



Communication et organisation

36 | 2009

Pour une approche communicationnelle de l'individu
au travail

Aléa communicationnel et communication sensible

Pour une reconnaissance de l'effet d'incertitude appliquée à la
communication d'entreprise

Thierry Libaert



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/973>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.973](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.973)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2009

Pagination : 150-177

ISBN : 978-2-86781-719-9

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Thierry Libaert, « Aléa communicationnel et communication sensible », *Communication et organisation* [En ligne], 36 | 2009, mis en ligne le 11 mars 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/973> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.973](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.973)

Analyses

Résumé

Depuis le début des années 1990, la communication d'entreprise est devenue une science dans laquelle le paradigme de la mesure s'est imposé comme symbole de la technicité de la fonction. Cela impulsa un progrès notable ; toutefois parmi les effets pervers de cette tendance, la croyance en une causalité quasi parfaite entre la cause et l'effet s'amplifia. Plusieurs décennies après les modèles d'inspiration technique (Shannon et Wiener), la communication organisationnelle rejoindrait le domaine des sciences précises. Après avoir brièvement exposé les éléments constitutifs des progrès de l'évolution en communication d'entreprise, nous envisagerons les approches actuelles de quelques disciplines en analysant les limites d'une dimension trop fortement causale. Enfin, nous proposerons une nouvelle approche de la communication des organisations au travers de la notion de « sensibilité ». Cette communication sensible sera illustrée par des cas pratiques. Nous en présenterons les principes, nous en définirons les domaines et nous esquisserons un premier essai typologique.

Mots clés : Entreprise. Contingence. Incertitude. Causalité. Modélisation.

Abstract

Since the early 1990's the developing science of business communications has been dominated by an approach which emphasises the virtues of measurement. This approach has increasingly established itself as a symbol of the discipline's technical nature. While bringing about real progress one less fortunate effect of this development consisted in a simplistic belief in a mechanistic link between cause and effect. Several decades after Shannon and Wiener's inspirational technical models, communications has come to be seen as a genuine science. We will, therefore, first briefly examine the main areas of progress when evaluating Communications. Then we will consider the approaches offered by management science, sociology and psychology in analysing the limits of systems that are too heavily dependent upon notions of cause and effect. Finally, we will propose a revised approach to organisational communications that takes into account notions of 'sensitivity'. This model of 'sensitive communication' will be illustrated by practical examples. We will thereby propose guiding principles, define its structure, and offer an initial typological sketch.

Key Words Firm, contingency, uncertainty, causality, model theory

Après une carrière en communication d'organisation en agence, en entreprise et au sein de ministères, **Thierry Libaert** est depuis 2008 professeur à l'Université Catholique de Louvain (Belgique) où il dirige les enseignements de communication d'organisation et relations publiques ainsi que le centre de recherches, le LASCO (Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication d'Organisation). Maître de conférences à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, il est l'auteur de plus d'une quinzaine d'ouvrages consacrés à la communication d'entreprise - <http://tlibaert.info>

Aléa communicationnel et communication sensible.
Pour une reconnaissance de l'effet d'incertitude
appliquée à la communication d'entreprise

Thierry Libaert

thierry.libaert@uclouvain.be

Depuis le début des années 1990 et dans le mouvement de professionnalisation de la communication d'entreprise, le paradigme de la mesure s'est progressivement imposé comme le symbole de la technicité de la fonction. Là où jadis certains pensaient encore que la communication ne pouvait se mesurer à l'instar d'autres fonctions, l'idée fut renversée et la plupart des spécialistes s'accordent aujourd'hui sur l'idée que si l'évaluation est impossible, c'est que l'objectif de communication est mal défini. Les progrès de l'évaluation ont permis de contribuer à la légitimation de la fonction et à sa reconnaissance au sein de l'organisation. Toutefois, parmi les effets pervers de ce mouvement marquant un indiscutable progrès, figure la croyance en une causalité quasi parfaite entre l'effet et sa cause. Plusieurs décennies après les modèles d'inspiration technique (Shannon et Wiener), la communication organisationnelle reviendrait à une conception balistique de son fonctionnement.

