

Communication sensible : introduction à la matrice IEPS

Didier Heiderich, décembre 2020

Magazine de la Communication de crise et sensible
© Décembre 2020 - www.communication-sensible.com

Editeur : Observatoire International des Crises (OIC)



www.communication-sensible.com



ISSN 2266-6575

Communication sensible : introduction à la matrice IEPS

Au début des années 2000, l'Observatoire International des crises (OIC) a initié des travaux sur la communication sensible. A l'époque, l'idée venait du constat des limites et de l'obsolescence des principes de communication de crise face à une incrédulité croissante des publics et l'avènement d'internet qui modifiaient considérablement la donne communicationnelle. Apparaissaient ainsi au grand jour de multiples tensions au sein de la société civile et la défiance croissante vis-à-vis des institutions. Si le domaine s'est largement répandu et popularisé auprès de la communauté des communicants depuis, pour beaucoup ses contours restent hésitants et pour cause : souvent confondue avec la communication de crise ou du risque, elle se veut infiniment plus complexe et incertaine. Il nous semble opportun d'en redessiner les contours, d'en donner une nouvelle définition et d'introduire un nouvel outil d'analyse et de décision : la matrice IEPS (Impact Emotionnel, Potentiel Social)

La superposition des domaines de la communication sensible

En 2006¹, l'Observatoire International des Crises défrichait le terrain en définissant le champ de la communication sensible, entre communication sur le risque, la communication d'acceptabilité, la communication relative à des activités contestées et la communication de crise qui représente le volet extrême de la communication sensible. Cependant s'impose le constat de la porosité et de la combinaison de ces différents champs et de leur mobilité sociale. Ainsi il devient de plus en plus difficile de traiter une crise sans voir dans l'opinion une translation du thème central de la crise vers la périphérie, à savoir la tentative d'élargissement du champ de la crise et la dénonciation d'un système financier, productif, social, moral ou politique.

Inversement, la volonté de brocarder un système exige de ses opposants de créer un événement qui le met en lumière et qu'importe la réalité des faits reprochés et des petits arrangements avec la vérité. Certains sont devenus des experts dans ce domaine, notamment Greenpeace ou le « nouvel entrant », L214, qui maîtrisent parfaitement les codes des médias, savent mobiliser par l'émotion toute une frange de la population et interpeller le personnel politique, les autorités et le législateur. Dans le domaine de

l'acceptabilité, cette superposition est encore plus criante : il s'agit généralement de faire accepter des projets, par exemple d'implantation, pendant des mois ou des années, ceux-ci font alors l'objet d'une part d'un halo contestataire et d'autre part de secousses événementielles entre épisodes judiciaires, manifestations et périodes d'accalmie. En France, l'épineux exemple du projet d'aéroport de Notre-Dame des Landes en est l'archétype avec une contestation permanente et le rejet d'un référendum, en faveur de sa réalisation, qualifié d'anti-démocratique par les opposants.

“Il devient de plus en plus difficile de traiter une crise sans voir dans l'opinion une translation du thème central de la crise vers la périphérie, à savoir la tentative d'élargissement du champ de la crise et la dénonciation d'un système financier, productif, social, moral ou politique.”

La face cachée de la communication sensible

Face aux sujets sensibles et à l'acceptabilité sociale certaines pratiques ont vu le jour afin de déjouer les oppositions en passant l'obstacle de la concertation et du débat public, parfois jusqu'à la falsification. Entre marchands de

1- Thierry Libaert, La communication sensible, Magazine de la communication de crise et sensible, 27 février 2006 <http://www.communication-sensible.com/articles/article0138.php>

doutes ou de certitudes et marketing de la peur, la bataille « récit contre récit » est engagée loin de toute déontologie. Ces pratiques contestables, contrairement à une pensée répandue, ne sont pas l'unique apanage des entreprises et gagnent le terrain des associations. Dans ce registre manipulateur, nous pouvons d'abord compter sur les batailles de chiffres, de rapports très partiels, les témoignages émotionnels et, en final, la propagation du doute ou le matraquage de certitudes. Ainsi, toute possibilité de débat est substituée par une logique d'opinion. L'autre tactique communément utilisée consiste en une translation du débat.

