

MCCS

#20

Vous avez dit « communication sensible » ?



Magazine de la Communication de crise et sensible - Vol. 20 – Novembre 2011

www.communication-sensible.com

Editeur : Observatoire International des Crises (OIC)



Edito de Didier Heiderich

Le double « je » de la communication sensible

« Oui » et « non » sont les mots les plus courts et les plus faciles à prononcer, et ceux qui demandent le plus d'examen. Talleyrand

Thierry Libaert nous le rappelle dans son article « La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle », la communication sensible s'impose pour branche nouvelle de la communication stratégique. Mais en quoi est-elle sensible ? Si nous ouvrons le dictionnaire pour chercher la définition du mot « sensible », nous retrouvons deux acceptions principales : perception et fragilité. Est-ce alors les mots et les signes qui se sont déplacés de la crise vers le sensible où est-ce le besoin de coïncider avec un réel de plus en plus sensible qui nous impose la création de cette discipline nouvelle ?

Publics. Du public-spectateur au public-acteur sensible

Nous pouvons imaginer que de façon pragmatique, la communication devait investir des terrains jusque là oubliés de la communication stratégique. Certainement, parce que ces terrains mouvants, protéiformes, résilients, ... résistent particulièrement aux mastodontes que sont la publicité, les éléments de langage et les discours ré-enchantés ou effrayants. Ces terrains sensibles étaient délaissés : acceptabilité, risques, crises... jusqu'à ce que tous s'accordent de la possibilité d'un monde sensible, insaisissable.

Ces terrains résistent d'autant mieux à l'approche communicationnelle que le spectateur n'est plus. Il n'est plus car il participe de la construction de la communication, non plus dans son cercle intime, mais à une échelle égale à celle des Etats et des entreprises. Il y a un retour en force

de l'agora et les moyens mis à la disposition de chacun depuis l'avènement d'internet modifient la relation entre émetteur / récepteur qui s'est construite progressivement depuis que Ivy Lee a inventé les relations publiques. Aujourd'hui le récepteur se rebiffe. La ménagère de plus de 50 ans et l'adolescent décryptent la communication, analysent, participent dans autant de récits qui s'entrecroisent. Il est résulte une sensibilité à la communication dont la nature contractuelle autant que transactionnelle est modifiée :

- Le lieu : il y a une translation du lieu des médias traditionnels vers les réseaux sociaux imposés par les publics au détriment du pouvoir médiatique des organisations.
- La dé-hiérarchisation : chaque individu, chaque groupe social veut faire entendre sa voix à égale hauteur des entreprises et des états qu'ils délégitiment.
- La réactivité : chaque stimulation provoque des réactions immédiates et une contagion de l'émotion à une vitesse et une échelle inégalée.
- La fin de la toute puissance médiatique : la presse se trouve confrontée au spectateur qui commente en direct, non seulement les événements, mais les choix éditoriaux et de réalisation, lorsqu'elle n'est pas concurrencée par les réseaux sociaux.
- La texture même de la société dans laquelle les normes véhiculées sont mouvantes.

Est-ce pour autant que les enjeux ont changé ? Oui si l'on s'intéresse au risque qu'encourent les organisations d'être dépossédées de leur capacité stratégique au profit d'une sensibilité accrue aux stimuli et en incapacité de garder un cap stratégique dans leur communication. Car face à cette effarante complexification de la donne communicationnelle, dans un monde où le temps et l'espace sont sans cesse compressés, la communication doit encore plus se professionnaliser en réponse à une logique d'affrontement permanent où règne le syncrétisme « information / émotion / commentaire ». Plus que jamais, le public participe de la communication. De passif, il devient non seulement relai, mais également acteur-sensible, jusqu'à peser – parfois lourdement – dans le contrat communicationnel : il a un impact sur l'agenda, définit les codes et surtout, le public peut – par effet de masse - en dire plus sur une organisation qu'elle-même pourra produire.

« Plus que jamais, le public participe de la communication. De passif, il devient non seulement relai, mais également acteur-sensible, jusqu'à peser – parfois lourdement – dans le contrat communicationnel. »

Contexte : un monde sensible

La sensibilité du monde ne cesse de croître en même temps qu'il se complexifie. Ce monde est rendu visible à tous et c'est avec plus ou moins d'acuité que nous l'appréhendons. Ainsi, nous sommes face à une relation au réel où la communication devient l'un des facteurs de la marche du monde. Ceci n'est pas nouveau et les étendards, chants, promesses, couronnes, édifices sont - depuis les pyramides, voir Lascaux - autant de signes destinés à peser sur la marche du monde.

Mais cette texture est changée.

Là où plusieurs siècles étaient nécessaires à un changement normatif, aujourd'hui quelques heures peuvent suffire : la théorie du chaos s'impose au monde, et un malheureux qui s'immole en Tunisie peut provoquer une vague de révolutions dans les pays arabes. La théorie du chaos nous enseigne justement l'effet papillon bien connu du public, encore faut-il en comprendre le véritable sens.

Il nous faut imaginer la société comme une texture dans laquelle plusieurs futurs possibles s'affrontent. Soit ces futurs restent dans le champ bien tranquille d'un avenir imaginable (le monde possible à nos yeux) soit ces futurs peuvent être très perturbés et totalement différents du monde possible (par exemple, les révolutions arabes). A l'image de l'univers où résident des trous noirs dont on ne peut s'échapper, le futur d'une organisation est parsemé de possibilité d'avenirs perturbés que la théorie du chaos nomme « les attracteurs étranges ». Cette terminologie « attracteurs » est intéressante car elle nous permet de saisir les enjeux qu'elle recouvre : une petite erreur de communication et c'est une réputation qui est détruite.

« Il nous faut imaginer la société comme une texture dans laquelle plusieurs futurs possibles s'affrontent.. »

Une des leçons à tirer pour le communicant de la théorie du chaos et d'abord d'accepter le principe même de l'existence de ces futurs tellement protéiformes (attracteurs étranges) qu'ils se refusent à notre endentement¹. Si l'on considère que la communication participe du monde, les stratégies de communication ne peuvent plus se satisfaire de la seule performance, de l'action de communication au service d'une stratégie de l'instant qui elle-même prétend accompagner les stratégies d'organisations soumises au dictat d'un temps contraint.

¹ Prenons un exemple, qui peut aujourd'hui imaginer un effondrement du régime totalitaire chinois alors que l'ensemble de l'économie et de la finance mondiale se fondent aujourd'hui sur l'empire du milieu ?



Attracteur étrange : là où l'on imagine un monde linéaire, se dessinent des futurs possibles complexes. Une moindre variation peu modifier le schéma ci-dessus.

Messages et codes. La communication sensible dans un monde sensible

Mais alors, peut-on écrire tous les futurs possibles ? La question est saugrenue et pourtant elle est au cœur de la prétention de la communication : publicités, média training, événements, éléments de langage, *storytelling*,... se considèrent dans une logique

« Considérer la communication dans le champ du réel la dépossède de sa virtualité et lui donne des devoirs : c'est le propre de la communication sensible. »

formelle, donc observable : un peu comme si nous devions nous passer du langage pour décrire une langue ou un livre. Ainsi libérée de sa condition, la communication pourrait tout, et à partir de cette sentence, s'inscrire comme un champ clos déconnecté du réel. Oui dans une logique purement formelle du signe chère à Douglas Hofstadter², non dans un système intrinsèque et un réel auquel elle appartient.

Considérer la communication dans le champ du réel la dépossède de sa virtualité et lui donne des devoirs : c'est le propre de la communication sensible. Parce qu'un acte communicationnel, aussi léger soit-il participe à dessiner le futur, comme chaque point d'un tableau pointilliste participe de l'ensemble de l'œuvre, chacun de ces actes communicationnels n'est plus anodin.

Ainsi dans cet univers où le négligeable n'existe pas, les messages ne peuvent plus se satisfaire de l'ostentatoire, mais demandent d'être élaborés par « petites touches », adaptées au public, dans l'esprit des relations publiques. Chaque lieu, chaque communauté, possède ses codes et tout particulièrement sur les réseaux sociaux sur lesquels la moindre erreur peut conduire à un brouhaha qui défait une réputation. Nous prô-

² Douglas Hofstadter « Gödel, Escher, Bach : les Brins d'une Guirlande Éternelle »

nous une communication de contour qui, touche par touche, dessine l'image de l'organisation ou répond au monde sensible.

Stratégie. La communication dans la tempête

Il en résulte une mission nouvelle pour la communication devenue sensible : abandonner la linéarité des stratégies et la performance au profit d'une vision à plusieurs dimensions qui préfigure les futurs possibles et même les publics futurs. Or ces terrains futurs nous sont en partie interdits et on comprend mieux pourquoi le projet communicationnel ne s'opère pas en tant que tout, dans la capacité à réaliser des objectifs dont l'unique vertu serait de participer au *statu quo* et de le préserver, même

« Une communication fondée sur des **similarités limitatives** dans un ensemble d'ajustements cohérents. »

lorsque la communication refuse le sensible pour se vouloir agressive.

Rappelons que si nous ouvrons le dictionnaire pour chercher la définition du mot « sensible », nous

retrouvons deux acceptions principales : perception et fragilité. Pour Stephen Jay Gould, *un Hérisson dans la tempête*³ adaptera sa stratégie de survie selon un principe de « similarité limitative », c'est-à-dire dans un ensemble d'ajustements cohérents. Il s'agit pour la communication sensible de redonner de la valeur à la planification stratégique de la communication afin de lui permettre de conserver son intégrité tout en répondant avec cohérence aux stimuli externes. Thierry Libaert prône une vision *Slow PR* d'une communication durable qui exerce son effet au plus profond de l'activité communicationnelle dont elle interpelle les objectifs⁴. C'est dire à quel point les dinosaures communicationnels perdent leur pouvoir dans un monde déstabilisé et demanderaient un réajustement, non en des réponses réalisées à coup de massue à l'évolution de l'environnement (« coup de com ») mais dans une capacité à réaliser une communication fondée sur des « similarités limitatives ». Pour cela, la communication doit respecter un principe de cohérence. Encore faut-il qu'à toutes les échelles d'une organisation celui-ci puisse être respecté.

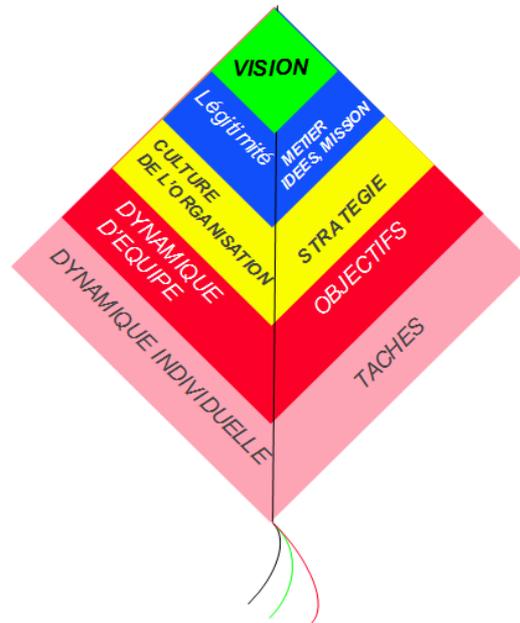
Mais dans un monde sensible, nous nous apercevons que ce principe de cohérence est souvent balayé par des artéfacts communicationnels aux effets désastreux. Par exemple, à peine le *storytelling* s'est-il imposé dans les esprits à la faveur du livre de Christian Salmon⁵ - livre qui dénonce un « hold-up sur l'imaginaire » - que les agences de communication ont prié leurs clients de l'intégrer à leur communication.... Et tous

³ Hommage au livre du biologiste Stephen Jay Gould « Un hérisson dans la tempête »

⁴ Une nouvelle vision des relations publiques : "Slow PR", <http://www.communication-sensible.com/articles/article223.php>

⁵ Christian Salmon, « Storytelling la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits », Paris, La Découverte, 2007

d'oublier ce qu'Yves Citton⁶ nous rappelle « C'est un fait d'expérience qu'un récit peut moduler notre comportement (...). Le pouvoir de scénarisation opère toutefois à un niveau plus profond, qui passe par une réaction différée. » Scénariser permet de moduler/multiplier les récits et participe de la planification stratégique : ici encore, le principe de cohérence devrait être respecté.



La cohérence doit s'exercer à tous les niveaux d'une organisation

Ainsi la communication dans un monde sensible ne peut s'opérer qu'en lignes intimement liées : le plan stratégique, la scénarisation, les interactions, les messages et les canaux. Sans cette combinaison, la communication perd son intégrité et la moindre bourrasque peut déstabiliser une réputation. Chaque action de communication devrait ainsi se situer dans cette logique d'intégrité et évoluer « vers une nouvelle approche de la communication sur les frontières entre disciplines tendant à se réduire au profit d'une approche plus globale et plus flexible. »⁷

Didier Heidecker

Directeur de la publication, président de l'Observatoire International des Crises
Magazine de la communication de crise et sensible

⁶ Yves Citton, « Mythocratie. Storytelling et imaginaire de gauche » Paris, Éditions Amsterdam, 2010

⁷ Thierry Libaert, « La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle », Magazine de la Communication de Crise et Sensible, novembre 2011.

SOMMAIRE

Le double « je » de la communication sensible

Edito de Didier Heiderich

La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle

Par Thierry Libaert

Communication de crise : vous avez dit crises ?

Par Pierre de Saint-Georges, UCL

L'Etat et la communication sensible : Au-delà des bonnes pratiques, un défi difficile à relever

Par Gérard Pardini, INHESJ

L'application des méthodes sociométriques classiques dans le domaine de communication sensible

Dr. Valeria PATCHEVA

Les réseaux sociaux et la crise

Par Charles-Edouard ANFRAY, Total

En bref,

Par Didier Heiderich



Le Magazine de la communication de crise et sensible vol.20

© 2011 - Tous droits réservés
Novembre 2011

Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC)

La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle

Par Thierry Libaert



« La communication sensible doit dépasser la vision simplificatrice du traitement de l'opinion publique pour se concentrer sur les cibles prioritaires. » TL

Si l'on peut retrouver l'appellation «Communication sensible» dans les années 80 et 90, c'est véritablement à partir des années 2000 et de la création de l'Observatoire International des Crises que le terme sera formellement reconnu. Son utilisation est toutefois multiple et prête parfois à confusion. C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité poser quelques bases supplémentaires à cette nouvelle discipline⁸.

⁸ : sur le sujet voir notamment Thierry Libaert, « La communication sensible », *Magazine de la communication sensible et de crise*, 2008 – *La communication sensible, nouveau paradigme communicationnel*,

I – L'origine de l'idée de la communication sensible

Elle repose sur trois observations.

- 1) L'obsolescence des principes de base de la communication de crise

La communication de crise a connu quatre étapes. La première a duré jusqu'au début du 20^{ème} siècle où régnaient les explications par la punition divine ou le principe de fatalité⁹. Le règne de la gestion de crise apparaît en France dans les années 1980, notamment sous l'impulsion de Patrick Lagadec. Vint l'âge d'or de la communication de crise dans les années 90 et s'il semble impossible de dater avec précision le tournant, il semble qu'une nouvelle phase, celle de la communication sensible, est apparue au début du 21^{ème} siècle pour s'imposer actuellement.

