

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]

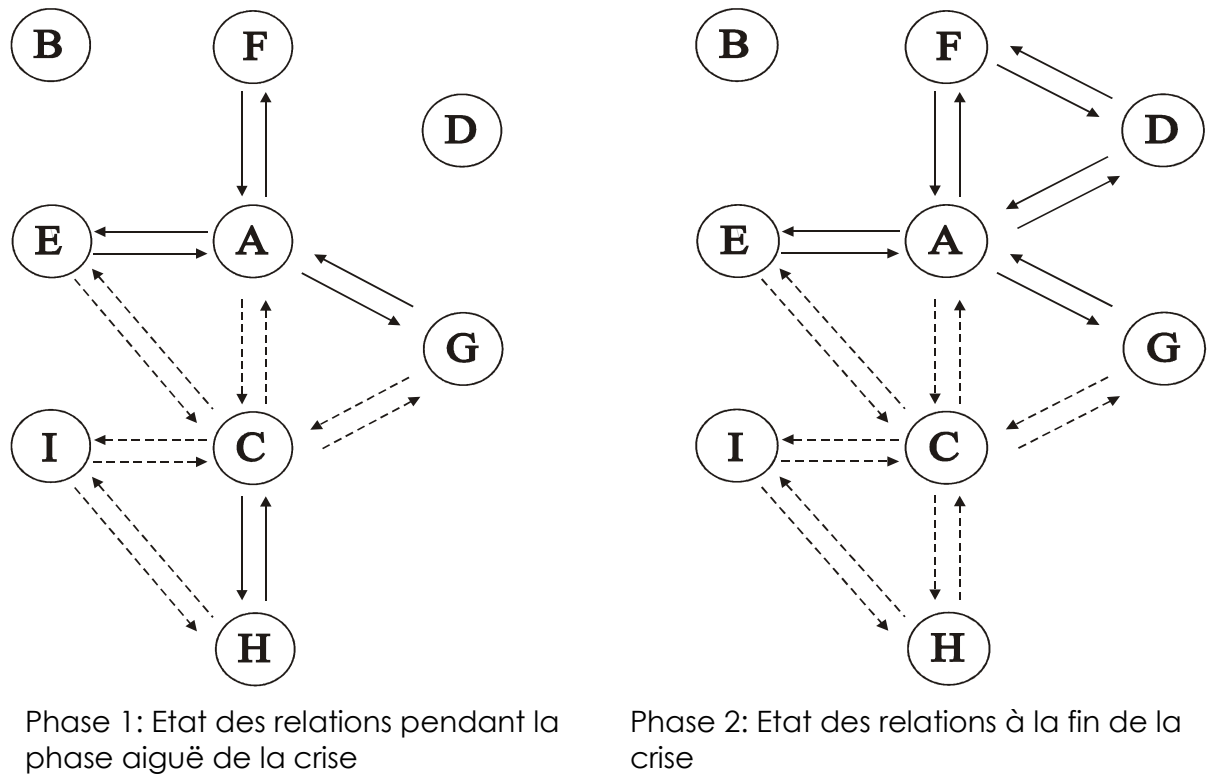
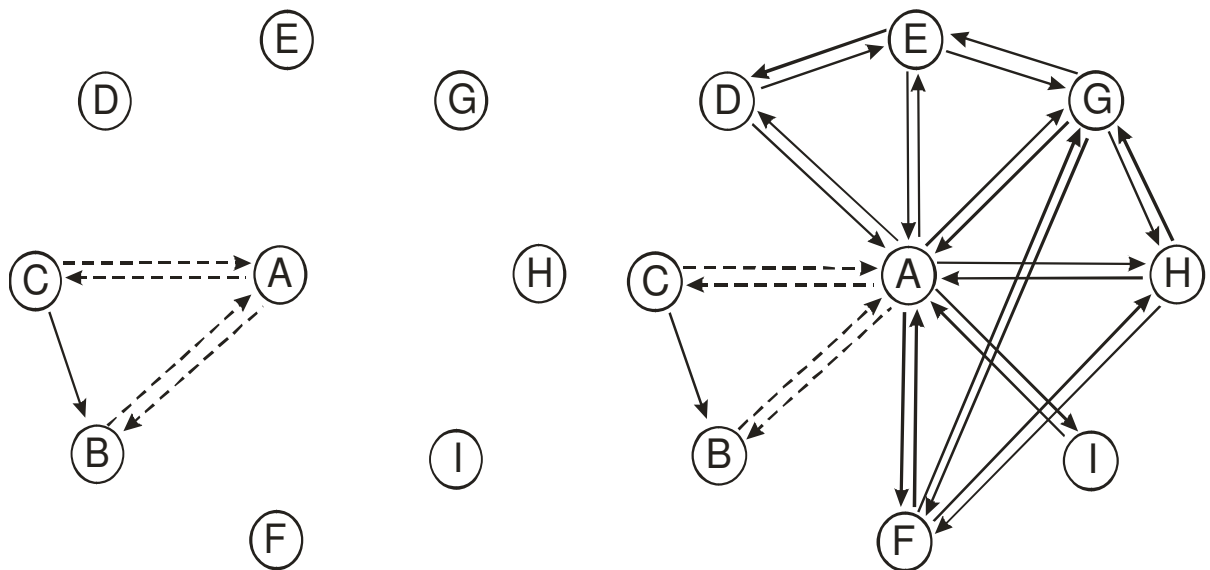