Pour les entreprises, il s'agit de la stratégie de « montée en généralité » analysée par Luc Boltanski dans son ouvrage *L'Amour et la justice comme compétences* : il s'agit de sortir du cœur du débat pour réaliser une translation vers un thème plus général : sauvegarde de l'emploi, intérêts économiques, indépendance énergétique, etc. Mais cette méthode usée à la corde perd progressivement de sa consistance et ces arguments ont peu de prise sur des publics désabusés.

Les tactiques des associations et des militants consistent régulièrement en un récit inverse : elles utilisent un postulat général, par exemple, « les multinationales n'ont d'autre valeur que l'argent » qui vient justifier leurs actions contre une entreprise en utilisant pour preuve un événement, un fait, un doute, une étude.

Enfin, une autre technique porte l'heureux nom d'« *astroturfing* » qui a pour origine une marque de pelouse artificielle. Il s'agit ici d'avancer masqué pour prendre part au débat : soit par l'entremise d'un *Astroturf*, une personnalité à l'allure de neutralité ou de façon plus grossière, par la création *ad hoc* d'associations qui peuvent sembler d'intérêt général mais qui en réalité ont pour objectif de porter le message d'un groupe de pression. Notons que les associations ne sont pas en reste en matière d'astroturfing sur des sujets de société, par exemple l'IVG avec des sites internet qui sous l'apparence de sites web d'information ont pour objectif de dissuader les femmes de pratiquer l'avortement ou

encore le site web « Info Vaccins France » qui va jusqu'à remettre en cause la probité de Pasteur.

Du « social licence to operate » à la relation

Les anglo-saxons ont une approche segmentée de la communication sensible qui n'est pas encore inscrite dans leurs champs disciplinaires dans un ensemble cohérent. Si des travaux conséquents ont été réalisés en communication du risque, et nous pourrions citer l'excellent ouvrage de Regina E. Lundgren et Andrea H. McMakin « Risk Communication »², les avancées les plus importantes trouvent leur racine dans le « *social licence to operate* (SLO) » ou « autorisation sociale d'opérer » qui se rapproche des objectifs d'acceptabilité sociale. Formalisé en 2011 par Thomson & Boutilier³ le SLO repose sur le postulat de la conquête progressive de l'opinion dans un système de légitimité. Il s'agit d'abord de permettre à une organisation ou une entreprise à l'origine d'un projet de passer par trois niveaux de relation avec les parties prenantes : l'acceptation, l'approbation et l'identification. Ces trois niveaux sont délimités par trois paliers : la légitimité, la crédibilité et la confiance⁴.

“ Les relations publiques de crise posent pour principe le retour des fondamentaux de la communication, de l'importance de la relation avec les personnes et groupes sociaux directement en lien avec une crise et aussi du bannissement des publics sans rapport avec l'évènement. ”

Cette exigence impose de sortir du cadre de la communication pour entrer dans celui de la relation. A cet égard, l'Observatoire International des Crises a mené des travaux destinés à formaliser les relations publiques de crise⁵. Les relations publiques de crise posent pour principe le retour des fondamentaux de la communication, de l'importance de la relation avec les personnes et groupes sociaux directement en lien avec une crise et aussi du bannissement des publics sans rapport avec l'évènement. A ce propos, il s'agit ici de ne pas

2- Regina E. Lundgren et Andrea H. McMakin « Risk Communication », IEEE, 2013

3- Thomson & Boutilier, «Modelling and Measuring the social license to operate», 2011

4- D.Heiderich, M.Delouvir, « La pyramide pertinente », Magazine Agefi (Suisse), 2014

5- D.Heiderich et N.Maroun, « Relations publiques de crise: une nouvelle approche structurelle de la communication de crise », 2014, Magazine de la communication de crise et sensible

confondre la communication d'urgence de la communication sensible : les ressorts sont différents car la communication d'urgence est pilotée par la nécessité. Si l'on postule de l'importance de la relation, *de facto*, les stratégies d'opinion et autres éléments de langage perdent de leur sens.