« Le constat que la notion même de crise avait évolué ; devenue « mutante et protéiforme »¹, elle se montrait irréductible aux modèles explicatifs traditionnels. La crise devenait imprévisible »

Cette nouvelle étape s'est développée avec le constat que la notion même de crise avait évolué ; devenue « mutante et protéiforme »¹⁰, elle se montrait irréductible aux modèles explicatifs traditionnels. La crise devenait imprévisible¹¹, en recomposition permanente. En outre, l'explosion de la communication, notamment sous l'effet de la généralisation du digital, rendait caducs les principes de maîtrise de l'information. L'approche classique basée sur le respect des grands principes volait en éclats. Il ne suffisait plus d'identifier les crises potentielles, de les classer, de les prioriser, d'organiser nos relations, de préparer nos messages et d'effectuer quelques exercices de simulation ou autre média training. Une réalité plus complexe s'est mise en place¹², moins centrée sur le mode de l'organisation et nécessitant une démarche vraisemblablement plus culturelle que technique.

Thèse de doctorat, 2008, Université catholique de Louvain – « Aléa communicationnel et communication sensible », *Communication et organisation*, n° 31, décembre 2009, p. 151 à 177.

⁹ : voir notamment François Walter, *Catastrophes, une histoire culturelle*, Seuil, 2008.

¹⁰ : expression utilisée dans l'article « Réflexions sur la possibilité d'une grippe », Thierry Libaert et Christophe Roux-Dufort, *Le Monde*, 1^{er} novembre 2005.

¹¹ : « L'impossible prévision des crises », article en ligne sur communication-sensible.com.

¹² : sur ce point, cf Dawn R. Gilpin & Priscilla J. Murphy, *Crisis Management in a complex world*, Oxford, 2008, p. 51.

2) La porosité de disciplines connexes

Aux frontières de la communication de crise se situent plusieurs disciplines entre lesquelles les interactions apparaissent de plus en plus fortes.

C'est notamment le cas de la **communication d'acceptabilité**. Définie en 1996 comme celle qui s'effectue en accompagnement d'un projet d'implantation industriel ou équipementier, ayant un impact environnemental majeur¹³, cette vision est apparue rapidement trop étroite puisque les oppositions aux implantations ont débordé le cadre technique pour se généraliser à tout type d'implantation, notamment dans le domaine social, à l'exemple des problèmes d'acceptabilité du logement social. La problématique de l'acceptabilité territoriale a fortement évolué en raison de son caractère désormais systématique, de l'explosion des médiatisations afférentes, de l'évolution des modalités de conflit, du recours automatique à la judiciarisation, de l'évolution de la notion d'intérêt général qui dominait le registre des valeurs de ce type de projets.

Liée directement à la **communication d'acceptabilité**, la **communication sur des thèmes sensibles** peut n'en apparaître qu'une variante non territoriale. Les liens sont évidents entre les contestations thématiques et les contestations locales, qu'il s'agisse de la problématique des OGM, du

« Liée directement à la communication d'acceptabilité, la communication sur des thèmes sensibles peut n'en apparaître qu'une variante non territoriale. »

nucléaire ou des gaz de schiste. Les problématiques peuvent toutefois être plus diffuses, non territorialisées et s'attacher à des thèmes à fort contenu polémique (la production d'armement par exemple).

La communication sur le risque tangente également la communication de crise avec

laquelle elle tend parfois à se confondre, voire à n'en faire qu'un pré-lude, comme si le risque n'était que la phase préparatoire à la crise. Ce domaine a également fortement évolué sous l'effet de la responsabilité sociale d'entreprise et plus particulièrement du principe de précaution.

Ces quatre domaines peuvent d'autant plus se réunir dans la sphère de la communication sensible que les interactions sont nombreuses.

3) L'interconnexion des domaines

Chaque discipline est en inter-relation constante avec les trois autres et aucune ne peut être isolée. Pour ne prendre que quelques exemples, la

¹³ : Thierry Libaert, *La communication de proximité*, Editions Liaisons, 1996.

communication sur le risque de perturbation sonore des aéroports a entraîné la perception que ceux-ci constituent désormais la nuisance la plus forte aux yeux de l'opinion, et contribua fortement à l'impossible construction d'un troisième aéroport sur le territoire national. De même une entreprise ayant connu une crise grave aura vraisemblablement quelques difficultés à se faire accepter localement. La communication sur les gaz de schiste est tout à la fois une communication sur un thème sensible à fort contenu politique, une communication sur le risque des dangers de la fracture hydraulique, une communication d'acceptabilité locale dans sept départements plus particulièrement concernés dans le Sud-est de la France et une communication de crise qui se dessine en permanence.

La communication sensible apparaît ainsi en reconfiguration de ces thèmes, elle positionne sa légitimité tout à la fois dans la reconnaissance des caractéristiques communes mais aussi dans celle des principes d'action.

II – La communication sensible au cœur des interactions

La communication sensible repose sur la perception des caractéristiques communes à chaque domaine de communication.

1) Les caractéristiques de la communication sensible

- La communication est d'abord définie sous cette dénomination parce que son thème est «sensible» aux yeux de l'opinion. C'est prioritairement en raison de la perception par l'opinion publique des thèmes couverts par le risque, le sujet polémique, l'acceptabilité ou la crise que la communication peut être qualifiée de sensible.
- Le même terme de sensible peut être utilisé en référence une réaction chimique. La sensibilité indique ici la capacité d'ultra-réaction et s'applique parfaitement à notre domaine d'étude où le moindre grain de sable peut ruiner l'ensemble d'un dispositif communicationnel pourtant éprouvé.
- La communication sensible est une communication d'intégration, elle vise en permanence la légitimation des actions de l'organisation. Entre la pédagogie et les tactiques de minimisation jusqu'à la remise en cause de la « *License to operate* » c'est la sur-

« La communication sensible est une communication d'intégration, elle vise en permanence la légitimation des actions de l'organisation. »

vie même de l'organisation, de ses composantes, de son activité qui est souvent questionnée.

- La communication sensible est une communication en construction. Les certitudes y sont peu nombreuses. Ainsi, lors d'un récent colloque sur l'acceptabilité des grands projets, (UQAM, Montréal, 4 et 5 octobre 2011), le professeur Serghei Floricel a pu observer que, contrairement à l'idée générale, les projets participatifs étaient moins efficaces en termes d'acceptabilité. La communication sur le risque dispose de principes encore peu reconnus et la littérature scientifique reste très réduite sur le sujet. Certes la communication de crise demeure le domaine le plus étudié et grâce à plusieurs chercheurs (L. Barton 1993, T. Coombs 2007, Fink 1986, Lerbinger 1997, Mitroff 2004, Pearson et Clair 1998, Weick 1988, Zarembo 2010), certains principes ont pu être mis à jour. Il reste que la longue liste des échecs de la communication de crise parfois prônés par les meilleurs consultants¹⁴ incite à une forte humilité envers le caractère qui reste embryonnaire de la recherche en communication de crise.

« En permanence, il y a ce que le sociologue Luc Boltanski nomme une montée en généralité »

- Enfin, la communication sensible est un domaine où l'argument central forme souvent l'alibi d'une remise en cause plus profonde.
- En permanence, il y a ce que le sociologue Luc Boltanski nomme une « montée en généralité »¹⁵. Le thème lié à l'acceptabilité renverra inéluctablement à une interrogation sur l'utilité sociale et les dégâts du progrès, la crise renverra à une remise en cause de la gouvernance de nos organisations et au modèle économique et social, le risque à un débat sur la fragilité de nos sociétés, la précaution et son coût, le rôle du progrès technique et la légitimité de l'expertise. A chaque fois, le thème lié à la communication (le risque des ondes magnétiques, l'expérimentation animale, le réchauffement climatique) est rapidement dépassé pour se diffuser dans un débat aux enjeux plus vastes.

2) Les principes de la communication d'acceptabilité

La communication sensible peut en outre être l'objet de principes communs à chacune de ses composantes. Ainsi, qu'il s'agisse de communication sur le risque, sur un thème sensible, sur l'acceptabilité ou sur la crise, les dix principes suivants peuvent être appliqués.

¹⁴ : voir en cela l'affaire DSK.

¹⁵ : Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification*, Gallimard, 1991.

- L'anticipation. La communication sensible gagne son efficacité par une stratégie globale et réfléchie le plus en amont possible de son exécution.
- Avec. La communication sensible est une communication de relations publiques davantage qu'une communication corporate.
- L'alliance. S'agissant de thèmes sensibles aux yeux de l'opinion, l'organisation devra faciliter la prise de parole des relais d'opinion. En communication sur le risque, l'acceptabilité, le thème contesté ou la crise, la parole la plus crédible n'est pas originaire de l'organisation en cause.
- Les nuisances. Loin du discours de satisfaction, la communication sensible doit reconnaître les impacts négatifs que l'organisation occasionne. Outre une élémentaire marque de respect de l'opinion, c'est également un paramètre de performance de la communication.
- Le ciblage. La communication sensible doit dépasser la vision simplificatrice du traitement de l'opinion publique pour se concentrer sur les cibles prioritaires et en l'occurrence souvent décisionnelles.
- L'occupation du terrain. Le risque, le débat polémique, l'acceptabilité et la crise sont des domaines où la temporalité est majeure. Il est donc nécessaire de prévoir une communication de long terme et une présence argumentaire constante.
- La preuve. Justement parce le terrain est contesté, l'ensemble du discours de l'organisation doit en permanence reposer sur des éléments justificatifs.
- Le symbole. La communication sensible accorde une place majeure à la symbolique. Sur des thèmes à potentialité polémique forte, l'organisation sait que la perception compte autant que l'action et pour ne prendre qu'un exemple, le souvenir que nous avons de Tchernobyl réside dans le souvenir qu'on nous aurait dit que le nuage radioactif s'était arrêté à la frontière. L'organisation devra donc démontrer une attitude, un comportement basé sur l'ouverture et la transparence.
- L'accessibilité du discours. La communication sensible est par nature « technique », elle évolue dans un langage élaboré et doit donc viser en permanence la vulgarisation faute de pouvoir être réellement compréhensible.

- La proximité. C'est au plus proche de ses interlocuteurs que la communication sensible évolue, tout discours effectué par l'utilisation de médias unilatéraux est inefficace. La crédibilité se gagne par la proximité.

Un nouveau type de communication est en émergence. Incluant la communication sur les risques, les thèmes sensibles, l'acceptabilité et la crise, il rencontre également à sa périphérie des communications plus traditionnelles, comme la communication financière, ou d'apparence plus conventionnelle comme la communication environnementale. Mais dans ces deux cas, l'hyper sensibilité est présente et il suffit de constater la volatilité boursière, suite à l'annonce de micro événements, ou d'observer l'effet boomerang de la communication environnementale pour se convaincre que la communication sensible ne peut faire l'objet d'une définition trop rigide dans l'intégration de ses composantes. Elle traduit l'évolution vers une nouvelle approche de la communication sur les frontières entre disciplines tendant à se réduire au profit d'une approche plus globale et plus flexible.

Thierry Libaert

Professeur à l'Université catholique de Louvain

Maître de conférences à Sciences Po Paris

Directeur Scientifique de l'Observatoire International des Crises

Publicité

Il n'y a que deux sortes d'organisations : celles qui sont en crise et celles qui le seront.

L'Observatoire International des Crises vous prépare à communiquer en situation de crise.

**Deux jours de formation à Paris les 11 et 12 janvier
avec un nouveau programme qui fait évoluer la
communication de crise.**

8 participants au maximum. Information :

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

Communication de crise : vous avez dit crises ?

Par Pierre de Saint-Georges, UCL



Les notions de crise et de communication sont mobilisées et articulées dans ce qu'on appelle aujourd'hui la « communication de crise ». Mais que recouvrent au juste ces notions lorsqu'on les développe dans le champ de l'organisation, terme générique qui englobe ici tout autant l'entreprise que l'administration publique ou les associations ? Nous voudrions montrer qu'à côté de typologies de la « communication de crise » centrées sur des définitions de la crise, il est possible d'en proposer à partir de la communication elle-même. Cela nous conduit à distinguer quatre modalités que l'on peut observer à la fois telles quelles, mais aussi dans des combinaisons communicationnelles particulières.

Crise de la communication

Ce qui apparaît central dans la définition d'une *crise organisationnelle*, c'est la mise en péril de l'organisation elle-même suite à un événement ou une chaîne d'événements graves provoquant un déséquilibre majeur. Dans cette hypothèse, soit l'organisation (ou un de ses sous-ensembles) cesse d'exister, soit elle s'en remet et réussit à faire face en trouvant en son sein ou à l'extérieur des solutions appropriées. En tout état de cause, aucun retour en arrière ne sera possible et le système organisationnel, s'il ne cesse pas d'exister, connaîtra suite à la crise un état réellement nouveau (changement systémique).

Nous avons donc une première définition de la crise dans le contexte qui nous occupe : un déséquilibre grave du système organisationnel tel qu'il ébranle les capacités de régulation de ce système et exige de ce fait un changement systémique ou conduit à la fin du système considéré. L'enjeu pour l'organisation est ici sa propre existence ou sa capacité de changer fondamentalement.

Même si le risque zéro n'existe pas, comme on dit, la littérature sur le sujet montre bien que, dans l'hypothèse d'une *crise organisationnelle*, il est important pour l'organisation d'avoir anticipé les risques probables ainsi que les divers scénarios par lesquels ces risques pourraient être neutralisés ou traités et contrôlés dans le cas où ils apparaîtraient. Être pris au dépourvu est rarement une situation idéale. D'où l'importance des consignes et recommandations préparées en cas de problème ainsi que de l'entraînement concernant les conduites à tenir, y compris d'ailleurs des exercices « catastrophe » ou d'évacuation. De là aussi l'utilité de certains prescrits légaux obligeant les organisations et entreprises à prendre un certain nombre de précautions pour elles-mêmes et pour leur environnement. On parle dans ce contexte de « *gestion de crise* ».

On pourrait penser que la communication n'est pas ou peu concernée sous ce premier angle. En fait, elle est centrale, mais il ne s'agit probablement pas de ce qu'on entend le plus souvent sous les termes de « communication d'organisation » ou de « communication de crise ».

La gestion de crise est en effet d'abord la capacité de réaction des acteurs concernés au sein de l'entreprise et de leur hiérarchie face aux événements : malgré le caractère soudain et grave de ce qui se passe, on s'attend à ce que la « chaîne de commandement » continue de fonctionner aux différents échelons pertinents. En effet, une *crise de la communication*, c'est-à-dire une rupture de ces flux d'informations, ascendants, descendants, latéraux et obliques, déséquilibre ou rend impossible la conduite de l'organisation puisque, aveugles et sourds, faute d'informations suffisantes, les personnes et les organes de gestion sont

dans l'incapacité au moins momentanée, sinon plus durable, de faire face aux événements.

S'il fallait faire rapidement l'inventaire des flux de communication pouvant être concernés, la suggestion serait de partir de l'analyse qu'en propose H. Mintzberg : « l'organisation comme système de flux »¹⁶. Où il distingue cinq « strates » à prendre en considération et qu'il détaille (la structure formelle ; le système de flux régulés - de travail opérationnel, d'information et des décisions de contrôle et le système d'information fonctionnel ; le système de communication informel ; celui les constellations de travaux et enfin le système de processus de décision).