Après avoir brièvement exposé les éléments constitutifs du progrès de l'évaluation en communication d'entreprise, nous recourons aux approches actuelles de quatre disciplines (les mathématiques, les sciences de gestion, la sociologie et la psychologie) pour analyser les limites d'une approche trop fortement causale. Nous proposerons ensuite une nouvelle approche de la communication des organisations au travers de la notion de « sensibilité » en communication. Cette communication sensible sera illustrée par des exemples de la pratique communicationnelle ; nous en proposerons les principes, définirons les domaines et esquisserons un premier essai typologique.

Les progrès de la mesure ont contribué à légitimer la fonction communication.

Les éléments explicatifs de ce développement reposent sur plusieurs mouvements convergents. L'exigence provient des entreprises qui, avec la concurrence accrue et la nécessité de réduire les coûts, ont cherché à mesurer l'efficacité comparée des actions de communication en termes de ROI⁶¹. Les agences conseils ont rapidement perçu l'offre

⁶¹ *Return On Investment.*

Analyses

disponible sur le marché et ont investi en ce domaine pour proposer des outils aux responsables de communication. La complexité croissante des métiers de la communication nécessite des outils d'analyse et de pilotage de plus en plus fins et fiables. En outre, le communicateur est en concurrence au sein même de son entreprise avec d'autres fonctions, et comme chacune d'entre elles, il est obligé, ne serait-ce que pour garantir sa légitimité, de disposer d'indicateurs performants, notamment pour l'aide à la décision (stratégie et choix des moyens). La plupart des managers ont adopté la phrase du Prix Nobel de chimie de 1934 qui déclarait « on ne gère bien que ce que l'on mesure » ; l'évaluation devient un des éléments incontournables de la qualité managériale dans l'imaginaire des entreprises.

En outre, cette demande des Directions Générales d'indicateurs communication dans les tableaux de bord de la direction de l'entreprise se renforce avec des mouvements plus triviaux mais pas moins importants pour les salariés concernés. Ceux-ci concernent la nécessité de disposer de critères quantifiables objectifs pour la rémunération variable des directeurs de communication et celle de leurs collaborateurs. Il conviendra donc de pouvoir évaluer avec des critères objectifs les collaborateurs, les équipes décentralisées, et les prestataires extérieurs.

Enfin, les nouvelles technologies ont ouvert des possibilités d'approches plus performantes, plus rapides, plus fiables, moins onéreuses, notamment en permettant la constitution de très larges panels pour des consultations rapides, plus fiables, plus finement segmentables. Des applications généralisées comme Excel ont également permis d'offrir une visualisation claire des résultats et facilité la diffusion au sein des organisations.

Les conséquences de ce mouvement sont nombreuses. Les postes de chargés des études au sein des Directions communication se sont multipliés, l'offre des prestataires s'est considérablement développée en se spécialisant et en s'affinant. L'évaluation est passée de celle de l'outil à celle de l'atteinte réelle des objectifs de communication, ceux-ci étant fixés avec plus de précisions et sur des critères quantifiés. Les études concernent aujourd'hui des sujets de plus en plus variés sur un point précis ou une cible déterminée.

Ce mouvement apparaît donc structurel et la période économique difficile devrait encore accroître cet impératif. La mesure semble le critère de la technicité communicationnelle. Le problème réside en ce que le fondement théorique de la mesure réside dans la croyance en la causalité entre l'action de communication et l'effet engendré par

celui-ci. La mesure peut certes mettre en évidence d'autres effets que ceux escomptés à l'origine de l'action, elle contribue toutefois à fournir une image linéaire de l'action de communication correspondant partiellement à la réalité des actions conduites par l'organisation. Un rappel de l'apport d'autres domaines sur le principe d'incertitude permettra de mieux conceptualiser la notion d'incertitude appliquée à la communication des organisations.

L'apport de quelques disciplines.

Quatre domaines sont ici examinés en ce qu'ils ont reconnu une part d'indétermination dans leur objet d'étude.