Ceci n'interdit pas d'avoir une ligne claire, exige d'adapter les postures, de s'emparer des publics, d'accepter les contestations et de lever l'incrédulité des publics. La relation exige une occupation physique du terrain communicationnel et oblige à plus d'écoute et de respect des publics. Cependant, cette relation se construit dans un contexte social difficile et complexe et se heurte à la réalité des ressorts émotionnels, du quotidien et du syndrome NIMBY (*Not In My Backyard*, en français « pas dans mon jardin »). Sans une compréhension de ce qui se joue dans les publics et de leur perception, il est délicat de vouloir élaborer une quelconque stratégie de communication.

Un préalable : comprendre les publics et les phénomènes sociaux, la matrice IEPS

Plutôt que de segmenter thématiquement la communication sensible entre risque, acceptabilité et crise, nous prôtons une approche intégrée de la communication sensible, fondée sur la relation entre les publics et un sujet (projet, événement, entreprise, produit, choix politique), les perceptions, le contexte, les thèmes et les enjeux. Ceci pose en préambule la question du cadre dans lequel s'exerce la communication sensible. Nous pourrions définir pour situation sensible toute situation qui peut conduire à des controverses, des polémiques, des affrontements communicationnels et en final une crise. De ce point de vue, il est nécessaire de considérer le potentiel de polémique d'un sujet et le contexte économique, social et politique dans lequel il évolue.

Afin de traduire ce qui anime un individu ou un groupe social face à un événement, un sujet ou un projet et les risques d'opinion qui peuvent en découler, nous postulons que deux principaux champs sont à prendre en considération : d'une part les émotions qui animent un individu ou un groupe social

impacté par un événement, et d'autre part le potentiel social du sujet, c'est-à-dire la probabilité qu'un large champ social s'en empare. Le croisement des deux critères permet d'évaluer l'impact d'un événement sur l'opinion publique ou inversement, les raisons pour lesquels un sujet ne provoquera pas forcément de remous dans l'opinion publique, formalisés dans une matrice que nous avons nommée IEPS (Impact Emotionnel, Potentiel Social). Cette évaluation permet de déterminer la stratégie de communication sensible à élaborer, de planifier les opérations de communication entre l'hyper centre des publics jusqu'à la détermination des publics périphériques, de prévoir les nouveaux entrants et prend en considération les émotions soulevées par le sujet.

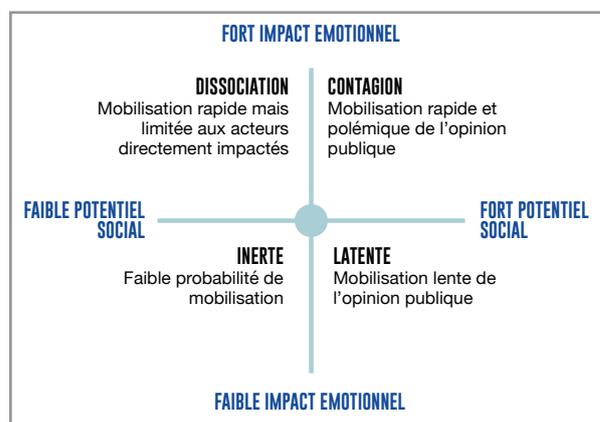


Fig. 1 - Communication sensible : Matrice « Impact émotionnel, Potentiel social » - © 2019 HEIDERICH Consultants – Observatoire International des Crises

Zone de contagion

La zone de contagion, se trouve à la croisée d'un fort impact émotionnel et d'un fort potentiel social. Le fait qu'un événement impact fortement et directement un large public peut très rapidement devenir un sujet de société, polémique, en capacité de mobiliser l'opinion publique et le personnel politique. Les sujets situés dans cette zone peuvent être définis comme une crise et exigent un double traitement : communication de crise et une prise en compte du risque de rémanence dans l'opinion publique.