A cette dimension opérationnelle et fonctionnelle qui, en situation de crise, défie les processus et procédures routinières de communication, il faut bien sûr ajouter l'impact sur la capacité de réaction et l'implication du personnel. Il est direct. C'est sans doute un facteur essentiel dans la gestion de la crise

« La crise attaque le lien social constitutif de l'organisation et oblige les acteurs à prendre position dans l'urgence et la pression. »

organisationnelle qu'il s'agisse d'un accident grave, d'un conflit social lié, par exemple, à une fermeture ou une délocalisation ou d'autres situations encore. L'entreprise est en effet affaire de personnes avec leur sensibilité, leurs émotions, leur intelligence, leurs capacités de résistance, etc. en tant qu'individus, mais aussi avec leurs insertions et leurs solidarités dans les groupes formels et informels dont ils sont membres, dans et en dehors de l'organisation.

De ce premier point de vue, la crise affecte donc la dimension organisante de la communication. Elle attaque le lien social constitutif de l'organisation et oblige les acteurs à prendre position dans l'urgence et la pression. On a affaire à la fois et indissociablement à *une crise communicationnelle et organisationnelle*, mais il se peut très bien qu'à aucun moment il n'y ait eu de « communication d'organisation », c-à-d d'intervention de communicateurs au sens professionnel du terme, comme on en verra au contraire dans les cas suivants.

« Information de crise »

Retards importants de trains, grève dans les transports en commun, problème d'éruption volcanique en Islande déstabilisant tous les plans de vol européens (et au delà), neige sur les aéroports britanniques obligeant une déviation des vols vers Bruxelles en décembre 2010, paralysie d'une autoroute suite à la neige et au verglas, fuite radioactive à l'IRE

¹⁶ Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation, 1982, pp 51 à 81.

(Institut des radioéléments de Fleurus), grosse panne du réseau d'alimentation en eau ou en électricité, catastrophe, tremblement de terre, etc

Dans de tels cas, on a affaire à une autre dimension de la crise : celle où une organisation doit faire face à de sérieux dysfonctionnements dont elle est la cause ou dont elle doit subir l'impact, mais qui ne la mettent pas elle-même en péril. A la différence du cas précédent, ce sont des tiers, des personnes ne faisant généralement pas partie de l'organisation, qui sont avant tout concernés par la situation.

« En première instance, l'aspect médiatique n'est pas déterminant, certainement pas pour les personnes concernées en tout cas. »

En première instance, l'aspect médiatique n'est pas déterminant, certainement pas pour les personnes concernées en tout cas. C'est sans doute dans un second temps que la presse interviendra éventuellement, ce qui amènera la nécessité d'articuler l'information de crise dont on parle ici et la communication de crise dont on parlera plus loin.

Dans ce cadre, l'enjeu central est l'information précise des publics concernés sur ce qui se passe et sur la conduite à tenir : les trains roulent-ils ou non ? Comment parvenir à destination ou que faire si on ne peut embarquer en attendant la fin de l'éruption ? Sur quels secours les passagers en rade peuvent-ils immédiatement compter pour manger, se loger et /ou repartir ? Y a-t-il irradiation ou non dans l'environnement de l'entreprise ? Faut-il évacuer ? Peut-on ou non consommer les légumes de son jardin ? Etc.

Régulièrement abandonnés à eux-mêmes pendant un temps qui peut paraître très long, les intéressés espèrent qu'une solution va leur être proposée. Pour eux, c'est la crise. Ils n'ont guère d'interlocuteurs et le principal problème de ceux-ci, quand il y en a, semble bien souvent plus d'être informés eux-mêmes sur ce qu'il convient de faire ou de dire que d'informer la clientèle. Pour l'organisation, une certaine responsabilité morale, parfois indirecte, est engagée. Peut-on laisser ces publics à l'abandon, sans risquer d'être montré du doigt ou d'être assaillis de plaintes et de demandes de remboursement ou de devoir s'expliquer auprès de la presse ?

L'organisation performante est évidemment celle qui trouve rapidement une solution acceptable pour les personnes impliquées et cela malgré l'inconfort et les incertitudes de la situation. Il se peut aussi que le problème central de l'organisation soit d'échapper à ses responsabilités et d'avoir des comportements dilatoires pour ne pas devoir assumer sinon la responsabilité, du moins les coûts engendrés par la situation. Reporter

volontairement ou par inertie le problème sur d'autres n'est pas exceptionnel dans ce genre de situation.

A l'expérience, informer correctement et rapidement un public spécifique dans une situation de crise ou d'urgence ne va pas de soi. Et cette dimension du problème n'est pourtant pas à confondre, ni avec le cas précédent, ni avec un troisième aspect que nous allons développer, même si, bien sûr, des interférences entre ces distinctions ne sont pas impossibles, au contraire.

« Communication de crise »

Après les Etats-Unis et l'Irlande, l'Eglise catholique belge a été confrontée à un énorme scandale suite à la révélation de nombreux actes de pédophilie, dont beaucoup remontent à plus de quarante ans, de la part de prêtres, mais aussi d'un évêque. L'Eglise catholique belge est-elle pour autant en crise ? Suite à une explosion sur une plate-forme pétrolière de British Petroleum, une gigantesque fuite de pétrole a pollué le golfe du Mexique et les côtes de Floride. Peut-on affirmer que BP est pour autant en crise ? 15 Février 2010, à Buizingen, une collision de train à l'heure de pointe cause la mort de 19 personnes et fait de nombreux blessés. La SNCB est-elle en crise ? Noël 2010, des centaines de passagers venant des quatre coins du monde sont bloqués à l'aéroport de Bruxelles suite à la fermeture d'Heathrow et de quelques autres aéroports européens complètement enneigés. Brussels Airport n'est pas en crise.

« La gestion du capital symbolique d'une organisation est au cœur des missions de la communication d'organisation »

La caractéristique centrale de ce troisième type de crise, à nos yeux, est essentiellement sa dimension médiatique. La crise médiatique risque de mettre en péril le capital symbolique de l'organisation (son image, sa réputation, les représentations qu'elle suscite dans l'opinion). On peut définir cette crise comme *un emballement médiatique affectant ou testant le capital symbolique d'une organisation* à la suite d'un événement ou d'une chaîne d'événements où la responsabilité de l'organisation se trouve d'une manière ou d'une autre engagée. L'enjeu pour l'organisation dans ce cas-ci est celui de sa réputation et donc de la disposition de l'opinion publique à son égard. Il est rare dans cette hypothèse que l'organisation soit réellement menacée dans son existence (crise de l'organisation), mais son image et sa réputation risquent par contre d'être plus ou moins gravement affectées temporairement ou plus longuement, parfois d'ailleurs dans un sens positif.

La gestion du capital symbolique d'une organisation est au cœur des missions de la « communication d'organisation ». Et dans ce contexte, la

« communication de crise » est un volet spécialisé de la communication d'organisation. Elle intervient lorsque l'organisation est interpellée ou mise en cause par les médias dans une situation exceptionnelle et qu'elle est tenue de « s'expliquer ». Même si elle peut avoir une dimension « interne », la « communication de crise » concerne principalement les relations de l'entreprise avec la presse. Elle est conçue et mise en œuvre par des professionnels de la communication d'organisation agissant sur mandat de la direction.

« Une crise de cette « communication de crise » serait de n'avoir prévu ni interlocuteurs préparés au sein de l'organisation, ni scénarios des éventualités possibles sinon probables, ni dispositifs internes pour faire face de manière maîtrisée aux interpellations des médias, ni messages anticipés.»

Le rapport aux médias exige des stratégies spécifiques de communication. Vu de l'entreprise ou de l'organisation, l'élément central est en fait le contrôle de l'intérêt des médias à son égard. Il s'agit d'éviter un « emballement médiatique » toujours délicat et de faire bonne figure. On observera ici que les interventions de l'organisation auprès des médias se font en réponse à l'événement. Cette communication de crise est essentiellement réactive (même si la réaction

est anticipée et préparée de longue date). La réaction demande à être traitée avec méthode et professionnalisme (responsable de la communication, responsable de la communication de crise, porte-parole, plan de travail, messages, ...). Idéalement des scénarios auront été préparés en fonction de la nature de l'organisation et des différents événements susceptibles d'être considérés comme « crise », c'est-à-dire comme sortant de l'ordinaire de manière brusque au point de susciter l'intérêt des médias et de nécessiter une réaction rapide de l'organisation à leur interpellation.

Une crise de cette « communication de crise » serait de n'avoir prévu ni interlocuteurs préparés au sein de l'organisation, ni scénarios des éventualités possibles sinon probables, ni dispositifs internes pour faire face de manière maîtrisée aux interpellations des médias, ni messages anticipés... Cela consisterait probablement à être débordé par l'intervention de multiples sources interpellées dans et hors de l'organisation. Et cela conduirait vraisemblablement à une certaine cacophonie dans les divers messages relayés médiatiquement, la mise en contradiction de sources pouvant apparaître comme un incontournable journalistique à vrai dire peu apprécié des organisations visées.

Cependant, le contrôle par l'organisation des informations diffusées (comme les fuites d'ailleurs) peut poser à son tour des questions déontologiques ou éthiques importantes, non seulement au niveau des chargés

de communication mais aussi au niveau de l'organisation elle-même quand cela conduit à masquer des vérités. L'inverse est vrai pour la presse lorsque son traitement de l'information n'est pas conforme aux normes professionnelles du journalisme d'information (le « lynchage médiatique » ou l'acharnement, par exemple).

Aux yeux du chercheur (et non pas du praticien), ces modes de fonctionnement tant de l'entreprise que de la presse sont intéressants à étudier, notamment parce qu'ils métacommuniquent autant qu'ils ne communiquent. Ils sont en effet expressifs de la manière dont les uns et les autres conçoivent le lien sociétal.

« Communication sensible »

Il faut à notre avis ajouter une quatrième dimension à la communication de crise que nous essayons de cerner, rappelons-le, non par la nature des crises, mais par celle de la communication. Il s'agit ici non plus d'une crise de l'organisation au sens où on l'a présentée (menace grave pour le système), ni de la nécessité d'informer, ni de celle de répondre à la médiatisation de l'organisation suite à une « crise » (enjeux d'image et

« Il s'agit ici de ce qu'on appelle parfois la *communication sensible* au sens de politique de communication d'influence en contexte délicat.»

de réputation), mais d'une version pro-active, voire « offensive » (et non pas réactive) de la politique de communication.

Sous cet angle, la mission des communicateurs est d'anticiper une menace (réelle ou potentielle) sur des intérêts essentiels de

l'organisation (changements législatifs en perspective modifiant, par exemple, la fiscalité ou d'autres règles de fonctionnement, décision de réorganisation devant avoir un impact grave sur le personnel, délocalisation, ...). Face à de telles éventualités et avant même qu'elles ne prennent forme, l'organisation peut mobiliser ses forces soit pour faire échouer ou atténuer la portée du projet qui pourrait la concerner, soit pour promouvoir un autre projet, plus conforme à ses intérêts. La caractéristique principale de cette politique de communication paraît être essentiellement sa discrétion. Il s'agit ici de ce qu'on appelle parfois la « *communication sensible* » au sens de *politique de communication d'influence en contexte délicat*.

C'est sans doute le lobbying stratégique qui permet d'approcher le mieux ce type d'action qui pourtant ne s'y limite pas. Dans un cadre où les intérêts entre parties sont conflictuels, le communicateur est agent d'un camp dont il cherche à promouvoir la légitimité et les intérêts spécifiques. Souvent cela l'amènera à gommer le fait qu'il s'agit de défendre, comme allant de soi et légitime, un point de vue particulier dans un

rapport de forces au sein de la société. Subtile paradoxe du communicateur : il s'agit à la fois de communiquer et de masquer les raisons de le faire.

L'appel à des consultants en « communication de crise » pour gérer un licenciement collectif, par exemple, nous paraît relever de ce type de communication. Il s'agit en effet d'accompagner offensivement un projet de l'entreprise (on prend les devants) en s'efforçant de « neutraliser » au mieux les oppositions prévisibles dans l'environnement interne ou externe. La communication appuie ainsi, sous l'angle de l'opinion, ce que l'entreprise cherche à obtenir sous l'angle industriel, financier ou social.

La manière dont l'industrie des assurances médicales privées a mené campagne aux Etats-Unis contre les projets du président Obama en matière de protection sociale et de santé en est une illustration récente. On pourrait mentionner encore les campagnes répétées contre le GIEC, menées par de soi-disant « climato-sceptiques » qui n'hésitent pas sur des moyens ambigus afin de jeter le trouble, voire le discrédit. L'industrie du nucléaire ou celle du tabac a souvent défrayé la chronique de ce point de vue, mais il y aurait évidemment bien d'autres exemples à met-

« Par le passé, ce genre de stratégie pouvait s'appeler *propagande*, parfois même *relations publiques* »

tre en avant, même si beaucoup de ces campagnes ne sont pas visibles au delà d'un cercle restreint d'initiés.

Par le passé, ce genre de stratégie pouvait s'appeler « propagande », parfois même « relations publiques ». Il relève aussi de l'« action psychologique » ou parfois aussi de la « désinformation ». Il n'est pas certain qu'affirmer aujourd'hui qu'il s'agit de « communication institutionnelle » voire de « communication » tout court, soit une heureuse clarification terminologique... Mais c'est un fait et il est intéressant à analyser.

Nous venons de distinguer quatre modalités de « communication de crise » en les isolant relativement les unes des autres. Dans certaines situations, on aura effectivement affaire avec l'un ou l'autre type « pur ». Mais très régulièrement la situation la plus observable sera en réalité, comme on s'en doute bien, une combinaison, calculée ou fortuite, de ces logiques.

L'actualité récente nous fournit un exemple éclairant. Mars 2011. Un tremblement de terre suivi d'un tsunami dévaste les quatre réacteurs de la centrale nucléaire de Fukushima appartenant à la société TEPCO : *crise immédiate de l'organisation et de ses systèmes d'information et de communication dans une lutte longue et difficile pour éviter le pire ; information de crise plus ou moins bien assurée dans un contexte cau-*

chemardesque par les responsables de la centrale et surtout par les autorités publiques (consignes d'évacuation, information de la population avoisinante, mesures diverses de protection civile prises opportunément ou pas...) ; *communication de crise* : obligation de s'expliquer dans les médias, enjeu de réputation pour l'entreprise (accusations de manipulations graves de l'information, mise en doute des capacités à résoudre les problèmes, pollutions diverses, ...) et de crédibilité pour les autorités (Disent-elles la vérité ? Quelle transparence choisir dans ce genre de situation ?) ; *communication sensible* : actions à chaud des lobbies pro- et anti-nucléaire dans le monde... Tout y est !

L'enjeu pour les acteurs professionnels de la communication comme pour le chercheur paraît donc être à la fois de distinguer le type de situation auquel l'organisation est confrontée et de conduire (ou de voir comment est conduite) en conséquence une stratégie globale de communication en gardant à l'esprit ces différentes logiques dont les enjeux opérationnels et de société sont aussi complémentaires que très différents.

Pierre de Saint-Georges est Professeur émérite (Université Catholique de Louvain et Facultés Universitaires Saint-Louis). Co-fondateur du Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations (UCL - LASCO).

Modèle de plan de communication

Par Didier Heiderich



ISBN 2-916429-04-2

Collection : la communication et le management en pratique

1 document au format Word™ à télécharger

12 pages - 280 Ko

Coût indicatif pour la France 1,80 € *

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

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

communication.

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

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

L'Etat et la communication sensible : Au-delà des bonnes pratiques, un défi difficile à relever

Par Gérard Pardini, *INHESJ*



Quelques rappels...