Mathématiques et sciences physiques

La théorie des catastrophes entre dans ce cadre des sciences physiques, même si son initiateur principal mettait déjà en garde en précisant qu'il ne la considérait ni comme mathématique : « Elle vient des mathématiques, mais ce n'est pas des mathématiques »⁶², ni comme une théorie : « Je dirais plutôt qu'il s'agit d'une méthodologie, voire d'une sorte de langage permettant d'organiser les données de l'expérience dans les conditions les plus diverses »⁶³. Ceci posé, la théorie des catastrophes (sachant qu'elle ne forme donc pas une théorie et que le terme de catastrophe ne possède pas la signification crisogène habituellement retenue dans le langage courant⁶⁴) est intéressante en ce qu'elle offre des perspectives au champ de la communication d'entreprise. Pour René Thom, le nombre de catastrophes élémentaires était limité à sept ensembles⁶⁵.

Deux idées de la théorie des catastrophes apparaissent applicables. D'abord l'idée de discontinuité. La communication d'entreprise doit pouvoir être interprétée non comme un système linéaire d'émission volontariste de messages, mais comme une succession de communications diverses, parfois non connectées, obéissant à des enjeux d'actualité immédiate. Ensuite et c'est là l'essentiel, l'idée que

⁶² René Thom, *Paraboles et catastrophes*, Champs Flammarion, 1983, p. 28-29

⁶³ *Op. cit.* p. 59. Dans un autre livre d'entretien, il fera référence à la philosophie pour la décrire : « J'ai bâti une sorte de semi-philosophie. C'est ainsi que je caractérise la théorie des catastrophes. » *Prédire n'est pas expliquer*, Champs Flammarion, 1993, p. 21

⁶⁴ « Il y a catastrophe dès qu'il y a discontinuité phénoménologique », R. Thom, *Prédire n'est pas expliquer, op. cit.* p. 28

⁶⁵ Le pli, la fronce, la queue d'aronde, le papillon et les trois ombilics (hyperbolique, elliptique et parabolique).

Analyses

L'univers est instable et qu'une variation infiniment petite à l'état présent peut engendrer une différence considérable en un temps fini. C'est l'idée « volontaire » d'action sur les flux : « Les personnes qui, en général, contrôlent un flux se placent effectivement en un point étroit d'un courant et sont capables, grâce à une petite action en ce point de créer des modifications notoires du régime du courant ». ⁶⁶ René Thom utilise l'image de la boîte noire et met en garde contre l'idée de possibilité de prévoir quantitativement les effets en sortie et d'avancer des prédictions : « Le schéma des catastrophes ne permet en principe pas d'en faire qui soient susceptibles d'être utilisées pragmatiquement. Il faut, pour utiliser une prédiction de manière pragmatique, qu'elle soit quantitative. » ⁶⁷ Le directeur de communication ne peut que reconnaître sa pratique où malgré le nombre toujours grandissant d'indicateurs de pilotage et de mesure, un grand nombre de ses décisions ressort du domaine de la croyance en la survenue d'effets. C'est là tout à la fois un élément négatif pour sa pratique (le côté aléatoire des effets) et positif puisqu'il place le pouvoir de contrôle des flux comme déterminant majeur de l'activité de l'entreprise.

C'est sur la base de la théorie des catastrophes qu'un topologue, Christopher Zeeman (à qui l'on doit le terme de théories des catastrophes) a proposé des modèles de nature à permettre des prévisions quantitatives et ce en dehors du champ mathématique (agressivité du chien, mutinerie dans les prisons). C'est Zeeman, envers qui René Thom émit de nombreuses réserves, qui développa l'idée que la théorie pouvait permettre de modéliser des situations où des changements de valeur infime pouvaient engendrer des effets brusques et qui s'incarnera dans ce qui est connu comme l'effet chaos illustré par l'image de l'effet papillon ⁶⁸. Les sciences physiques et chimiques ont contribué à populariser les théories du chaos