Zone de dissociation

Avec une forte émotion mais un faible potentiel social, la zone de dissociation va mobiliser un

groupe social marginalisé qui est en lien avec l'événement. Un sujet qui se situe dans cette zone pourra provoquer des réactions fortes mais ne pourra franchir les barrières du groupe impacté qu'en cas de modification des critères sociaux ou la capacité à mobiliser un public plus large pur dénoncer une situation. La stratégie de communication relève plus précisément des principes de relations publiques de crise afin de rendre le sujet « inerte », en évitant toute erreur qui pourrait faire basculer le sujet dans la zone de contagion.

Zone latente

Avec une faible portée émotionnelle mais avec un potentiel social important, les sujets qui se situent dans cette zone peuvent brusquement transiter dans la zone de contagion à la faveur d'un événement avec un impact émotionnel fort. La stratégie de communication relève du sensible avec une occupation préalable du terrain, notamment pédagogique, afin de limiter le risque émotionnel en cas d'événement. Cette préparation du terrain devrait concerner, par exemple, les innovations technologiques majeures (par exemple, les nanotechnologies).

Zone inerte

Sans impact émotionnel, ni potentiel social, c'est du hors sujet pour l'opinion publique. Cela dit, une zone peut devenir inerte après l'épuisement du sujet dans l'opinion, tout comme une évolution de l'opinion publique ou un événement fortement émotionnel lié au sujet peut le faire transiter en zone de contagion. Notons que dans cette zone peuvent résider des sujets émergents mais invisibles qui nécessitent d'être à l'affût des signaux faibles.

Dynamiques, matrice IEPS et réponses communicationnelles à une situation sensible

Par nature, une situation sensible est instable. Une situation sensible est une période vulnérable pour une organisation où les fragilités et les incertitudes s'accumulent. Mal gérée, elle peut conduire à une crise. La communication sensible a pour objectifs, l'acceptation sociale, la normalisation ou de désamorcer une situation de crise.

Les situations à fort IEPS

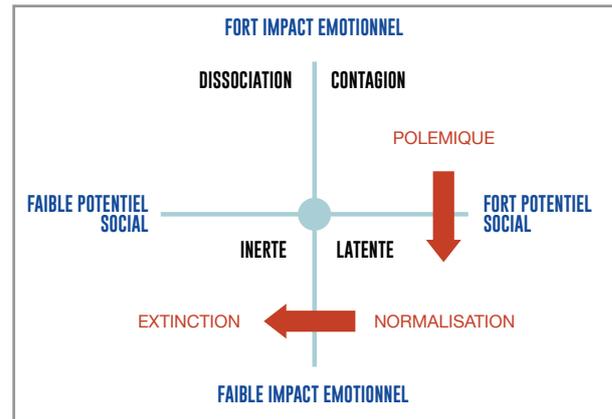


Fig. 2 Matrice IEPS : de la polémique à l'extinction d'une crise à fort IEPS

Avec pour grille de lecture la matrice IEPS, l'objectif de normalisation d'un sujet sensible à fort IEPS demande de diminuer l'impact émotionnel sur le sujet qui fait polémique. Si l'on considère les émotions primaires celles-ci nécessitent d'être alimentées pour perdurer. Ceci n'interdit pas qu'un terrain favorable à ces émotions soit toujours fertile. Ce sont donc sur les leviers des SEC's (voir encadré P.7) que peut s'exercer une diminution durable des émotions. Le plus souvent, la communication sensible commencera par la gestion émotionnelle de l'événement et dans un second temps, par un travail sur la significativité normative. L'idée qui préside est d'opérer une translation des perceptions et des valeurs. Ces crises exigent à la fois une prise en compte directe des publics impactés et une gestion de l'opinion publique (et médiatique).