L'Etat est depuis toujours confronté à sa communication. Elle est rarement exempte de critiques¹⁷, soit les pouvoirs publics sont accusés de dissimulation intentionnelle, le plus souvent justifiée par le souci de ne pas affoler les populations, soit ils sont accusés de dramatiser à l'excès une situation

¹⁷ L'un des derniers exemples de cette difficulté pour l'Etat de délivrer une communication acceptée nous a été donné lors de la tempête Xynthia. Le rapport du Sénat n° 554, déposé le 10 juin 2010 sur les conséquences de la tempête Xynthia, comporte un passage explicite intitulé : *Une grande confusion dans l'expression publique* ; dans lequel les membres de la commission pointent « le manque de clarté, voire la confusion de l'expression publique sur les zones d'extrême danger ... Les messages de fermeté sur la cartographie arrêtée ont aussi alterné avec des marques d'ouverture pour un examen contradictoire, notamment avec les élus locaux. Il ne fait aucun doute que cette confusion dans l'expression publique a été un facteur d'inquiétude qui a engendré des réactions vigoureuses d'une partie des populations sinistrées. Elle a contribué à entretenir des incertitudes sur le statut juridique des « zones noires... »

ou une action et alors de poursuivre un objectif politique, certains diront politicien, pour détourner l'attention sur une incapacité réelle ou supposée de bien gérer un événement ou une situation pouvant se révéler dramatique¹⁸. Ces deux grandes options, bien ancrées dans les opinions publiques, ne sont pas pour autant exclusives. Il faudrait y ajouter par exemple le cas de la mauvaise information initiale du pouvoir sur une situation ou un événement entraînant ipso-facto une mauvaise communication.

Cette confrontation des Etats à la communication est allée de pair avec le développement de la démocratie. La liberté d'expression qui est l'un des éléments permettant de connaître le degré d'évolution d'un pouvoir vers la démocratie a entraîné un embarras des régimes démocratiques¹⁹ qui n'ont eu de cesse de tenter de donner des gages à leurs citoyens quant à une neutralité des informations délivrées par les autorités publiques. Pour répondre aux critiques récurrentes de manipulation de l'information, les pouvoirs publics des régimes démocratiques ont peu à peu substitué le terme communication à celui d'information. Cette substitution a permis dans un premier temps de rassurer. Les Etats et leurs pouvoirs publics ont voulu entrer dans la convivialité et l'interactivité pour mieux faire accepter leurs messages par les citoyens. Là, réside peut-être la racine du problème pour les Etats. A trop vouloir banaliser la fonction étatique et rassurer sur le fait qu'elle n'est pas un Moloch ou un Léviathan dévoreurs de libertés pour permettre la vie en société, nous avons peu à peu collectivement oublié que l'exercice d'une charge donne des obligations et qu'au premier rang d'entre elles se situe la reddition des comptes. Informer les citoyens sur l'exercice du pouvoir constitue donc une fonction essentielle de l'Etat. Nul ne le conteste, bien sûr, mais ce qui est en cause aujourd'hui réside dans la manière d'informer ou de communiquer, peu importe à notre avis le terme retenu, s'agissant des Etats.

« Cette confrontation des Etats à la communication est allée de pair avec le développement de la démocratie. »

C'est bien parce que ces derniers assument la charge suprême garantissant la paix, la défense commune et un équilibre acceptable du « vivre

¹⁸ Cette analyse est récurrente. On la retrouve notamment dans les travaux de T. Libaert qui qualifie les pouvoirs publics de « *bouc émissaire privilégié en matière de gestion de crise* » Cela s'explique par une marge de manœuvre souvent étroite « *si le ministre se rend sur les lieux de la catastrophe, les observateurs dénonceront la tentative de récupération ou la manœuvre politique, et s'il ne se déplace pas sur ces lieux, les médias pourront à loisir signaler son absence* » in OIC ; Septembre 2006 ; La communication gouvernementale de crise : un nouvel élan.

¹⁹ Pierre Schaeffer ; La communication ; Encyclopédia Universalis ; Vol Les enjeux ; Edition 1985 .

ensemble » qu'ils doivent savoir informer et communiquer. Quand ils ne le font pas ou mal, ils deviennent « démunis » et contestés.

Nous pensons que ce détour par le fondement des Etats est indispensable afin de redonner du sens à la communication publique. Il nous semble imparfait de s'attacher uniquement aux outils, à la finalité et à l'analyse du fonctionnement des mécanismes permettant la communication quand il s'agit des Etats. Si nous négligeons ce que représente l'Etat, sa position vis-à-vis des différents acteurs qui constituent une société et un monde, nous nous privons d'une grille d'analyse précieuse et prenons le risque de ne pas trouver les réajustements nécessaires. N'oublions pas enfin que la violence, et le terrorisme en est l'acte ultime, est l'échec de la communication des Etats.²⁰

Communication sensible

Au vu de ce qui précède, il ne fait aucun doute que les activités de l'Etat entrent dans leur totalité dans le périmètre de la communication sensible²¹ qui regroupe la communication sur le risque, la communication d'acceptabilité, la communication relative à des activités contestées et enfin la communication de crise, la plus connue des quatre composantes. Traiter ce sujet sans s'interroger sur l'effectivité et la légitimité d'un Etat à un moment donné²² nous semble difficile.

« Il ne fait aucun doute que les activités de l'Etat entrent dans leur totalité dans le périmètre de la communication sensible. »

tion d'acceptabilité, la communication relative à des activités contestées et enfin la communication de crise, la plus connue des quatre composantes. Traiter ce sujet sans s'interroger sur l'effectivité et la légitimité d'un Etat à un moment donné²² nous semble difficile.

Compléter le champ de la communication sensible par cette dimension nous semble constituer un apport venant conforter le concept.

Du degré de cette effectivité et de cette légitimité dépend la capacité d'un Etat à faire passer des messages plus ou moins forts et acceptables pour les citoyens. Cette vision de la question qui est axée sur les capacités et les qualités intrinsèques de l'acteur principal nous a semblé suffisamment intéressante pour tenter de livrer quelques pistes de réflexion. Elles soulèvent une difficulté majeure car elles concernent les fondations de l'édifice. La réponse ne situe plus dans le domaine des bonnes pratiques mais relève à notre sens d'une approche de refondation. Un tel prisme devrait permettre de mieux prendre en compte les facteurs de l'équation que sont le trop de communication qui décrédibilise la parole publique, démobilise le citoyen et le trop de pouvoir qui va également, mais par d'autres canaux, aboutir à un rejet de l'Etat.

²⁰ Pierre Schaeffer ; la communication ; op cit.

²¹ Thierry Libaert in OIC ; article "La communication sensible" ; aout 2011.

²² Cette approche est suggérée par Dominique Wolton. Dans : *Penser la communication*, (Flammarion ; Champs Essais ; 1997) son introduction de la troisième partie, *Communication et démocratie* soulève la question de la crise de souveraineté auxquelles sont confrontées les démocraties et qui vient compliquer la communication publique. Le risque pointé par Dominique Wolton est celui de la prévalence d'une démocratie d'opinion profitant de l'effondrement idéologique.

La communication sensible participe à la légitimation de l'Etat.

La définition de l'Etat n'a longtemps intéressé que les constitutionnalistes qui dissertaient sur les trois éléments constitutifs de cette entité : le territoire, la population et la puissance. En y rajoutant la souveraineté²³ qui donne sa spécificité au pouvoir d'Etat en le distinguant de tous les autres, nous avons une vision à peu près claire de cette entité. Or depuis une trentaine d'années, ce schéma s'est de plus en plus brouillé. La souveraineté est de plus en plus partagée avec des structures internationales au point que nous avons du bâtir des constructions juridiques complexes et peu accessibles aux citoyens pour faire cohabiter le vieux concept de souveraineté nationale et la construction européenne²⁴.

Le danger d'une telle situation réside dans son caractère insidieux qui aboutit dans les faits à la coexistence de deux Constitutions. L'ancienne, nationale, écrite, et la nouvelle, supranationale, en partie non écrite. Le risque est que le titulaire du pouvoir constituant à titre originaire, le peuple, se sente de moins en moins en phase avec les institutions pour lesquelles il exerce son droit de vote. Ce malaise est véritable et il est d'ailleurs nettement perçu depuis plus d'une dizaine d'années par les études d'opinion réalisées dans les pays de l'Union Européenne.²⁵ Les derniers chiffres disponibles datent du dernier trimestre 2010 et montrent sans ambiguïté que la confiance dans les pouvoirs publics est minoritaire (moins de 30% des opinions) et ultra minoritaire s'agissant des partis politiques qui recueillent un taux de confiance de 15%. Les prochaines études devraient malheureusement confirmer cette tendance car déjà fin 2010 l'ensemble des opinions des pays étaient persuadées qu'aucune amélioration de cette situation n'était attendue que cela soit dans leur pays ou au niveau de l'Union. Ce sentiment était même renforcé

« Le danger d'une telle situation réside dans son caractère insidieux qui aboutit dans les faits à la coexistence de deux Constitutions. »

²³ Pour ne pas entrer dans des analyses complexes on retiendra que la souveraineté peut s'analyser comme la compétence suprême pour un Etat de fixer librement sa propre constitution.

²⁴ L'accélération de la construction européenne, avec les nombreux transferts de compétence mis en œuvre, pose depuis les années 1980 la question de la nature réelle de la souveraineté et, par ricochet, remet en cause la place et le poids de la Constitution.

Après les transferts organisés par les traités de Paris (1950), Rome (1957), L'Acte unique (1986), Maastricht (1992), Amsterdam (1997) et Nice (2001), la quasi-totalité du domaine législatif traditionnel de l'article 34 est désormais transférée. Même la monnaie, noyau dur de la souveraineté, ne relève plus de la compétence nationale.

Ces transferts sont conformes à la Constitution. L'alinéa 15 du préambule de la Constitution de 1946 prévoit que « Sous réserve de réciprocité, la France consent aux limitations de souveraineté nécessaires à l'organisation et à la défense de la paix ». Cette règle de la réciprocité découle des principes du droit international public. Le Conseil constitutionnel, saisi par les parlementaires « souverainistes » après la ratification du traité de Maastricht, a fait application, dans sa décision du 9 avril 1992, de la vieille théorie *pacta sunt servanda* qui énonce que les normes internationales régulièrement approuvées par un Etat ont toujours une autorité supérieure à la loi. Cette théorie est, par contre, muette sur les rapports entre Constitution et droit international.

²⁵ Dispositif Eurobaromètre.

dans des pays comme la France et l'Espagne où près des deux tiers de l'opinion étaient pessimistes quant à la survenance d'une tendance positive.

Tout cela renvoie à la théorie de l'écart de légitimation. Développée par Jurgen Habermas mais également par Paul Ricoeur, elle permet d'apprécier comment les détenteurs de l'autorité publique réussissent à la faire accepter par la population. Tout pouvoir politique réclame un crédit à ses administrés et apporte en contrepartie à ces derniers des justifications. Plus la justification de ces exigences se dégrade plus l'écart de légitimation se creuse et conduit à une crise. Jurgen Habermas a actualisé ses travaux en 2001 à la lumière des crises frappant la plupart des démocraties européennes. L'écart de légitimation se constate aujourd'hui entre les « flux de légitimation » historiques, provenant des Etats nations et ceux issus d'institutions internationales (UE, OMC...). Celles-ci génèrent de plus en plus de normes ne bénéficiant pas du même niveau de légitimation dans la population que celles provenant des Etats.

Le cumul de deux écarts de légitimation, l'un dans l'ordre interne, l'autre au niveau supranational ne peut donc qu'accentuer la crise des institutions. La crise économique que nous traversons depuis quelques années vient aggraver le phénomène. En étant un cruel révélateur du basculement du centre de gravité économique mondial hors de l'Europe, (virgule rajoutée) il a accéléré la démarche de nombreux Etats européens dont le nôtre à se remettre en question et à tenter de retrouver une légitimité en s'allégeant devant les individus. La question du périmètre de l'Etat revient alors en force avec des arbitrages difficiles entre retrait et réorganisation.

« Le cumul de deux écarts de légitimation, l'un dans l'ordre interne, l'autre au niveau supranational ne peut donc qu'accentuer la crise des institutions.»

Redonner force à la communication de l'Etat

Une fois le constat établi, il faut proposer des solutions pour redonner une légitimité à l'action publique. Au stade auquel la plupart des Etats européens sont parvenus, il s'agit de trouver une réponse adaptée aux impasses du libéralisme débridé et à l'incapacité de renouer avec le plein emploi. Sans de telles réponses, il sera difficile pour l'Etat de retrouver force dans sa communication. La crise d'identité des institutions publiques nous semble donc au cœur de la question de la communication sensible. Cela est d'autant plus sensible dans les pays de vieille tradition institutionnelle où l'invocation d'une « magie des institutions » vient parfois occulter la réalité. L'une de ces réalités est que le modèle d'un Etat en mesure de disposer d'une communication crédible fait appel à des mécanismes assumant totalement la réalité du monde tel qu'il est c'est-

à-dire la rareté des ressources, une meilleure gestion du potentiel humain, et l'exigence d'une bonne gestion. C'est également un appel à une société plus responsable, désireuse d'agir de manière active et proactive par la reconnaissance de l'efficacité de nouvelles valeurs, telles que le partage, la solidarité, la mutualisation de moyens.

Ce constat est universel. Il concerne tout aussi bien des pays à faible degré de démocratie comme la Chine que des pays européens de plus forte tradition démocratique. Il est ainsi intéressant de remarquer que la récente succession d'événements dramatiques connus par la Chine tels que le déraillement de leur train à grande vitesse, la contamination du lait pour enfants avec de la mélamine, diverses affaires de corruption majeure a donné lieu à des exercices de communication montrant bien la difficulté du dosage entre la reconnaissance par les pouvoirs publics de ses impérities, le souci de montrer la force qui crée des injustices et accroît la contestation et enfin la diffusion de rumeurs battant en brèche le discours officiel. C'est bien la gouvernance du pays qui est en cause et par voie de conséquence la légitimité du pouvoir qui est contesté. La communication publique est bien au cœur de ces enjeux. Elle ne peut jouer pleinement son rôle tant que l'Etat ne se remet pas en cause et rend des comptes crédibles sur l'exercice de sa charge. On en revient bien au fondement de la communication...

Si nous retournons dans nos vieux pays démocratiques, le débat est identique dans ses fondements. Ce qui nous distingue de la Chine, c'est que dans son cas il s'agit d'aller vers plus de démocratie et pour nos pays Européens, l'enjeu est de préserver la démocratie.