⁶⁶ *Paraboles et catastrophes, op. cit.* p. 82

⁶⁷ *Prédire n'est pas expliquer, op. cit.* p. 33-34

⁶⁸ L'image de cet effet est de nature météorologique. Le battement des ailes d'un papillon au Brésil peut engendrer une tornade au Texas, selon le titre de la conférence prononcée par Edward N. Lorenz en 1972 devant l'*American Association for the Advancement of Sciences*. Certains pensent que la formule originelle n'est pas de Lorenz mais d'un autre météorologiste, Philip Merilees. En ce sens, cf. Nicolas Witkowski : *La chasse à l'effet papillon*, Alliage, 1995. Le terme de « chaos » est, lui, apparu en 1975 dans la recherche mathématique.

notamment avec les travaux d'Ilya Prigogine⁶⁹ et son travail sur les structures dissipatives, c'est-à-dire des organisations qui résultent d'un changement de fluctuations au voisinage d'un point critique.

Ici également le responsable de communication trouvera de nombreuses analogies et la communication sensible se retrouve parfaitement dans cette vision puisqu'elle se définit comme une communication sur le fil du rasoir où chaque acte de communication peut en fonction d'un environnement produire des effets considérables à court ou moyen terme. Le problème concerne ici aussi le sujet de la prévisibilité. Norbert Wiener proposait l'image du flocon de neige capable de déclencher une avalanche mais pensait – contrairement à Von Neuman – qu'il n'était pas possible de déterminer précisément de quel flocon de neige il s'agissait afin d'empêcher la réalisation de l'événement. Edward Lorenz mettait même en garde contre une vision réductrice de l'image en soulignant l'importance du contexte et des millions de battements d'ailes préalables d'autres papillons ainsi que de l'ensemble des autres activités animales et humaines.

L'effet papillon apparaît proche de l'effet boomerang décrit comme consubstantiel au domaine de la communication sensible. Parce que nos sociétés sont plus ouvertes, que nos attitudes et comportements évoluent plus rapidement, que le paysage informationnel s'est profondément modifié sous l'effet de la multiplicité des émetteurs, de la quantité des messages diffusés et surtout de l'interconnexion quasi totale de l'ensemble des acteurs. Tout comme l'informatisation des années 1970 a permis de modéliser les chaînes complexes d'équation de l'effet papillon et de lui fournir de nouveaux champs d'application, Internet est vraisemblablement devenu dans les années 1990 pour le

⁶⁹ René Thom explique que la théorie du chaos date de 1902 et qu'elle n'a été que redécouverte dans les années 1975-80 (*Prédire n'est pas expliquer, op. cit.* p. 51). Ilya Prigogine affirmait le primat du hasard « Nous nous retrouvons dans un monde irréductiblement aléatoire » et l'irréductibilité de l'accident. Selon lui, nous évoluons dans une nature bifurquante définie comme étant « celle où de petites différences, des fluctuations insignifiantes, peuvent, si elles se produisent dans des circonstances opportunes, envahir tout le système, engendrer un régime de fonctionnement nouveau ». Il appelait au décloisonnement disciplinaire et au raisonnement relatif : « Nulle stabilité n'est, en tant que telle, garantie ou légitime, aucune ne s'impose en droit, toutes sont produits des circonstances et à la merci de circonstances ». Ilya Prigogine et Isabelle Stengers, *La nouvelle alliance. Métamorphose de la science*, Gallimard, éd. 1986, p. 40, 361 et 392.

Analyses

responsable de communication d'entreprise le canal privilégié de transmission de ce battement d'ailes.