Fig. 1: Sociogrammes des relations entre les parties prenantes présentant deux des phases du conflit entre les pilotes et la direction de « Bulgaria Air » [Pacheva, 2009: 178].

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-couchette 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-couchette. 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-couchette 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

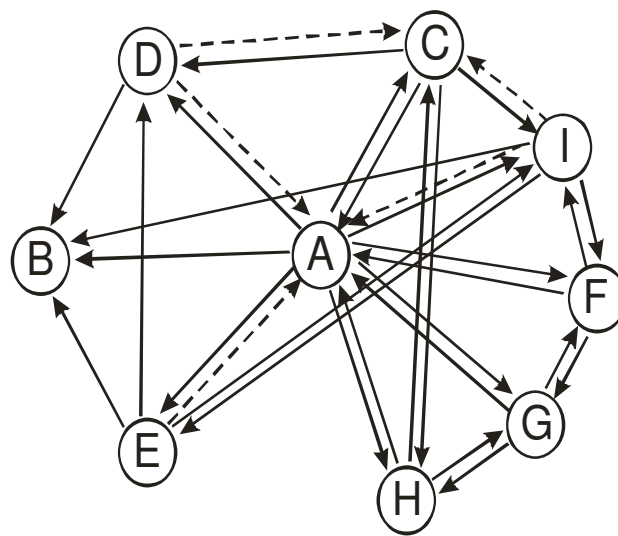


Fig. 3: Sociogramme des relations / entre les parties prenantes dans l'incident avec le train brûlé « Sofia-Kardam »

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

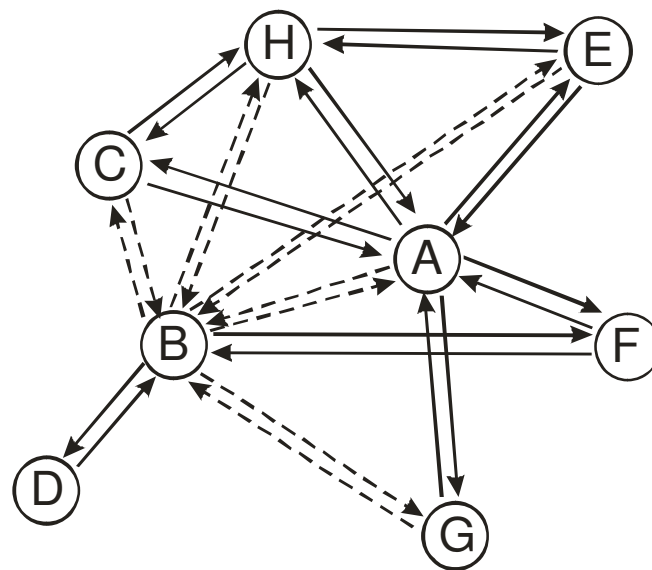


Fig. 4: Sociogramme des relations entre les parties prenantes pendant la phase aiguë du conflit concernant l'arrêt ferroviaire « Vardar »

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/>