La catastrophe japonaise de Fukushima vient de donner du relief au débat sur la communication et à la crédibilité de la parole publique sur des sujets sensibles et pour lesquels une méfiance naturelle existe. Si l'on prend pour exemple les récents travaux du CODIRPA²⁶ on y retrouve les lignes de force de la communication de crise : *haut niveau de stress individuel et collectif ; multiplicité d'acteurs et afflux de sollicitations* (public, médias, parties prenantes) ; *multiples sujets à traiter* (sanitaires, environnementaux, techniques, juridiques...) avec une prévalence du questionnement sanitaire ; *communication à forte teneur prescriptive* devant déclencher des actions de la part des citoyens ; *risque d'apparition de rumeurs et de polémiques ; difficultés à expliquer la technique, les normes et les impacts ; possible mise en cause de l'expertise technique et de l'évaluation sanitaire et risque de perte de confiance* dans les pouvoirs publics. Or, ce dernier item ne peut être mis au même niveau que les autres. L'une des clés de la restauration de la confiance consiste pour

²⁶ Le CODIRPA, Comité directeur pour la gestion de la phase post-accidentelle d'un accident nucléaire ou d'une situation d'urgence radiologique, a été créé par l'Autorité de Sûreté Nucléaire en juin 2005. Il a notamment la charge d'élaborer les éléments de doctrine. Les derniers travaux datent de Mai 2011.

les pouvoirs publics à trouver le juste équilibre entre les attentes des citoyens et les capacités de ces mêmes pouvoirs publics. Cela oblige à sortir d'une geste incantatoire qui se nourrit de l'image d'un Etat mythifié. Le niveau de crise est aujourd'hui tel qu'il faut rétablir une situation évitant que les citoyens attendent plus d'un gouvernement que celui-ci est réellement en mesure d'offrir. Tant qu'un différentiel existera sur ce point, ils ne seront pas convaincus de la capacité des responsables et des institutions politiques à tenir leurs engagements et ipso facto créera une faiblesse structurelle dans le dispositif de communication sensible. Il est impossible de délivrer un remède universel car chaque pays à une histoire propre et des contraintes économiques et sociales bien spécifiques. A chaque Etat correspond une voie permettant l'ajustement des capacités et des attentes. La seule donnée commune est de travailler sur le périmètre d'un Etat acceptable et accepté. Cela passe inéluctablement par des transferts de certains risques et de certains coûts de dépense vers les citoyens et les entreprises. Une telle politique ne peut avoir une chance de succès que si ces transferts sont clairs et évitent les chevauchements de compétences. A défaut, toute nouvelle politique ne sera pas viable et viendra creuser un peu plus le déficit de confiance.

Cette question du périmètre de l'Etat conduit tout naturellement à rappeler que l'Etat n'est pas une entreprise comme les autres et que les bonnes pratiques de communication applicables au secteur privé ne peuvent se transférer telles quelles au secteur public. En général, les opérations de communication qui se contentent de fournir des informa-

« Seul l'Etat peut intégrer les facteurs complexes que sont l'histoire d'un pays, les fondements et valeurs sous-tendant son système juridique et social. »

tions quantitatives pour prouver que les craintes sont exagérées ont peu d'impact. L'une des caractéristiques des Etats et de pouvoir coordonner des objectifs et des politiques publiques pouvant être divergentes voire contradictoires. C'est cette capacité à donner de la cohérence qui donne à la politique

tout son sens. Cette particularité s'applique bien entendu à la prise de décision pour la simple raison qu'il va aussi être demandé à l'Etat de coordonner des acteurs multiples, publics et privés. Enfin, seul l'Etat peut intégrer les facteurs complexes que sont l'histoire d'un pays, les fondements et valeurs sous-tendant son système juridique et social. Plus cette capacité de cohérence est grande, mieux se réalisera la répartition de ressources rares entre des utilisations concurrentes, ce qui est la caractéristique des politiques publiques de gestion des risques et de maîtrise des crises.²⁷Le traitement de la communication publique s'inscrit totalement dans cette approche car il est bien évident que la maîtrise des risques,

²⁷ L'OCDE dispose d'un comité de la gouvernance publique qui conduit depuis plusieurs années des travaux sur ce thème. Les grands principes peuvent être trouvés dans le rapport sur *Les risques émergents au XXI^e SIÈCLE* – ISBN 92-64-10121-7 – © OCDE 2003.

pouvant déboucher sur une crise, nécessite de traiter la défiance des populations qui attendent qu'un Etat réponde tout à la fois à leurs légitimes demandes de protection mais aussi qu'il prenne la mesure de la pression fiscale qui les touche. Il ne faut pas non plus oublier que l'Etat est un acteur économique particulier qui ne peut se réduire à la prestation de services pour l'évidente raison que c'est lui qui est chargé d'édicter les conditions-cadres nécessaires à tous les opérateurs économiques²⁸.

« Au final, se dessine une ligne nette de partage qui milite en faveur d'un Etat assumant son rôle d'autorité et de puissance publique. »

Au final, se dessine une ligne nette de partage qui milite en faveur d'un Etat assumant son rôle d'autorité et de puissance publique.²⁹ Le discours de régulation et de consensus obéissant souvent aux règles marketing de la segmentation des publics ne semble pas, en l'état actuel des choses, être en adéquation avec les enjeux du moment. L'heure n'est plus aux compromis, ni sur les politiques publiques, ni sur la communication qui leur est reliée.

Ces quelques lignes montrent bien que la question de la communication est cruciale et qu'elle ne peut être dissociée d'une approche globale des politiques publiques et du rôle de l'Etat. Cela implique aussi une remise en question des dispositifs d'évaluation et de performance des politiques publiques. Il semble indispensable de s'attacher à vérifier l'effectivité des mesures ce qui va bien au delà du fait de connaître le suivi administratif d'une décision. Le chantier est vaste mais encore réalisable à la condition expresse de ne pas s'interdire de remettre en cause nos organisations et nos politiques quand elles ne correspondent plus à la réalité.

Gérard Pardini

Directeur Adjoint INHESJ - Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice

Cet article est une réflexion personnelle de son auteur et ne saurait être interprété comme une position officielle ou officieuse des services de l'Etat.

²⁸ Ce débat sur la spécificité du service public se retrouve dans des pays comme la Suisse où des personnalités comme Oswald Sigg, vice-chancelier et porte-parole du Conseil fédéral de 2005 à 2009 ont clairement affiché des différences entre les politiques d'information de l'Etat et celles des entreprises.

²⁹ OLLIVIER-YANIV C. & RINN M. (dir.), *Communication de l'Etat et gouvernement du social. Pour une société parfaite?*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2009.

L'application des méthodes sociométriques classiques dans le domaine de communication sensible

Dr. Valeria PATCHEVA



L'intensité d'émergence des processus négatifs dans la société contemporaine – incidents, conflits, crises, cataclysmes naturels extrêmes - appelle à mener une réflexion sur les notions de risque et de sécurité. Chaque jour les phénomènes critiques mettent à l'épreuve la légitimité de l'ordre social et économique établi. A l'époque de « la société mondiale du risque » [Beck, 1998] et des « accidents normaux » [Perrow, 1984] la mondialisation contribue à accélérer les tendances en matière de risques et à étendre les effets de la crise. Le dynamisme du contexte social impose de nouveaux enjeux aux organisations et en même temps aux professionnels de communication sensible. Leur travail accorde la priorité à l'adoption d'une position sociale proactive et d'un comportement engagé, destiné à la conduite d'une réflexion sur l'expérience accumulée dans la maîtrise de situations de crise en vue de prévention et de minimisation des effets négatifs.

DIMENSIONS ET TENDANCES DISCIPLINAIRES DANS L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DE LA COMMUNICATION

La dernière édition de l'enquête européenne dans le domaine de la communication³⁰ – Panorama européen 2011 de la communication (European Communication Monitor 2011) – définit les principaux problèmes, les thèmes clefs et les tendances dans le développement de la gestion de la communication dans les trois années à venir. C'est l'étude la plus large jamais réalisée au niveau transnational. Elle englobe 2209 professionnels de 43 pays³¹. Des professionnels reconnus ont participé à l'enquête – trois sur quatre de ceux-ci dirigent un département ou une agence de Communication et, 56 % de ceux-ci justifient d'une expérience professionnelle de plus de 10 ans dans ce domaine.

Les participants identifient les enjeux majeurs du développement des communications stratégiques dans un avenir proche: maîtriser l'évolution digitale et le Web social - 54,9 %; corréliser la stratégie commerciale et la communication - 44,0 %; œuvrer en matière du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise - 37,2 %; faire face à la demande d'une nouvelle transparence et de publics actifs - 35,1 % et, construire et maintenir la confiance – 30,1 %³². Les auteurs de l'étude constatent que le paysage économique, de communication et professionnel dans les différents pays européens se trouve à des stades différents de leur développement. Les conclusions déduites ne peuvent donc pas prétendre à une représentativité mais peuvent s'avérer utiles pour identifier les modèles et les tendances respectives dans ce domaine, ainsi qu'à inciter des discussions de qualité.

L'étude met en exergue les disciplines les plus importantes dans la gestion de la communication. Celles-ci sont énumérées dans l'ordre descendant comme suit: communication d'entreprise (institutionnelle / organisationnelle); communication commerciale / de marque et avec les clients; communication de crise; communication interne et gestion du changement, ainsi que gestion des enjeux. Il est intéressant de noter les tendances 2014: la communication d'entreprise persiste à la première position. Le rang suivant d'après les interviewés est destiné au marketing et à la communication avec les clients qui, dans les années à venir seront aussi importants que la communication interne et la gestion du changement. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la communication de développement durable poursuivent leur élan et **quant à la communication de crise**, quoique de tendance descendante, **celle-ci garde sa place parmi les disciplines de pointe de la gestion de la communication**³³.

³⁰ Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011): *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries (Chart Version)*. Brussels: EACD, EUPRERA (available at: www.communicationmonitor.eu).

³¹ Dans cette étude la liste des 50 pays européens se base sur la liste officielle des pays européens constituée par l'Union européenne (http://europa.eu/abc/european_countries). Les pays qui y sont inclus sont divisés par régions d'après la classification de la Division statistique de l'ONU (<http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm>). L'Andorre, l'Arménie, la Moldavie, Monaco, San Marino et la Cité du Vatican n'ont pas participé à l'étude.

³² *Ibid.*, p. 78.

³³ Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011): *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Sur-*

Le rapport annuel de l'Institut de gestion des crises (Institute for Crisis Management) aux Etats-Unis nous donne en quelque sorte une confirmation des tendances en indiquant que la moyenne de crises d'affaires³⁴ pour la période de 2001 à 2010 dépasse le nombre de 8800 par an. Le taux relativement constant des événements de crise au cours de la dernière décennie motive les Directeurs de communication à être sans cesse sur leurs gardes en veillant aux signaux précoces de l'environnement qui auraient été utiles à la planification anticipée et à l'élaboration de stratégies d'entreprise visant à restreindre préalablement les risques, maîtriser les processus critiques et minimiser les effets négatifs potentiels. Le rapport 2010 de l'ICM révèle les secteurs de l'économie les plus touchés: l'industrie pétrolière; la construction navale et les travaux de réparation; l'industrie automobile; les banques; le transport aérien; l'industrie pharmaceutique; l'assurance; le secteur informatique; l'extraction du charbon et le secteur des logiciels³⁵.

Les études citées ci-dessus indiquent d'une manière catégorique qu'à l'heure actuelle, plus que jamais, **la gestion de crise est un facteur déterminant du dynamisme organisationnel**. L'influence des crises et notamment leurs effets négatifs dépassent aisément les limites des entreprises. Les barrières d'ordre géographique, temporel voire de génération, se sont effondrées et, par conséquent les dégâts engendrés par les crises s'étendent partout (Tchernobyl, 1986; Bhopal, 1984; « la vache folle », 1986, etc.). A l'époque des risques globaux, « la crise du jour » [Mitroff, 2001] met à l'épreuve chaque jour la légitimité de l'ordre économique et social établi.

LA GESTION DE LA COMMUNICATION VERSUS LA GESTION DE CRISE

Même aujourd'hui beaucoup d'organisations conçoivent la gestion de crise comme un exercice de relations publiques, étant persuadées que les médias sont à l'origine des situations de crise, mais en réalité les origines sont multiples et diverses. Elles considèrent la communication de crise – aspect de la communication sensible – comme une panacée, comme un outil permettant à résoudre tous les problèmes. La communication de crise est certes un élément essentiel de la gestion de crises mais n'en est pas le seul moyen. Elle représente une approche complexe visant la maîtrise et le contrôle des dysfonctions, provoquées par l'effet d'un événement négatif donné ayant le potentiel de concerner une organisation donnée. La gestion efficace de la communication de crise exige un nouveau type de gestion et de nouvelles capacités analytiques ressortant logiquement du dynamisme du développement économique global. La pensée analytique innovatrice présuppose une combinaison inhabituelle de méthodes scientifiques au-delà des restrictions disciplinaires.

vey in 43 Countries (Chart Version). Brussels: EACD, EUPRERA (available at: www.communicationmonitor.eu), p. 85.

³⁴ Une crise d'affaires selon la définition d'ICM est: tout problème ou trouble provoquant des réactions négatives auprès des parties prenantes qui pourraient exercer une influence sur la stabilité financière de l'organisation et de ses capacités de développer son activité. Les données statistiques se fondent sur les événements négatifs reflétés par les médias américains [<http://www.crisisexperts.com>].

³⁵ Le taux des crises provoquées par des actions mal intentionnées des "cols blancs" est le plus élevé, notamment de 20 %, suivi du taux des dommages sur des installations de production – 11 % et des incidents imprévus – 10 % [<http://www.crisisexperts.com>].

La première étape de la gestion de la communication devrait comprendre la description, la définition du problème et l'analyse de la situation. C'est notamment à cette phase que les méthodes sociométriques offrent la possibilité d'élaborer un modèle de la crise, conforme à son dynamisme intérieur. Les sociogrammes comme un outil de la sociologie appliquée sont convenables à l'étude des relations émotionnelles au sein des petits groupes. Ceux-ci peuvent être considérés comme un complément non traditionnel aux méthodes analytiques classiques (tels que l'observation, les interviews approfondis, les enquêtes et etc.) pour fixer les relations entre les différentes parties prenantes en cas de crise. **Les sociogrammes sont donc une méthode cognitive de type qualitatif permettant de fixer les relations qui émergent dans une situation de communication sensible.**

Les origines du mot sociométrie se trouvent dans les mots latins « socius » - social – et « metrum » - mesure. Nous examinons la sociométrie comme un mécanisme permettant de décrire et mesurer le degré de rattachement entre les différents individus, groupes, communautés, structures au sein d'un système donné, voire entre des formations plus importantes comme des pays, par exemple. La mesure du rattachement peut servir non seulement à évaluer le comportement des individus mais peut contribuer aussi à un changement positif au moyen d'un marquage des zones de risque sensibles et à la prévention des conflits potentiels. **Au sein d'un groupe de travail, telle que la cellule de crise, la sociométrie peut être un moyen efficace pour réduire les conflits et améliorer la communication. Elle donne la possibilité de fixer la dynamique de groupe et d'éviter les facteurs de conflits.** Une bonne définition de la sociométrie est que c'est une méthode de dépistage des vecteurs d'énergie des relations interpersonnelles au sein d'un groupe donné. Celle-ci dessine les modèles selon lesquels les individus s'associent les uns aux autres lorsqu'ils agissent comme un groupe ayant une tâche ou un objectif spécifique [Criswell in Moreno, 1960: 140].

Jacob Moreno est le premier à décrire les méthodes sociométriques. Il détermine la sociométrie comme « l'étude mathématique des propriétés psychologiques des populations; la technique expérimentale aux résultats obtenus par l'application de méthodes quantitatives » [Moreno, 1953: 15-16]. Les études de Moreno sont basées sur la thèse que les individus sont amenés à faire des choix dans leurs relations interpersonnelles. Cette série de décisions détermine l'appartenance ou le rejet d'un individu d'un groupe donné. Selon Moreno le choix est un fait fondamental dans toutes les relations humaines (...) Peu importe si celui qui choisit se rend bien compte de sa motivation ou non; peu importe si (les choix) sont inarticulés ou fortement expressifs, si ceux-ci sont rationnels ou irrationnels. Les choix ne requièrent aucune justification spéciale pour autant qu'ils soient spontanés et vrais à celui qui choisit [Moreno, 1953: 720]. Moreno explore les voies par lesquelles les relations entre des individus appartenant à un groupe, servent à la fois de limitations et d'opportunités à leurs actions. L'apport de Moreno consiste surtout à l'introduction de la notion de « configuration sociale » - reflétant des modèles concrets de relations interpersonnelles qui incluent le choix, l'attraction, l'antipathie, l'amitié, etc. entre les gens impliqués et à la création des sociogrammes ainsi dits – des projections graphiques des configurations sociales où les individus sont marqués par un point ou un cercle et les relations sociales par des lignes orientées. Lorsque les

membres d'un groupe donné sont amenés à choisir d'autres membres du groupe en fonction d'un critère quelconque, chacun d'eux se voit accorder la possibilité de faire son choix et d'expliquer comment il l'a fait. Ces choix, pris dans leur ensemble, reconstituent la structure des « réseaux » au sein d'un groupe.