Les situations à fort IE et faible PS

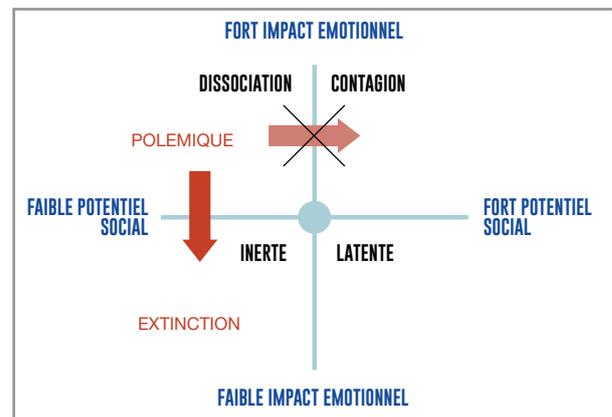


Fig. 3 Matrice IEPS : Désamorçage

Ces situations sensibles concernent un groupe social isolé dans la situation sensible qui la concerne et dans son environnement. L'idée première de la réponse communicationnelle est de réduire tout risque de contagion. En somme, les réponses communicationnelles se doivent d'être exclusivement centrée sur le groupe social impacté, dans une volonté de réduire la charge émotionnelle.

Les crises latentes

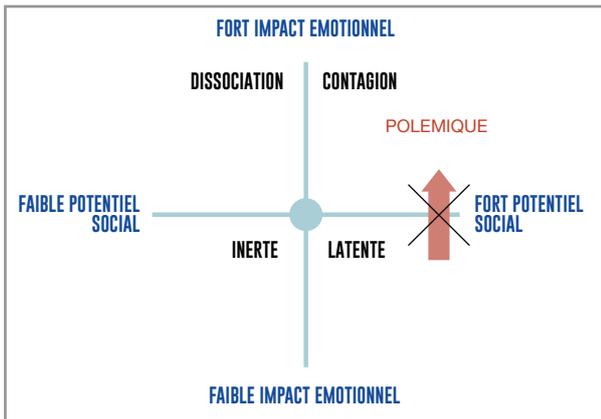


Fig. 4 Matrice IEPS : limiter les risques de polémique

Les situations à faible IE et fort PS sont des bombes à retardement qu'il est nécessaire de désamorcer, ou de confiner. La plupart du temps, les acteurs savent pertinemment qu'un problème pourra surgir un jour et qu'il serait nécessaire de s'y préparer : malheureusement, dans la majeure partie des cas, on préfère laisser la poussière sous le tapis, en espérant que rien ne se produira. C'est, par exemple, le cas de perturbateurs endocriniens ou encore des nanotechnologies. Outre la nécessité de se préparer, une veille de l'évolution des connaissances sur le sujet, de l'évolution de l'opinion publique (notamment sur des sujets connexes), de l'intérêt du législateur permettra de formuler une réponse communicationnelle, soit en amont (didactique) ou en préparation d'une crise.

Une communication à risque

Cependant, toute communication sur un sujet controversé se veut particulièrement risquée. Il suffit de constater à quel point certains sujets de crispation créent des scissions dans la société : religion, immigration, traitement des plantes, conditions d'élevages, vaccins,

modification du vivant, effets secondaires de médicaments, etc.

Dès qu'un sujet controversé possède un fort potentiel émotionnel et social, toute communication devient suspecte et les acteurs en charge du sujet sont désemparés et parfois prostrés dans l'incapacité de communiquer. Pour retrouver la confiance des publics, faire et expliquer ne suffit plus : au-delà de la pédagogie, il s'agit d'être, ce qui impose d'incarner la communication.

