

Edito de Didier Heiderich

Le double « je » de la communication sensible

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

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

Publics. Du public-spectateur au public-acteur sensible

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

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

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

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

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

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

Contexte : un monde sensible

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

Mais cette texture est changée.

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

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

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

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

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



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

Messages et codes. La communication sensible dans un monde sensible

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

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

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

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

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

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

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

Stratégie. La communication dans la tempête

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

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

lorsque la communication refuse le sensible pour se vouloir agressive.

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

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

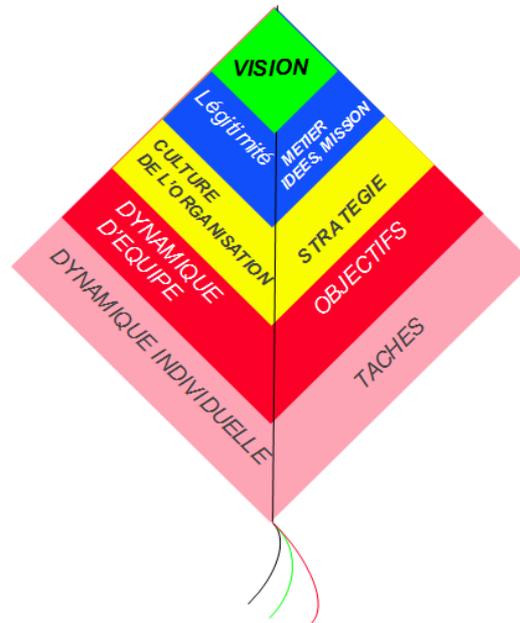
Mais dans un monde sensible, nous nous apercevons que ce principe de cohérence est souvent balayé par des artéfacts communicationnels aux effets désastreux. Par exemple, à peine le *storytelling* s'est-il imposé dans les esprits à la faveur du livre de Christian Salmon⁵ - livre qui dénonce un « hold-up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

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

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

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

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



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

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

Didier Heidecker

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

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

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