Selon Moreno le sociogramme identifie le degré de primauté et d'influence des individus en fonction de la fréquence d'approbation positive que chaque individu reçoit des autres du groupe. L'individu ayant recueilli le plus grand nombre de voix positives, est qualifié d'*étoile sociométrique* (sociometric star). Les données relatives au sociogramme sont présentées sous la forme d'une grille ou d'une matrice des choix de chaque participant. La grille porte le nom de *sociomatrice*. Maurice Duverger considère que l'intérêt de la méthode est de mettre en lumière la structure psychologique réelle d'un groupe, et de la comparer à sa structure officielle et formelle: dans la mesure où l'on peut obtenir des réponses sincères aux questions posées, évidemment. Notons, à cet égard, que des moyens indirects (tests, observation-participation) peuvent se substituer aux questions directes relatives à l'antipathie et à la sympathie [Duverger, 1964: 475].

En se basant sur cette information on peut élaborer une sociomatrice qui fait une « photo instantanée » de la dynamique émotionnelle du groupe analysé. Les critères d'évaluation des relations sont extrêmement importants. L'attraction émotionnelle est mesurée pour chaque participant, ainsi que pour chaque critère séparément. Les réponses obtenues permettent de tirer des conclusions sur la compétence professionnelle, la sympathie personnelle, la fiabilité et la confiance attribuée à un membre donné de l'équipe. Les données relatives aux choix faits sont présentées sous la forme d'une matrice: le nombre de choix (+/-) que quelqu'un a reçu et le nombre de choix (+/-) que quelqu'un a émis. Le total des résultats démontre quelle est l'attitude du sujet concret à l'égard des autres et quelles évaluations - positives ou négatives - prédominent. L'attitude hésitante neutre reflète à quel point un sujet peut compter sur un soutien ou est incertain dans ses relations avec les autres.

Les sociomatrices sont donc un bon moyen d'évaluer la situation des relations – avant et après le conflit. Les choix produits déterminent les liens informels entre les gens. Ces relations complètent les relations formelles – ainsi, celles-ci dessinent le tableau réel des relations interpersonnelles au sein de l'organisation / du groupe. Le traçage de la dynamique des liens émotionnels et psychiques est un des meilleurs moyens de leur maîtrise et aussi, de leur transformation positive. Une analyse attentive permet d'identifier la distance sociale entre les membres de l'équipe, de fixer la stratification sociale – par exemple, les différences entre le leader formel du groupe et le leader informel. Il est possible que dans certaines situations le leader formel se retrouve en isolement ce qui peut remettre en question la légitimité de ses décisions. Celui qui a recueilli le plus d'attitudes positives en vertu des différents critères fixés au préalable, c'est bien lui *la star sociométrique* incontestable.

Les résultats résumés sous la forme de sociomatrices seront différents dans les trois étapes essentielles de la crise – avant, pendant et après le moment critique. **Le stress en tant que facteur permanent a la capacité de redéfi-**

nir la stratification sociale du groupe. Nous pouvons admettre qu'une affirmation pareille est également valable pour la cellule de crise d'une organisation donnée. Une étude de ce type, prouvant l'hypothèse ici développée n'a pas encore eu lieu en Bulgarie quoiqu'il en existe des exemples dans la littérature étrangère.

Il serait d'une audace inutile, à la limite de la déraison que le choix de la cellule de crise soit laissé au hasard ou au respect strict de la hiérarchie organisationnelle. Car le facteur humain détermine l'issue de la situation. La prise de décisions en situation de crise se produit dans un contexte riche en stéréotypes, d'un niveau de concentration abaissé (des ressources humaines), d'une saturation d'information entravant le traitement des flux d'information, d'une attention diminuée à l'égard des conséquences, etc. [Pacheva, 2009: 74]. Le choix d'une stratégie, dans les conditions d'une crise, porte le potentiel de programmer l'avenir dans l'une des trois dimensions possibles - *le retour au status quo, le contrôle – l'adaptation – la croissance ou l'entropie* d'un système d'entreprise. **Toute crise grave impose un changement évolutif et reflète la capacité d'auto-organisation et d'adaptation active de l'entreprise concernée.**

Dans son étude fondamentale consacrée à la dynamique de groupe, Janis [Janis, 1982] accentue sur deux processus accompagnants – notamment le risque de dégradation des aptitudes cognitives et la diminution des capacités d'évaluation morale des phénomènes. La préparation préalable efficace au moyen d'entraînements et d'exercices de simulation des membres de la cellule de crise, est une condition de réagir contre la tendance d'auto-isolement de l'équipe et de surmonter les conflits internes potentiels.

Dans son analyse des réseaux sociaux Hatala [Hatala, 2006] met en évidence les principales interactions qui peuvent être également adaptées aux membres de la cellule de crise: *relations et interactions de communication* (qui communique avec qui sur différents sujets en utilisant des moyens différents pour transférer l'information); *interactions instrumentales* (qui s'adresse à qui dans la recherche d'une opinion avertie, aide ou assistance dans l'exécution de tâches déterminées); *relations et interactions d'influence* (qui se conforme avec qui au sein des groupes informels); *relations interpersonnelles* (qui est apprécié ou non par un membre du groupe). Les managers de communication sont obligés de penser dans une optique stratégique et de prévoir des mécanismes d'autocorrection et d'auto-actualisation des ressources humaines pour pouvoir les engager dans la gestion des crises afin de pouvoir assurer une surveillance permanente de l'environnement organisationnel.

Dans son aspect collectif, le sociogramme peut être utilisé comme un instrument d'auto-connaissance et de raffermissement du collectif, surtout dans des conditions extrêmes parce qu'ils donnent un meilleur aperçu du climat organisationnel. Nous faisons la différence entre la *sociométrie* et la *sociographie*, et pour cette raison, nous n'affirmons pas que nous utilisons les méthodes sociométriques dans leur aspect classique puisque leur analyse requiert des logiciels, tandis que notre étude se pose un objectif différent – la description expressive des participants dans la situation. Nous proposons également une autre **application «inhabituelle», des sociogrammes dans le domaine de la communication sensible – comme une méthode permettant d'illustrer les ac-**

teurs dans une situation critique concrète, ainsi que comme une reproduction graphique des relations engendrées entre ceux-ci au cours de la crise.

Nous utilisons une combinaison d'un cercle et d'une abréviation de lettres pour l'identification des parties prenantes et, quant à la présentation des relations, nous nous sommes conformés à la norme graphique établie en la matière: le rapport de sympathie est marqué par une ligne continue orientée, le rapport d'antipathie est marqué par une ligne discontinue orientée vers la direction concernée et le rapport d'indifférence (unilatéral ou réciproque) n'est pas marqué, c.-à-d. c'est l'absence de symbole qui porte l'information sur celui-ci. Les sociogrammes que nous proposons ont été élaborés dans un but pragmatique et n'ont donc pas de prétentions académiques. Leur rôle cognitif consiste à tracer les interactions entre les parties prenantes dans des situations de crise concrètes. Les relations naissantes entre les acteurs dans la crise peuvent être fixées au moyen d'entretiens approfondis avec ceux-ci. Cette méthode offre la possibilité d'analyser et de tracer la position de la personne interviewée, ainsi que d'identifier les variables de l'environnement intervenantes qui ont exercé une influence quelconque.

Nous examinerons plusieurs exemples de communication sensible pour lesquels nous avons élaborés des sociogrammes présentant les acteurs en situation de crise, ainsi que les relations engendrées entre ceux-ci pour une période de temps donnée.

Cas 1: A la fin de l'année 2004 les salariés de la compagnie aérienne « Bulgaria Air » commencent à protester en demandant une augmentation de leurs salaires. Les premiers jours de février 2005 commencent les négociations actives entre des représentants du personnel et la direction de la société. Au début, les pilotes refusent d'accepter la nouvelle convention collective et quittent les négociations. Après, 15 pilotes sont licenciés et, les autres démissionnent en guise de solidarité. Les négociations se poursuivent dans une situation particulièrement tendue. Le 11 mai 2005 est signée une convention définitive régissant l'augmentation des rémunérations des pilotes à des niveaux proches de ceux qui avaient été proposés au début par la compagnie.

Les parties prenantes dans le conflit entre les pilotes et la direction de la compagnie aérienne « Bulgaria Air » sont:

- A – L'organisation – direction de la compagnie
- B – Les clients
- C – Les pilotes-agitateurs
- D – Les Médias
- E – Les autres pilotes
- F – Le Ministère du Transport et de la Communication
- G – Le reste des salariés de la compagnie
- H – La confédération de travail "Podkrepa"
- I – La confédération des syndicats indépendants de Bulgarie [KNSB]

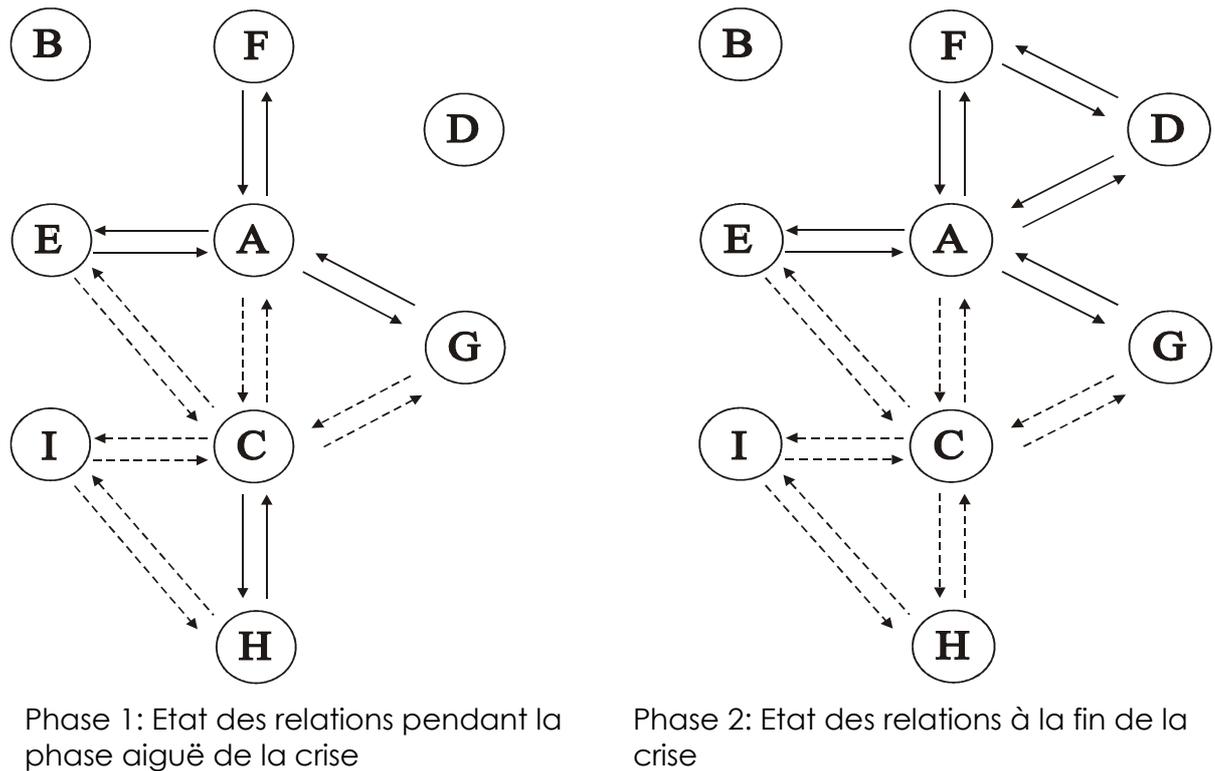
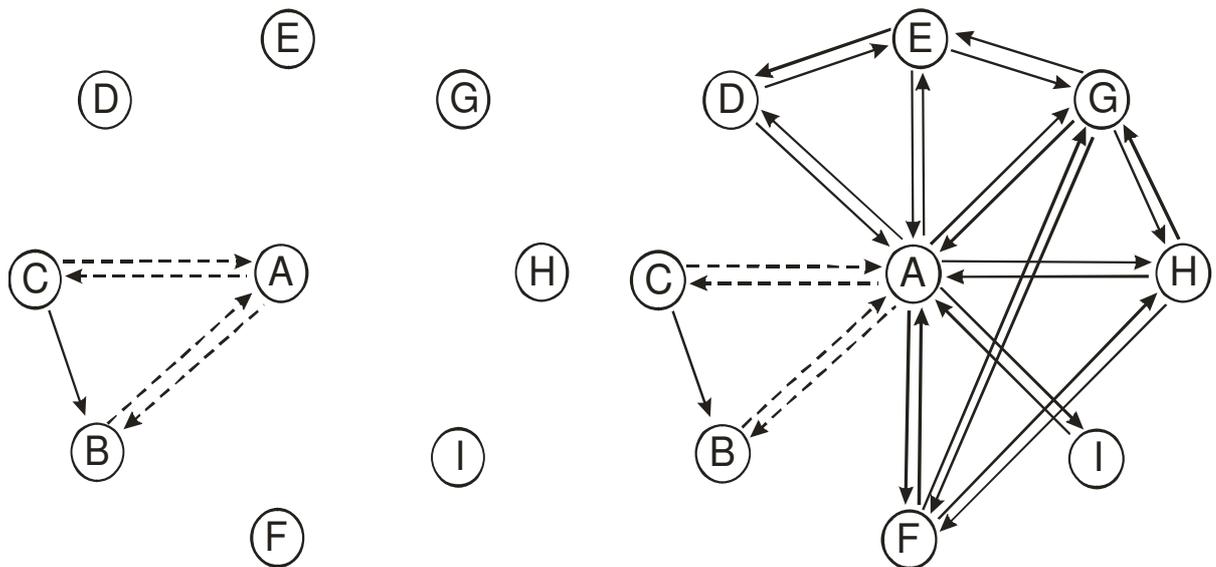


Fig. 1: Sociogrammes des relations entre les parties prenantes présentant deux des phases du conflit entre les pilotes et la direction de « Bulgaria Air » [Pacheva, 2009: 178].

Cas 2: Le 13 mai 2008 des informations paraissent sur Internet. On apprend que dans quelques jours Première Banque d'Investissements déposera le bilan. La nouvelle commence à se propager à une grande vitesse et, dans l'espace de quelques heures, l'hystérie devient collective. En même temps, le site Internet d'e-banking ne fonctionne pas ce qui augmente davantage la tension. On suppose que la rumeur a commencé à se propager à partir du forum www.bg-mamma.com – un des forums les plus puissants des mères en Bulgarie. Le 15 mai 2008, la banque voit ses actions s'écrouler à la Bourse. L'information officielle met plus d'un jour de retard. Le 14 mai, le Directeur exécutif de la banque concernée, Mme Maya Georgieva, dément les rumeurs de faillite en faisant une intervention sur la plus puissante station de radio en Bulgarie - « Darik ». Le Chef de « Surveillance bancaire » de la Banque nationale de Bulgarie, M. Rumen Simeonov, confirme ses paroles dans une déclaration officielle. Les jours suivants la Banque reçoit le soutien des représentants de l'Association des banques en Bulgarie, de la Banque nationale de Bulgarie, des directeurs d'autres banques et du gouvernement. La banque lance une campagne publicitaire et des relations publiques massives visant à surmonter les effets négatifs de la crise et à rétablir la réputation corporative à l'aide des médias traditionnels mais en mettant un accent particulier sur les communications en ligne. En 2009, le blog corporatif de la Banque gagne d'ailleurs un prix.