“ Dès qu'un sujet controversé possède un fort potentiel émotionnel et social, toute communication devient suspecte et les acteurs économiques sont désemparés et parfois prostrés dans l'incapacité de communiquer. ”

Ou autrement dit de prendre des risques, de mouiller sa chemise et de retrouver un discours plus franc, plus clair, loin d'éléments de langage alambiqués qui finissent par perdre toute marque de sincérité. Emmanuel Faber, patron de Danone, répond à cette définition avec des prises de position sur le fait religieux, la biodiversité, ou encore sur les changements sociétaux et humains. Dans cette même veine, nous retrouvons Marianne Louis, directrice générale de l'USH (Union Sociale pour l'habitat), qui occupe le terrain social et politique sans concession sur les valeurs qui animent le mouvement HLM. Nous pouvons également prendre pour exemple les éleveurs de « bœuf pays » réunionnais en prise avec des rumeurs et Fake News dévastatrices sur la leucose bovine qui préfèrent aller à la rencontre des consommateurs plutôt que de manifester devant la préfecture⁶.

Une approche intégrée de la communication sensible

Ces trois exemples soulignent qu'il est aujourd'hui nécessaire de déstandardiser la communication sur les sujets sensibles, de sortir des formules, des petites phrases et des

6- <https://toutsurleboeufpays.com/une-mission-de-transparence/>

prospectus pour lui donner une logique globale.

De notre point de vue, il y a 7 points à prendre en considération :

- 1. Dès qu'un sujet peut être source de polémique, la communication doit intervenir en amont.**
- 2. Ne plus considérer la sensibilité d'un sujet sous l'angle de la réaction à des événements ponctuels, mais comme une construction, ce qui exige une communication régulière.**
- 3. Appréhender les sujets, les publics et les oppositions à l'aide de la matrice IEPS**
- 4. Analyser distinctement les positions et les oppositions et déterminer les thèmes émergents pour mieux les appréhender.**
- 5. Avoir une ligne clairement définie et une intégration de la communication à tous les niveaux d'une entreprise ou d'une organisation**
- 6. Renouer avec les publics dans une co-construction de la communication**
- 7. Incarner la communication pour lui redonner la sincérité qu'elle mérite.**

Car la communication sensible ne doit plus être vue comme une communication offensive ou défensive, mais partir du principe que pour « lever l'incrédulité » des publics il faut en finir avec les « coups de com », les affirmations gratuites, les oppositions brutales, le marchandage de la peur et en final, une « mal-communication » de plus en plus indigeste. L'approche intégrée de la communication sensible se fait dans la durée avec l'ensemble des publics et une prise en compte de tous les thèmes.

Didier HEIDERICH est président de l'Observatoire International des Crises et directeur général d'un cabinet international dédié à la gestion des enjeux sensibles et des crises. Il est auteur de plusieurs ouvrages, formateur depuis 2007 à l'Ena et depuis 2017 à l'Ecole Nationale de la Magistrature. Il est à l'origine du concept de communication sensible et de celui des relations publiques de crise.

Les SEC's

Les travaux de Scherer⁷ sur les « *stimulus evaluation checks (SEC's)* » postulent qu'un individu évalue une situation selon quatre critères pour élaborer une réponse émotionnelle : la pertinence, les conséquences, le potentiel de défense face à la situation et la significativité normative.

Pertinence : est-ce que la situation m'affecte directement ou affecte mon groupe social ? Il s'agit de déterminer l'impact direct d'une situation sur une personne ou un groupe social.

Conséquences : quelles sont les implications ou les conséquences de l'événement sur mon bien être et mes buts à court, moyen et à long terme ?

Faible potentiel de défense : suis-je en incapacité à faire face, à gérer l'événement ? (Capacité d'adaptation).

Significativité normative : quelle signification a l'événement pour le respect de mes normes, de mes valeurs et de mon intégrité morale ?

7- K. Scherer, « Sequential Check Theory of Emotion Differentiation », Oxford University Press, 2001



Magazine de la communication de crise et sensible
Editeur : Observatoire International des Crises (OIC)

ISSN 2266-6575

« Communication sensible : introduction à la matrice IEPS »

© Décembre 2020 tous droits réservés

www.communication-sensible.com

info@communication-sensible.com