

Anticiper les conflits, et la gestion de crise

Par la communication sensible.

Pr Belkaci Karim

Université d'alger3

Faculté des sciences de l'information de la communication

تاريخ الاستلام : 2018/12/27 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/ 05/ 20 ؛ تاريخ القبول: 2019/ 05/ 29

ملخص: حسب الباحث الفرنسي "تيار ليبي" "Thierry libaert"، أن اتصال الأزمة جزءاً لا يتجزأ من الاتصال الحساس بنظرة إستباقية، أي "هجوم" (وليس علاجي) لسياسة الاتصال.

بهذا، تتمثل مهمة القائمين بالاتصال في توقع التهديدات (الحقيقية أو المحتملة) للمصالح الأساسية للمنظمة (كالتغييرات التشريعية بآفاق تعديلية، على سبيل المثال، الضرائب أو قواعد التشغيل الأخرى، قرار إعادة التنظيم الذي قد يسبب ضرراً قد يكون تأثيره خطير على الموظفين، و انتقال المنظمة إلى موقع جغرافي آخر...)، و في مواجهة مثل هذه الاحتمالات، يمكن للمنظمة تعبئة مختلف القوى إما لإسقاط أو التخفيف من نطاق المشروع الذي قد يثير قلقها، أو للترويج لمشروع آخر، أكثر انسجاماً مع مصالحها. إن السمة الرئيسية لهذه السياسة الاتصالية تكون في الأساس نتيجة تقدير المنظمة لها. وهذا ما يسمى أحياناً "الاتصال الحساس".

بهذا، يهدف مقالنا إلى تحديد إستراتيجية توقع الأزمة باستخدام الاتصال الحساس من أجل الحد أو وقف المرحلة الأولية التمهيدية لأزمة معينة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الحساس، الأزمة، الاستباق، الاستراتيجية، الموضوع الحساس.

Abstract: According to "Thierry libaert", crisis communication is an integral part of the sensitive communication of a pro active or even "offensive" (and not reactive) version of the communication policy.

From this, the mission of the communicators is to anticipate a threat (real or potential) to the organization's essential interests (legislative changes in perspective modifying, for example, taxation or other operating rules, reorganization decision having to have a serious impact on the staff, relocation, ...). Faced with such eventualities, the organization can mobilize its forces either to defeat or mitigate the scope of the project that may concern it, or to promote another project, more in line with its interests. This is what is sometimes called "sensitive communication"

So, our article aims at determining the strategy of anticipation of the crisis by the use of sensitive communication in order to limit or stop the preliminary phase of a given crisis.

Keywords sensitive communication - crisis - anticipation - strategy - sensitive subject

1. Introduction :

Au sein de la pratique et des recherches sur la communication et les relations publiques, le domaine de la communication sensible est désormais l'objet d'études croissantes. Si trois de ses composantes sont bien connues (**communication de crise, communication sur les risques et communication d'acceptabilité**) et ont déjà fait l'objet de recherches, le quatrième, la communication sur les sujets sensibles, reste encore peu défriché, vraisemblablement en raison de l'opacité des techniques utilisés par les organisations qui y recourent.

L'enjeu de cette étude sur la communication sur les sujets sensibles est d'apporter, en plus d'éléments de définition, un éclairage sur **le rôle de la communication sensible comme stratégie d'anticipation des conflits au sein de l'entreprise** on visant sur les éléments suivant : tout d'abord une définition de la communication sensible comme discipline connexe située en interaction avec d'autres champs, et en deuxième lieu les principes de la communication sensible afin de citer les grandes étapes de la stratégie de la communication sensible pour anticiper les crises qui peuvent provoquer une crise. Cette stratégie est un détectant des signes annonciateurs, en travaillant en amont sur les sujets sensibles et en organisant un dispositif pour se tenir prêt.

1/ Définition de la communication sensible :

On peut définir la communication sensible comme une pratique de communication, et plus particulièrement de relations publiques, qui vise l'acceptabilité sociale d'un objectif de développement catégoriel d'une organisation, sans que cet objectif ne concorde a priori avec celui des populations potentiellement concernées. (Philippe Malaval et autre, 2009) Elle poursuit donc un objectif d'amélioration de l'acceptabilité et de lien social au sein de la sphère publique dans un contexte où les objectifs des acteurs diffèrent fortement. Cette dichotomie entre les objectifs poursuivis par les acteurs peut conduire à des conflits d'ordre

symbolique, axiologique, idéologique et social que la communication sensible vise alors à diminuer voire à nier.

