dans le Magazine de la Communication de Crise et Sensible le fruit de ces recherches qui seront également intégrées dans les cours universitaires et des formations professionnelles. Enfin une veille active sera réalisée sur ces sujets. A l'horizon de 5 ans, notre volonté est d'avoir changé la donne en gestion et communication de crise.

Cf. <http://research.heiderich.fr>

Contact presse : Natalie Maroun – nm@communication-sensible.com

AGENDA

Formation – De la communication de crise aux relations publiques de crise

Une formation de haut niveau destinée aux professionnels de la communication de crise qui désirent mettre à jour leurs connaissances et pratiques. Dates en 2015 à Paris

Formation - Ebola et autres risques sanitaires : comment préparer votre structure à de telles menaces ?

Le 4 février 2015 à Paris, organisée par Les Echos Formation, 1 jour avec l'Hôpital Pitié Salpêtrière, le Club de la Continuité d'Activité et les cabinets Deloitte et Natalie Maroun. Information et inscription :

<http://www.lesechos-formation.fr/catalogue/formations-metiers/management/ebola-risques-sanitaires.html>

Formation – Communication politique de crise. Organisée par le CELSA, les 5 et 6 février 2015 à Paris, avec Natalie Maroun et Didier Heiderich – Information sur le site web du CELSA en janvier 2015

Conférence - L'Association des Agences de Voyages de Casablanca organise le jeudi 22 janvier 2015 à Casablanca, un Forum sous le thème « Communication & le Tourisme, Enjeux & Perspectives », conférence de Didier Heiderich.

STATISTIQUES

En dix ans, vous avez été **3 140 890** visiteurs uniques à consulter **9 327429** pages et télécharger **1 531 469** pdf.

Le numéro 17 « La crise financière et économique mondiale » de ce magazine est le premier à avoir franchi la **barre symbolique des 100 000 téléchargements** avec **103 817** téléchargements au 22/12/014.

En 2014, vous avez été **585 753** visiteurs uniques (1600 par jour) à consulter **1 745 843** pages (4700 par jour) et télécharger **309 160** pdf (850 par jour).

LIVRE



Communication(s) : 20 ans d'articles de référence

de Thierry Libaert, Dunod, 2013-09

Recueil d'articles de Thierry Libaert sur la communication, dont 12 articles publiés par la Magazine de la communication de crise et sensible.

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

RETROUVEZ-NOUS SUR TWITTER



@ActuOIC

Magazine de la communication de crise et sensible

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

www.communication-sensible.com

Vol. 22 – © décembre 2014



ISSN 2266-6575