

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/>