D'après « Thierry Libaert » la communication sensible est destinée à des publics hétérogènes, elle concerne des thèmes crisogènes. Elle englobe quatre types de communication : la communication de crise, la communication sur les risques, la communication d'acceptabilité et la communication sur les sujets polémiques. La communication sur le tabac, les ventes d'armes, les aliments génétiquement modifiés sont des illustrations de ce type de communication. (Adary, Libaert, Mas, Westphalen, 2015)

Donc la communication sensible regroupe les domaines suivants :

- 1. La communication sur des sujets sensibles** vise l'acceptabilité sociale d'un objectif de développement catégoriel d'une organisation, sans que cet objectif ne concorde a priori avec celui des populations potentiellement concernées
- 2. La communication sur le risque**, à l'exemple du risque sanitaire (pandémique), technique (amiante) ou alimentaire (vache folle).
- 3. La communication d'acceptabilité**, qui est celle qui s'effectue en accompagnement de projets d'implantation ou d'extension ayant des impacts environnementaux ou sociaux importants.
- 4. La communication relative à des activités contestées**, à l'exemple des secteurs de l'armement, miniers, pétroliers ou en encore agrochimiques.
- 5. La communication de crise** qui représente le volet extrême de la communication sensible.

Dans le champ de la communication stratégique, la communication sensible regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées par une entreprise ou une organisation

destinés à défendre ses intérêts, ses objectifs, des dirigeants ou son image lorsque ceux-ci sont mis en cause ou risquent de l'être.

La communication dite «sensible» a pour objet donc d'éviter une dynamique conflictuelle en anticipant et en gérant en amont le risque dans trois grands domaines: la communication sur le risque technologique (sanitaire, technique, alimentaire); la communication d'acceptabilité (extension ou installation de projets ayant un fort impact environnemental: plateforme pétrolière, site industriel, autoroutes, aéroports, incinérateurs, etc.); et enfin la communication sur les activités contestées (nucléaire, OGM, etc.).

Toute entreprise traversera, à un quelconque stade de son développement, une période critique et devra donc veiller en permanence à anticiper au maximum le risque d'opinion. Pour d'autres secteurs bien précis (nucléaire, pétrochimie par exemple), la communication sensible restera une composante permanente et inhérente à la stratégie de communication globale de l'entreprise.

2/ Les principes de la communication sensible :

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:1

- ✓ **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 décisionnelle.
- ✓ **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

3/ La communication sensible n'est pas la communication de crise :

De notre point de vue, il y a une différence claire entre la communication « sensible » et celle « de crise ». En effet, la communication de crise est un processus mis en place essentiellement dans une visée « curative », alors que la communication « sensible » a davantage vocation à établir un cordon « prophylactique », de manière à ce qu'une crise n'éclate.

Son premier champ d'action est d'éviter toute passivité en amont et d'adopter une approche pro-active par rapport à tous les facteurs déstabilisants susceptibles de « dégrader » l'image de l'entreprise, de miner sa réputation et sa légitimité sociale. En un mot: **AN-TI-CI-PER** le risque informationnel. Car les polémiques sont devenues nombreuses et permanentes: qualité ou dangerosité des produits, sécurité alimentaire et sanitaire, santé

financière d'une société, restructurations, comportement des dirigeants, bonus exorbitants, atteintes à l'environnement, etc.

Souffrant d'un excès de confiance, l'industrie est souvent en première ligne, avec des stratégies de communication d'influence et de lobbying largement défensives. Que l'on pense à l'amiante, aux médicaments (Vioxx hier, Mediator aujourd'hui) ou aux vaccins (contre le cancer du col de l'utérus ou l'hépatite B), à la grippe H1N1, à la vache folle, aux marées noires (Total, BP), aux produits alimentaires trop sucrés ou trop gras (obésité), au tabac, aux insecticides, aux OGM, etc.

Le secteur des services n'est pas épargné: la réputation du secteur bancaire et financier commence à sortir la tête de l'eau après la grave crise financière de 2008 et les excès du *trading* mais avec une image totalement laminée et une réputation en miettes, à reconstruire (Société Générale par exemple).