Les parties prenantes dans la crise provoquée par la rumeur de faillite de la Première Banque d'Investissements sont :

- A – Première Banque d'Investissements
- B – Les bloggeurs
- C – Les clients de la banque
- D – Les autres banques
- E – La surveillance bancaire
- F – Les Médias
- G – L'association des banques en Bulgarie
- H – La Banque nationale de Bulgarie
- I – Le gouvernement



Phase 1: Etat des relations pendant la phase aiguë de la crise

Phase 2: Etat des relations à la fin de la crise

Fig. 2: Sociogrammes des relations entre les parties prenantes dans la crise provoquée par la rumeur de faillite de la Première banque d'investissements

Cas 3: Le 28 février 2008 à 23h40 le wagon-couche et le wagon-lit du train rapide n° 2637, de Sofia à destination de Kardam a pris feu au moment où il approchait la gare de Cherven briag. Neuf passagers trouvent la mort dans l'incendie et huit personnes sont intoxiquées par des gaz asphyxiants. Les corps des victimes sont identifiés quelques jours plus tard. À cette heure-ci, 27 passagers se trouvent dans le wagon-lit et 35 passagers dans le wagon-couche. La version initiale était que l'incendie a été provoqué suite à des actes involontaires. Une stratégie de transparence totale ait été adoptée, étant donné que toute nouvelle information est régulièrement diffusée par les médias. Les autorités lancent une enquête du cas. Au mois de décembre, suivant Georgi Dimitrov, le contrôleur du wagon-couche brûlé et le chef du train Ivanka Kostadinova ont été inculpés d'avoir provoqué par négligence la mort de plus d'une personne, la peine prévue étant un « emprisonnement » de 5 à 15 ans. Nonobstant le fait que des expertises techniques ont été établies sur ce cas, il n'y a pas encore eu de jugement définitif. Les jugements sont revus actuellement.

Les parties prenantes dans l'incident avec le train brûlé « Sofia-Kardam » sont:

- A – La compagnie « Les Chemins de fer bulgares » [BDZ]
- B – Les victimes et blessés
- C – Le Ministère du Transport
- D – Les familles des victimes
- E – Les autres passagers
- F – La Police
- G – Les Sapeurs-Pompiers
- H – Les Autorités locales
- I – Les Médias

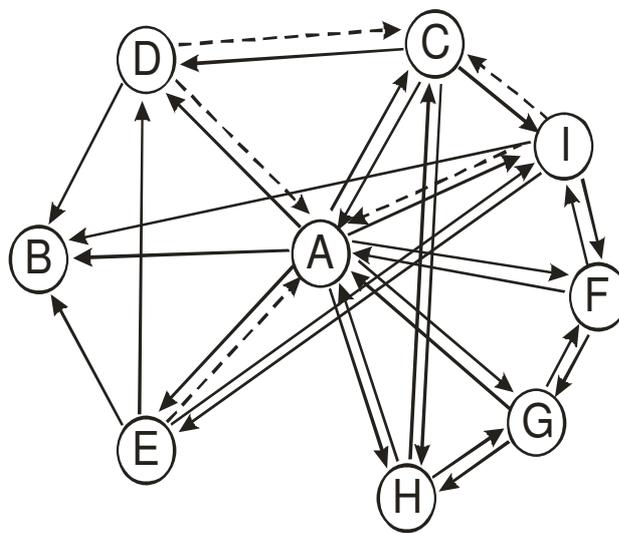


Fig. 3: Sociogramme des relations / entre les parties prenantes dans l'incident avec le train brûlé « Sofia-Kardam »

Cas 4: À la fin du mois de décembre 2008 démarrent les travaux de construction d'un nouvel arrêt ferroviaire « Vardar » destinés à assurer une communication aisée entre les habitants de la ville de Pernik (située à 30 km de Sofia) et le métro de Sofia. Selon les plans, le nouvel arrêt ferroviaire devrait être édifié dans le quartier de Gevgelisyki entre les gares « Gorna bania » et « Zaharna fabrika ». L'ouverture du nouveau point facilitera le trafic routier en direction Sud-ouest. Peu de temps après le commencement des travaux de construction les habitants du quartier commencent des actions de protestation. Ils s'opposent à la construction d'un arrêt à l'endroit mentionné puisqu'ils croient que cela pourrait nuire à l'environnement et amènerait un flux de passagers non souhaité. Les actions de protestation sont également soutenues par les chauffeurs de taxi qui ressentent une menace pour leurs intérêts professionnels. Les habitants de Guevgueliyski lancent une souscription contre les travaux de construction, organisent des meetings sur place et arrivent au vandalisme – jettent des pierres sur les trains passants, mettent des objets sur la ligne ferroviaire et font justice eux-mêmes en utilisant la force physique à l'égard des constructeurs du site. Finalement, la Société nationale « Infrastructure ferroviaire » est amenée à déplacer l'arrêt afin de satisfaire aux demandes des protestants.

Les parties prenantes dans le conflit concernant l'arrêt ferroviaire « Vardar » sont :

- A – La Société nationale « Infrastructure ferroviaire »
- B – Les habitants de Guevgueliyski
- C – Les habitants de Pernik
- D – Les chauffeurs de taxi
- E – La Municipalité de Sofia / la Municipalité d'Illinden dont le quartier Guevgueliyski révèle
- F – Les Médias
- G – Le Ministère du Transport
- H – Les autorités locales
- I – Les Médias

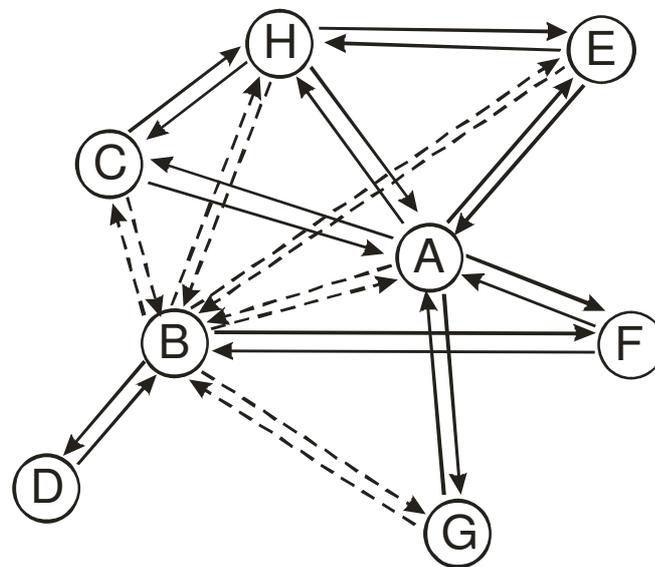


Fig. 4: Sociogramme des relations entre les parties prenantes pendant la phase aiguë du conflit concernant l'arrêt ferroviaire « Vardar »

Les sociogrammes présentés font nettement ressortir que les médias, en tant que partie prenante, jouent un rôle décisif lorsque des circonstances extraordinaires se présentent. Il n'est pas rare que les entreprises fassent appel aux journalistes en tant que médiateurs et garants du dialogue social. La médiatisation fait valider l'événement et définit son statut public comme un incident, une crise ou une catastrophe. Quoique dans la plupart des cas les médias gardent leur primauté dans l'emprise du terrain de la communication publique, les organisations déclarent de plus en plus souvent leur politique de transparence et d'ouverture en situation de crise. Il serait intéressant de mener une étude mettant en œuvre lesdites méthodes sociologiques appliquées comme une analyse comparative de nombreux cas dans un secteur concret – notamment, le transport, le secteur bancaire ou l'assurance. Une telle étude pourrait démontrer d'une manière expressive si, dans la branche concernée, il existe des erreurs symptomatiques en matière de gestion de la communication, suite à la

sous-estimation des nids de conflit entre les parties prenantes dans la situation de crise analysée.

Nous considérons que l'apport des méthodes sociométriques mises en œuvre dans la communication sensible va en général dans deux directions : primo, celles-ci tracent les relations lors de l'élaboration d'un modèle progressif de la stratification sociale de la cellule de crise et secundo, celles-ci identifient les zones de conflit entre les parties prenantes impliquées dans les situations de crise. Les problèmes qui « émergent » le plus souvent lors de l'étude de cas, sont liés à la consolidation interne, à la cohésion sociale et à la solidarité professionnelle au sein de l'organisation. Les résultats peuvent trouver une application dans les programmes développés de communications d'entreprise internes en vue de motiver les salariés ou d'améliorer l'ambiance organisationnelle. **Les sociogrammes sont des constructions dynamiques qui évoluent avec le temps en suivant le processus de développement de la crise.**

Les méthodes sociométriques en tant qu'une partie de l'arsenal d'étude contemporain des spécialistes dans le domaine de communication sensible, peuvent être interprétées aussi comme un mécanisme permettant de partager l'expérience d'événements critiques vécus. L'expérience partagée à elle seule ne peut pas prévenir une organisation donnée d'une crise potentielle mais peut faciliter et rendre plus efficace la gestion de la communication, minimiser les effets négatifs et servir d'une base préalable au choix stratégique d'actions relatives à une réhabilitation rapide du système concerné.

BIBLIOGRAPHIE :

Patcheva, V., La crise sous contrôle. Communication d'entreprise en situation de crise. Sofia: M-8-M, 2009 (paru en Bulgare).

Annual ICM Crisis Report. News Coverage of Business Crisis During 2010. Institute for Crisis Management, (available at: <http://www.crisisexperts.com>).

Beck, U. World Risk Society. Cambridge: Polity Press, 1998.

Duverger, M. Méthodes des sciences sociales. 3^e ed. - Paris: Presses universitaires de France, 1964.

Hatala, J-P., Social Network Analysis in Human Resource Development: A New Methodology, In Human Resource Development Review, Vol. 5, No. 45, London: SAGE Publications, 2006.

Janis, I. Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. 2nd ed. - Boston: Houghton Mifflin Company, 1982.

Mitroff, I., G. Anagnos. Managing Crises before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis management. - New York: AMACOM, American Management Association, 2001.

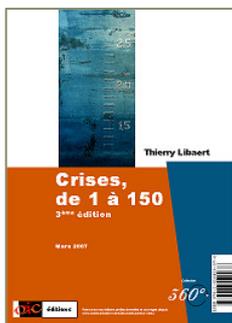
Moreno, J. L. Who Shall Survive? Beacon, NY: Beacon House, 1953.

Moreno, J. L. The Sociometry Reader. Glencoe, Illinois: The Free Press, 1960.

Perrow, Charles. Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. - New York: Basic Books, 1984.

Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011): European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries (Chart Version). Brussels: EACD, EUPRERA, (available at: www.communicationmonitor.eu).

Valeria PATCHEVA a fait ses études à l'Université de Sofia « St. Clément d'Ohrid » spécialité Journalisme. Sa thèse de doctorat est intitulée « Gestion de la communication en situation de crise. Adaptation de l'organisation. Elle est l'auteur des livres « La crise sous contrôle. Communication d'entreprise en situation de crise (2009) et « Relations publiques et communication d'affaires » (en collaboration avec L. STOYKOV (2005). Elle est chargée de cours à la Faculté de Journalisme et de Communication de masse à l'Université de Sofia « St. Clément d'Ohrid ». Elle a participé à des conférences scientifiques et a publié dans la presse spécialisée dans le domaine des communications publiques. Elle justifie d'une expérience dans le journalisme et les conseils en matière de relations publiques.



Crises, de 1 à 150

Par **Thierry Libaert**

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

60 pages – PDF à télécharger

Prix indicatif pour la France : 14,90 €

3ème édition

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

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

Les réseaux sociaux et la crise

Par Charles-Edouard ANFRAY, Total



Si Internet est un phénomène récent, les réseaux sociaux sont un phénomène plus récent encore. Depuis quelques années, les réseaux sociaux ont profondément modifié notre rapport à l'information, notre rapport aux autres, mais aussi et surtout ils sont en train de modifier fondamentalement notre rapport au temps et donc notre perception et notre rapport aux crises.

Ces changements sont fondamentaux, car c'est la définition même des crises qui est touchée. Dans le schéma théorique, une crise se développe dans le temps, même avec une cinétique rapide, en respectant un certain nombre d'étapes : pour simplifier, il y a traditionnellement le temps de l'alerte, le temps de la mobilisation, le temps de la réponse et le temps du retour d'expérience. Mais aujourd'hui ces schémas sont bousculés par la réalité. La crise se crée, se développe et meurt à la vitesse de la lumière, sans donner le temps aux organisations humaines de réagir en temps adapté.

Notre propos est de montrer comment les réseaux sociaux impactent fortement le développement des crises, ce qui nous amènera ensuite à étudier les dispositions à prendre, notamment par les grandes organisations humaines (administrations ou entreprises), pour y faire face.

1/ les caractéristiques des réseaux sociaux impactent notre rapport aux crises : les crises se développent plus rapidement, produisent des effets plus intenses, parfois pour des causes minimales ou infondées.

Le 11 septembre 2001, l'auteur de ces lignes, sans doute pour se détacher des images qui tournaient en boucle sur les télévisions, et aussi peut-être pour combattre une certaine incrédulité devant cet événement inimaginable, regardait l'actualité se créer sur les pages web de deux grands médias français. Un quotidien du matin et un quotidien du soir se livraient alors bataille pour gagner un nouveau public sur le net, à grands renforts de mises à jour et de changements de titres, plusieurs dans l'après-midi, alors que finalement nous ne savions rien de plus sur ce qui se jouait sous nos yeux.

« L'une des forces d'Internet est la rapidité, l'instantanéité quasi malade avec laquelle naît, circule et meurt l'information, plus vite encore que la réalité. »

C'est ainsi qu'il m'est apparu pour la première fois clairement l'une des forces de l'Internet, qui est la rapidité, l'instantanéité quasi malade avec laquelle naît, circule et meurt l'information, plus vite

encore que la réalité, même si celle-ci est en train de se dérouler devant nous.

Une des caractéristiques les plus importantes des réseaux sociaux est donc leur capacité à diffuser de manière très large et extrêmement rapide une information. Bien souvent d'ailleurs, l'information circule bien avant d'avoir pu être comprise ou vérifiée. Ce qui évidemment est la source de toutes les dérives.

Quelques exemples pris au hasard dans l'actualité récente démontrent à loisir comment des informations circulent trop vite et surtout comment ces informations incomplètes, mal digérées peuvent produire des conséquences incalculables et ingérables. Prenons ce banal message sur twitter le 30 septembre 2011 "Attention ! vendredi il ya blokus ! Sarkozy veut enlever 1 mois de vacances !!!! Donc stu fai pas tourner sa veu dire que tu kiff les cours ." (sic). Cette rumeur relayée sur Facebook et par SMS a été à l'origine de manifestations lycéennes, dans le nord de la France à Douai, Arras ou Béthune et d'incidents dans les Yvelines où des voitures ont été incendiées.