Face à ces sujets de polémique innombrables, aux réactions émotionnelles et brutales de l'opinion amplifiées par les médias, l'effet « *rupture de digue* » est dévastateur, parce que des intérêts purement économiques ont pris le pas sur une vision plus largement soucieuse des enjeux sociétaux. C'est sans doute pourquoi la notion de « principe de précaution » est désormais de plus en plus au cœur des prises de décisions politiques et économiques, même si elle commence à être remise en question en raison de son effet secondaire d'inflation normative coûteuse pour la société.

Plus clairement, comme on le voit, la communication de crise s'inscrit davantage dans une vision court-termiste dans le sens où elle joue le rôle du « pompier », alors que la communication sensible s'inscrit sur le long terme en anticipant les risques.

4/ Les étapes de la stratégie de la communication sensible pour gérer l'anticipation d'une crise :

Le plus souvent, confrontés à une crise, les dirigeants tombent de haut. Assurés de la qualité de leurs produits, ils n'imaginent pas être mis en cause dans préavis. Pourtant chaque entreprise peut un jour y être confronté. C'est pourquoi il est essentiel de se préparer à une telle éventualité Mesurer les risque potentiels, affuter ses arguments au préalable, en un mot, gérer la crise en amont. Cela peut s'avérer très efficace pour la suit par ces étapes suivant : (Thierry Libaert et Francois Allard-Huver, 2015)

a. maintenir les liens avec son marché :

L'un des points cruciaux en matière de communication est d'éviter le silence radio, de taire une situation. En effet, il faut toujours maintenir un lien informationnel avec son marché afin d'éviter que de fausses rumeurs ne soient répandues, de rassurer les investisseurs, clients, fournisseurs sur la santé de l'entreprise. De cette façon, le porte-parole de l'entreprise peut maîtriser les messages et donc *in fine* l'image de l'entreprise.

En effet, dans une stratégie de communication, des messages clés doivent être établis. Ces derniers permettent au communicant de rassurer la cible en maintenant un discours cohérent autour de l'entreprise. Ces messages agissent aussi tel un cordon de sécurité dans la mesure où ils préviennent tout risque de rumeur au sujet de l'entreprise, ce qui pourrait être le cas lors d'une absence de communication en période critique.

b. il ne faut jamais laisser le terrain inoccupé :

La communication sensible s'adresse à différents publics en externe: investisseurs, médias, fournisseurs, clients mais elle

s'adresse aussi aux hommes qui constituent l'entreprise. Ce serait une grave erreur que de négliger cet aspect de la communication. En effet, les forces vives de l'entreprise sont concernées au premier chef par l'évolution de la structure. Communiquer régulièrement et sereinement permet de couper court à toute rumeur catastrophiste, de rassurer et de maintenir la cohésion. L'entreprise doit maîtriser son image autant en interne qu'en externe.

Lorsqu'il s'agit de communication sensible, le communicant dispose de différents moyens. En amont, il est nécessaire de fixer des messages clés qui serviront à assurer la cohérence du discours face aux différents interlocuteurs; ils cadrent la communication déployée autour de l'entreprise et constituent la base de travail de l'équipe communicante. Par ailleurs, un porte-parole doit être désigné, il s'agit en général du dirigeant de l'entreprise car il personnifie la structure en question. Dans tous les cas, il doit être légitime et être capable de rassurer ses interlocuteurs. Il est préférable de n'avoir qu'un seul et même porte-parole afin d'assurer une certaine cohérence en termes d'image véhiculée.

c. Dans la communication d'entreprise, le personnel est toujours prioritaire :

Il est donc important, en période sensible, d'adopter un discours pédagogique dans la mesure où l'explication d'un fait est le meilleur moyen de faire taire les rumeurs infondées. Le communicant dispose de différents outils pour mettre en place une communication interne efficace:

- les réunions avec les représentants du personnel: il est crucial d'assurer la communication avec tous les éléments constitutifs d'une entreprise
- la lettre au personnel /le journal interne
- l'intranet
- la visioconférence, lorsque le siège social de l'entreprise n'est pas localisé au même endroit que les unités de production.