Le phénomène des rumeurs n'est pas nouveau, mais ce qui est nouveau ici est la capacité de mobilisation dans un temps très court. Les media traditionnels, même les plus réactifs comme les radios, sont encore trop lents pour faire face à ces rumeurs instantanées.

Quand aux grandes organisations, les administrations, les grandes entreprises, elles sont comme tétanisées par l'instantanéité et la rapidité des informations circulant dans les réseaux sociaux. Il y a quelques semaines, par un de ces concours de circonstances qui mêle comme chaque fois un incident de départ, puis un emballement lié en grande partie à la multiplication d'émetteurs et de récepteurs sur les réseaux sociaux, des centaines voire des milliers de britanniques sont descendus dans les rues et on a assisté à des scènes de pillage, d'incendie, et surtout à une effervescence inégalée sur BlackBerry messenger et sur twitter. Au même moment il a fallu à la police puis au gouvernement britannique plusieurs jours pour d'abord prendre la mesure de l'événement puis ensuite pour réagir, sans compter un certain décalage voire une disproportion dans la réaction notamment des tribunaux paraît-il.

« Ce sont par exemple les "apprentis sorciers" ou les quarts d'heure de célébrité à la Andy Warhol.»

Outre la capacité d'amplification des réseaux sociaux, relativement bien connue et comprise de chacun, des phénomènes plus ou moins nouveaux apparaissent ou resurgissent sous de nouvelles formes : ce sont par exemple les "apprentis sorciers" ou les quarts d'heure de célébrité à la Andy Warhol. A ce sujet il faut souligner l'immaturation des réseaux et la facilité à y faire circuler une rumeur. On en a eu un exemple avec l'affaire DSK où les partisans du complot se sont jetés sur le Tweet d'un étudiant qui avait par hasard entendu parler le premier de l'arrestation de DSK. Cette histoire a été abondamment démontée par la suite, mais sur le moment elle a produit son effet. Dans le même ordre d'idée, j'ai été marqué cet été par cet inconnu absolu qui a délibérément créé la fausse rumeur du décès d'Anne Roumanoff, selon ses propres dires "car il y a trop de naïveté sur ce réseau". Trop de naïveté et trop d'irresponsabilité en effet. On peut le déplorer, on peut s'en plaindre, mais en tout cas cela existe et il faut faire avec.

2/ Face à ces caractéristiques plutôt déconcertantes des réseaux, comment une organisation complexe ou une grande entreprise peuvent-elles réagir ?

Les grandes organisations, administrations ou entreprises, on l'a vu, sont souvent surprises, voire tétanisées par des informations qui circulent trop vite. Pourtant, il existe des forces qu'elles peuvent tirer des réseaux sociaux en miroir de leurs faiblesses : il s'agit finalement d'utiliser les mêmes armes que l'adversaire, comme au judo où on dit que l'on peut déséquilibrer l'adversaire en utilisant sa propre force.

Dans ce domaine, ce qui est rassurant est que les fondamentaux de la gestion de crise restent les mêmes, quels que soient les moyens

techniques en jeu. Quels sont ces fondamentaux ? Nous en retiendrons cinq, qui sont les cinq points de vigilance sur lesquels une grande organisation doit porter son effort pour avoir une chance de résister à la fourmilière des réseaux sociaux :

- la veille

La veille est importante, car c'est ce qui permet de savoir ce que l'on dit de vous. La veille permet d'identifier un sujet, une thématique, une polémique potentielle. A la veille média traditionnelle au rythme quotidien de la presse écrite, il faut maintenant substituer une veille en continu avec des outils permettant des alertes par mots-clefs. D'autre part, la veille est traditionnellement organisée en « bottom-up » (dans le sens montant du bas vers le haut de l'organisation) pour l'information du management, mais il n'était pas habituel de réagir aux informations publiées, par respect pour la liberté de la presse. Or sur les réseaux sociaux, la réaction à une publication n'est plus un tabou, mais devient plutôt la règle. C'est un véritable renversement de la logique habituelle des services de presse.

- la réactivité

La réactivité est la capacité à répondre rapidement à un danger identifié, pour dénoncer une rumeur, répondre à une question, voire débattre avec des parties prenantes, comme une ONG. La réactivité permet le dialogue. C'est là encore une nouveauté absolue face à des organisations qui traditionnellement se cachent derrière une façade institutionnelle avec des sites Internet parfois peu ou mal mis à jour. Facebook ou Twitter sont en train de redonner une nouvelle jeunesse à ces organisations en leur permettant de développer un dialogue, se connecter les unes aux autres, diffuser des informations à leurs amis ou leurs « followers ». Quelques pratiques des réseaux aujourd'hui méritent d'être soulignées en ce qu'elles sont une aide précieuse en matière de crise. Il y a par exemple la multiplication des tweets en cas d'accident pour diffuser des informations à jour quasiment heure par heure. C'est par exemple ce qu'a fait Shell UK du 13 au 19 août pour une pollution en mer du nord : 37 tweets ont été envoyés dans la période – soit une moyenne de 5 par jour – dont un tiers spécifiquement adressés en réponse à une question d'internaute. Les réseaux offrent une plus grande réactivité et une possibilité de dialogue accrue par rapport au Communiqué de presse.

- la souplesse

La souplesse est la capacité à changer rapidement de posture, c'est-à-dire la capacité à répondre à des interlocuteurs multiples de nature différente. Un internaute peut ne représenter que lui-même, mais il peut aussi être le contact avancé d'une ONG, d'une association ou de toute organisation plus ou moins structurée. Pour obtenir davantage de

souplesse, les grandes organisations doivent impérativement s'affranchir des circuits de validation complexes qui caractérisent toutes les structures fortement hiérarchisées. L'existence des réseaux sociaux contraint les organisations à fonctionner de manière décentralisée et transversale. Cela libère la parole, mais bien sûr cela nécessite d'admettre un certain droit à l'erreur.

- la maîtrise

Même si le silence est d'or, un émetteur est d'abord et avant tout jugé sur ce qu'il dit. L'actualité nous fournit des exemples de messages publiés un peu trop tôt ou par erreur par les internautes. Certains parlementaires s'en souviennent, de ce côté-ci (Eric Besson) ou de l'autre de l'Atlantique. Les organisations ont en revanche l'historique et l'expérience, elles sont certes moins réactives que les émetteurs particuliers, mais sont beaucoup plus vigilantes sur la nature des informations publiées. Autrement dit, ce qui est perdu en termes de réactivité peut être regagné par la validité et le sérieux des informations publiées, même si c'est fait avec un temps de retard. En matière de gestion de crise, il faut gérer ces deux paramètres, rapidité et fiabilité en essayant d'être le premier à raconter son histoire. Les réseaux sociaux sont l'outil idéal pour essayer d'atteindre cet objectif.

- le ciblage

Par nature, les réseaux sociaux sont multiples. Il y a un grand nombre de réseaux, tellement que prétendre tous les connaître semblerait un peu prétentieux aujourd'hui. Certains naissent et meurent chaque jour. L'intérêt de tous ces réseaux est qu'ils sont souvent spécialisés. On peut donc cibler une communication en choisissant les réseaux sur lesquels un message sera diffusé. Pour faire simple, Twitter s'adresse en priorité aux journalistes et au monde politique, Facebook est davantage grand public, Tumblr pour le monde de la mode et des photographes. En outre, les entreprises peuvent décider de créer leur propre réseau ou portail d'entreprise afin de canaliser en interne ou de tenter d'organiser l'expression des salariés. Pour la gestion de crise, les réseaux sont très utiles dans la mesure où ils permettent de s'adresser à des publics spécifiques et surtout de les toucher plus rapidement que par les médias traditionnels.

Conclusion

On sait qu'il ne faut pas essayer d'écraser une fourmi avec un marteau. Pourtant, l'analogie est proche avec d'une part les grandes organisations qui sont organisées pour communiquer avec un marteau, à savoir des procédures bien rodées, des communiqués de presse bien ciblés, et d'autre part les réseaux sociaux dont la structure s'apparente

d'avantage à celle d'un fourmilière, composée de multiples acteurs plus ou moins coordonnées entre eux.

Dans tous les cas il est important que le manager garde raison face à la crise et ne perde pas un certain nombre de réflexes face à l'effervescence qui caractérise souvent les réseaux avec des prises de position multiples, souvent contradictoires, irrationnelles et parfois immatures. Les grandes organisations sont moins souples mais peuvent trouver en elles-mêmes les ressources pour s'adapter à l'environnement

« Des prises de position multiples, souvent contradictoires, irrationnelles et parfois immatures. »

actuel qui est de plus en plus mouvant, caractérisé par la mobilité et la diversité des émetteurs.

Au fond, les réseaux sociaux, plutôt que d'être une jungle qui fait peur, offrent davantage d'opportunités, de possibilités d'atteindre plusieurs publics différents avec des messages mieux pensés que ce que les médias traditionnels offraient. Il ne faut donc pas hésiter à utiliser les réseaux sociaux et les nouvelles technologies, c'est aussi une question d'adaptation et peut-être de survie dans le monde actuel.

Charles-Edouard Anfray est délégué « gestion de crise » du groupe Total

Publicité

Il n'y a que deux sortes d'organisations : celles qui sont en crise et celles qui le seront.

L'Observatoire International des Crises vous prépare à communiquer en situation de crise.

Deux jours de formation à Paris les 11 et 12 janvier avec un nouveau programme qui fait évoluer la communication de crise.

8 participants au maximum. Information :

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

En bref,

par **Didier Heiderich**

,inside

Actualité de l'Observatoire International des Crises (OIC)

Nomination

L'Observatoire International des Crises étoffe son organisation avec deux nominations.

- **Natalie Maroun-Taraud** est nommée directrice du développement de l'Observatoire International des Crises (OIC)
- **Christine Hambursin** intègre le comité scientifique de l'Observatoire International des Crises (OIC)

<http://www.communication-sensible.com/articles/article238.php>

Revue de presse

Abondante revue de presse pour l'OIC en 2011, en voici un extrait.

La Croix - Trilogie "A l'épreuve des crises" écrite par Didier Heiderich et Natalie Maroun-Taraud. Été 2011

1/3 "Pourquoi gère-t-on si mal les crises ?"

2/3 "Pourquoi communique-t-on si mal en situation de crise ?"

3/3 "Pourquoi le public se trompe-t-il sur les crises ?"

<http://www.communication-sensible.com/articles/article237.php>

Les Nouvelles Calédoniennes / Thierry Libaert

« La communication de crise n'est pas une science », 27 mai 2011

<http://www.lnc.nc/article/societe/«la-communication-de-crise-n'est-pas-une-science-»>

Darkplanner TV - Interview vidéo de Didier Heiderich

4 sujets abordés : Réseaux sociaux et crises, Culture de crise, Plan de gestion de crise, Etude de cas : Katrina - Vidéo (8 min)

http://www.wat.tv/video/medias-sociaux-com-crise-darketing-3mx6b_2tc2d_.html

AFP / Thierry Libaert et Didier Heiderich

Interview "25 ans après Tchernobyl, la communication française abonde sur Fukushima" 17/03/2011

<http://www.lcp.fr/actualites/politique/13503-25-ans-apres-tchernobyl-la-communication-francaise-abonde-sur-fukushima>

agenda



Formation « Communication de crise et média training », 2 jours

Paris, les 11 et 12 janvier 2012

Sous l'égide de l'Observatoire International des Crises

Nouveau programme 2012

- *Les deux formateurs, Didier Heiderich et Natalie Maroun-Taraud seront présents les 2 jours.*
- *Cette formation compte des références de haut niveau en France et à l'Étranger.*

Un nouveau programme qui fait évoluer la communication de crise.

Le public a évolué tout comme la société : plus exigeant, plus sensible, plus rapide, plus connecté, il participe pleinement à la construction de la communication de crise.

Cette formation « renforcée » est destinée à répondre aux exigences les plus aiguës de cette décennie : au-delà de la méthode, il y a l'organisation, au-delà de la stratégie, il y a la scénarisation, au-delà des messages, le storytelling, au-delà de la performance médiatique, les publics, au-delà des publics, les réseaux sociaux : la formation est construite pour intégrer la nouvelle donne communicationnelle en situation de crise.

Cette formation à la communication de crise s'adresse à un public exigeant, directeurs de communication, consultants, cadres supérieurs et directeurs de crise.

Attention, le nombre de places est limité à 8 participants. Information et inscription :

<http://www.communication-sensible.com/formation-crise-paris/formation-communication-de-crise-paris.php>

La formation peut également être réalisée en intra ou pour des organismes de formation à l'étranger. Elle est éligible au dif.

Prix pour le livre « Plan de gestion de crise »

Le livre « Plan de gestion de crise » par Didier Heiderich, (Dunod), est lauréat du "Prix qualité et performance" mention "Enjeux Actuels", novembre 2011 -

Publications récentes

Ce qui a été publié sur <http://www.communication-sensible.com>.

La communication sur le réchauffement climatique, un rendez-vous raté.

Par Thierry Libaert

Il est toujours délicat lorsqu'on croit fortement à un sujet de se mettre en position critique car cela risque d'apparaître comme une manoeuvre de déconstruction.

Le problème se redouble en matière de réchauffement climatique. Si je crois comme 99% des scientifiques à la réalité non seulement du dérèglement climatique, à la part anthropique, aux conséquences estimées graves et à la nécessité d'agir maintenant, je considère très mauvaise et en tout cas pas à la hauteur des enjeux la communication du GIEC.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article239.php>

Twitter et la communication politique en période sensible

Par Natalie MAROUN TARAUD

Si d'aucuns s'accordent sur l'importance de la communication politique pour tisser un lien entre les Français et leurs responsables, il leur est plus difficile de cerner le rapport de force entre les médias et les hommes d'état. Ce rapport de force s'exerce aujourd'hui dans le contexte sensible des élections présidentielles en France et un espace médiatique redessiné où les tensions sont vives.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article235.php>

Ce que nous apprennent les rapports des commissions d'enquête. Etude des rapports des commissions d'enquête post-crise

Par Thierry Libaert

L'étude de 14 rapports de 1937 à 2010, de l' Hindenburg et du Titanic et au médiateur en passant par AZF, Outreau et Xynthia, les rapports d'enquête révèlent la complexité des crises en décalage avec leur traitement médiatique, une faible place consacrée au facteur humain ou encore la pluralité des causes d'une crise. Le tout dans une constante : ces rapports sont processuels et linéaires.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article233.php>

Les risques du "community management" pour la réputation

Par Didier Heiderich

A l'heure où la RSE entre en force dans l'entreprise devenue « citoyenne », à l'instant même où « la transparence » est un maître mot de la communication des organisations, des gourous du web 2.0 proposent aux entreprises d'être leur porte-parole sur les réseaux sociaux en avançant masqués. Cette volonté d'externaliser la parole de l'entreprise procède d'un bricolage savant, se heurte à la compréhension de la notion de communauté, entretient le mythe du « community management » et dans le pire des cas peut nuire à la réputation d'une entreprise.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article231.php>

Le paradoxe BP Les risques du « court-termisme » dans les stratégies de communication

Par Hédi Hichri

Maîtriser les premiers moments d'une situation de crise est capital pour une entreprise. Ces instants sont souvent révélateurs de sa capacité à gérer un événement exceptionnel qui met en péril la pérennité de ses activités.

<http://www.communication-sensible.com/articles/article230.php>



Magazine de la communication de crise et sensible

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

www.communication-sensible.com

Vol. 20 – novembre 2011

© 2011