La communication orale est favorisée dans le cadre de la mise en place d'un plan stratégique de communication sensible car le porte-parole doit souvent interagir avec ses interlocuteurs en interne. Communiquer par écrit uniquement serait une erreur dans la mesure où cela isolerait les équipes opérationnelles de la direction de l'entreprise qui doit rester accessible et visible. Dans tous les cas, comme le précise Christine Hambursin(C. Hambursin, 18, octobre 2009), la communication sensible en interne agira sur deux registres:

- rationnel: dans une visée pédagogique, il s'agit de faire connaître aux équipes les objectifs fixés par l'entreprise
- émotionnel: la stratégie de communication mise en place doit être en mesure de susciter auprès des employés un sentiment d'appartenance

d. un flux informationnel continu et régulier en externe doit aussi pouvoir permettre de rassurer les marchés, investisseurs, médias et autres interlocuteurs extérieurs à l'entreprise :

De cette façon, les principaux leviers de la communication externe en période sensible sont:

- les rencontres «one-to-one » avec les grandes familles de médias (économique, financier, immobilier, agro-alimentaire...) / journalistes influents

- la parution d'un article « fondateur » (ou d'une interview) suite à la rencontre avec un journaliste appartenant à un média influent. La parution de cet article servira de référence et permettra de véhiculer les messages clés.
- le communiqué de presse
- le recours à des tierces parties. Dans le cadre d'une stratégie de communication sensible, donner la parole à des experts et des observateurs qualifiés permet de rassurer les interlocuteurs de l'entreprise (le marché, investisseurs, salariés, clients...) et de légitimer le positionnement de cette dernière.

e. RSE et communication sensible : l'argument citoyen a manier avec prudence :

C'est souvent autour des aspects sociaux et environnementaux que se cristallisent les situations sensibles et c'est au moment où la crise éclate que les entreprises agitent l'étendard de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Certes, le fait de mettre en exergue l'engagement citoyen de l'entreprise permet à cette dernière de limiter ses responsabilités dans une situation critique en jouant la carte de la transparence et de l'engagement social.

Aujourd'hui, en communication d'entreprise, l'un des axes favorisés en matière de RSE est le développement durable. Prenons le cas des magasins Leclerc qui affirment s'investir auprès de leurs « partenaires fournisseurs pour réduire l'impact écologique des différentes étapes de la fabrication et de la distribution des produits », avec par exemple des journées de ramassage des déchets (« Nettoyons la nature »).

De telles stratégies de communication permettent d'adapter les exigences sociales émanant de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise à la nécessité de valoriser son image. Toutefois, l'utilisation de la RSE et de la thématique du

développement durable peut laisser planer un doute quant à une instrumentalisation à visée purement marketing dans un souci de préservation de l'image de l'entreprise, en bref un soupçon d'insincérité.

f. RSE: une pratique au quotidien :

En interne, si l'on en croit Mowday, Porter et Steers, « l'implication des employés dépend du degré d'identification de ceux-ci, ce qui leur permet d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise ».

Pour être effective, la RSE ne doit donc pas être une action ponctuelle visant un objectif sur le court-terme, elle doit être engagée sur le long terme de façon à ce que l'identité de l'entreprise, de son management, se confonde avec son engagement social.

Ce postulat est aussi valable pour la communication externe. Concrètement, il est nécessaire de préparer une stratégie globale de communication sensible alliant différents axes de travail et de planifier des objectifs sur le long terme. Au mieux, une action isolée n'a aucun effet sur la ou les cibles et, dans le pire des cas, elle peut déclencher l'effet inverse et aggraver la situation, c'est ce que l'on appelle « l'effet boomerang ».

Encore une fois, le communicant devra veiller à ce que l'image véhiculée soit bien comprise par les différentes entités constituant le milieu dans lequel évolue l'entreprise. Un acteur mal informé sur une pratique peut y voir une forme de communication uniquement conçue pour « marketer » l'image de l'entreprise, pour redorer son blason. L'idée de ce décalage dans la perception des actions d'une entreprise a été éclairée par la théorie de l'économie des conventions de Boltanski et Thévenot. En effet, la

RSE est intégrée au «monde civique » qui a pour dessein le bien collectif, alors que l'entreprise appartient au «monde marchand » qui, lui, ambitionne le bénéfice. Ces deux mondes ont des modes de fonctionnement différents. Pour autant, ils ne sont pas incompatibles.

C'est en cela que réside le travail de la communication: réussir à concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. C'est le fameux «triple bottom line »¹ des Anglo-Saxons (People, Planet, Profit).

On le voit au quotidien au travers des derniers slogans d'établissements bancaires qui révèlent un repositionnement stratégique (suite à la crise de 2008): «La banque d'un monde qui change » (BNP Paribas), «Une relation durable, ça change la vie » (Crédit Agricole), «Banque et populaire à la fois » (Banque populaire), ou encore «l'esprit d'équipe » (Société Générale). Les banques ont choisi de jouer la carte de la proximité et de confiance, il s'agit pour elles de se donner un visage plus humain

g. communication sensible a l'heure du web 2.0

Avec l'avènement du web 2.0 et du capitalisme «conversationnel », les réseaux sociaux offrent un nouveau canal de diffusion qu'il ne faut pas négliger. Ils permettent de rapprocher l'entreprise de sa cible. Ils autorisent aussi de faire évoluer une stratégie de communication «en direct » et en quasi «temps réel », en faisant jouer la réactivité et l'interactivité, donc à nourrir le dialogue. De cette façon, la structure apparaît à

¹ L'expression a été créée par John Elkington, cofondateur du premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique Sustainability en 1994 (voir aussi *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers. 1998).

العنوان: كلية علوم الإعلام والاتصال، 11 طريق دودو مختار البناية الجديدة- بن عكنون- الجزائر العاصمة.

البريد الإلكتروني: revuefsic@gmail.com

l'écoute de son marché et véhicule une certaine notion de transparence.

Dans le cadre de la communication sensible, les réseaux sociaux peuvent constituer une soupape de sécurité. En effet, l'émergence de ces nouveaux médias a mis en lumière l'importance de la maîtrise de la réputation en ligne ou « e-réputation ». Les réseaux sociaux peuvent aussi bien servir à construire l'image d'une entreprise qu'à la ternir (scandales sociaux chez les fournisseurs de Nike, Gap ou Apple, par exemple). Il est donc crucial que les dirigeants d'entreprise actuels, même s'ils ne sont pas nés avec le numérique, prennent la dimension du danger et soient vigilants quant à la notion de réputation virtuelle.

La communication sensible n'a pas encore trouvé toute sa place dans les stratégies de communication globale des entreprises qui ont pris conscience de la volatilité d'une situation. Même si elles ne rencontreront pas toutes une période de crise nécessitant une intervention, l'actualité démontre chaque jour que le danger guette, que l'environnement externe est volatil et qu'une vision globale et à longue vue de la communication est plus que jamais nécessaire.

Conclusion :

La stratégie globale de communication sensible repose sur l'analyse et cartographie les positions des différents acteurs, des perceptions des publics et du jeu des acteurs. Ensuit la planning stratégique de communication sensible et d'acceptabilité

Et voilà, Si l'expression « Communication sensible » apparaît dès les années 80, c'est véritablement à partir des années 2000 grâce à l'Observatoire International des Crises et aux contributions de Thierry Libaert et Didier Heiderich que le terme prendra son acception actuelle. Son utilisation est toutefois multiple et pr ête parfois à confusion.

Alors que la communication de crise est focalisée sur l'urgence, la communication sensible est au cœur des interactions. Elle laisse place aux débats et demande des stratégies fondées sur le long terme, des stratégies plus globales, plus élaborées, plus en phase avec des logiques d'opinion et d'affrontements placées dans des cin étiques longues.

Bibliographie :

1. Adary, Libaert, Mas, Westphalen : **Communicator, toutes clés de la communication**, 7eme Edition, Ed Dunod, Paris, 2015, P 55.
2. C. Hambursin, *La RSE comme facteur de coh é sion interne en situation de crise*, Magazine de la Communication de crise & sensible vol. 18, octobre 2009, p. 7
3. Philippe Malaval et autres : Pentacom, communication corporate, interne, financiere, marketing, Ed pearson, paris, 2009, p 563.
4. Thierry Libaert et Francois Allard-Huver, « La communication sur les sujets sensibles au prisme des sciences de l'information et de la communication », *Communiquer* [En ligne], 11 | 2014, mis en ligne le 01 février 2015, consult é le 19 avril 2018. URL: <http://journals.openedition.org/communiquer/574>; DOI: 10.4000/communiquer.574