Les théories fractales présentent également un intérêt appréciable. Dues principalement au mathématicien Benoît Mandelbrot, elles se fondent sur la critique de l'application des lois de Gauss⁷⁰ ou des cycles browniens⁷¹ en mettant en évidence que celles-ci ne s'appliquaient pas sur certains marchés. Il s'aperçut que « les variations extrêmes apparaissaient bien plus souvent que dans le cas normal et que l'hypothèse "gaussienne-brownienne" était tout simplement fausse »⁷². Selon Mandelbrot, les événements extrêmes ont une probabilité plus forte que la normale, « ils arrivent plus souvent qu'on ne le pensait en raisonnant selon le hasard normal »⁷³ et peuvent ne pas avoir de moyenne puisque chaque nouvel événement extrême la remet en cause et que sa probabilité d'occurrence implique que la moyenne ne puisse se stabiliser. Les crises seraient donc plus fréquentes et plus violentes qu'une modélisation classique ne le supposerait et elles apparaîtraient brutalement puisque l'univers fractal est non linéaire et donc non prédictible. Si Mandelbrot a analysé l'application des fractales aux marchés financiers⁷⁴ (et à d'autres domaines comme l'image de synthèse), sa vision s'applique assez parfaitement à la pratique de la communication sensible dont les paramètres sont précisément cette préparation constante aux événements extrêmes et souvent non anticipés. Sans importer une théorie à l'extérieur de son champ de compétence, on s'aperçoit ainsi sur la base d'un domaine, en l'occurrence les mathématiques, et sans volonté de généralisation dans la compréhension de phénomènes, que la communication, et particulièrement le champ de la communication, notamment dans ses composantes communication de crise et communication financière peut s'enrichir utilement de l'apport d'autres disciplines.

⁷⁰ La loi de puissance, appelée également loi de Pareto, est la loi dite des 80/20. 80% de la population concentre 20% de la richesse, 80% des sites Internet redirigent leurs liens vers 20% des sites...

⁷¹ Le mouvement brownien, celui d'une poussière sur une flaque d'eau par exemple, se formalise comme un déplacement qui à chaque instant peut aller selon la même loi de probabilité dans toutes les directions et cela de manière indépendante du mouvement précédent. Appliquée au cours de la Bourse, cela signifierait que le cours du jour est indépendant du cours de la veille.

⁷² Alain Grandjean, « Crises et fractales : quels enseignements ? » article publié en janvier 2006 sur le site <http://communication-sensible.com>, p. 3

⁷³ A. Grandjean, *op. cit.* p. 3

⁷⁴ Benoît Mandelbrot, *Une approche fractale des marchés*, Odile Jacob, 2005

Sciences de gestion et management

La théorie relationniste de l'organisation et plus précisément les représentants de l'école de la contingence représentée par Lawrence et Lorsch apportent également un éclairage important. Selon eux, et contrairement aux écoles classiques dans le domaine du management, il n'y aurait pas de structure idéale valable pour tout type d'organisation. Deux critères apparaissent prédominants : l'intégration qui indique le niveau de cohésion et de coopération managériale et la différenciation définie comme étant « les différences d'attitude et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation »⁷⁵. Selon les deux auteurs, l'état de la différenciation et de l'intégration peut « requérir des caractéristiques organisationnelles et des modèles de comportement différent dans chaque organisation efficace »⁷⁶. Le modèle explicatif de Lawrence et Lorsch a été critiqué ; il lui a été reproché d'être unilatéral dans l'idée que seul l'environnement expliquait le type d'organisation, de faire une place trop faible au type de stratégie, de ne pas prendre en compte les comportements des salariés et des dirigeants ni même le mode de management. On remarque également l'absence de toute référence culturelle alors que certains auteurs ont noté une influence majeure à l'exemple de Philippe d'Iribarne⁷⁷ qui observait le fonctionnement « contractuel » des entreprises américaines là où les Pays-Bas connaissaient une logique de « consensus » et la France une logique de l'honneur. Il serait possible d'affiner à l'extrême en incorporant des paramètres de taille de l'organisation, de son ancienneté, de l'état de la concurrence, de l'évolution technique, l'important réside dans la conclusion, à savoir la mise en évidence qu' « il n'y a probablement pas une "bonne façon" d'organiser »⁷⁸. D'ailleurs les travaux postérieurs ont encore amplifié le volet contingence de l'organisation en réduisant le poids des deux paramètres centraux chez Lawrence et Lorsch au profit d'autres variables telles que la dimension sociale, l'émergence d'un leader et les caractéristiques des dispositifs informationnels. Au final, « le modèle met en évidence l'existence

⁷⁵ Paul Lawrence et Jay Lorsch, *Adapter la structure de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1989, p. 27

⁷⁶ *op. cit.* p. 34

⁷⁷ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989

⁷⁸ Lawrence et Lorsch, *op. cit.* p. 33

Analyses

d'un lien non linéaire entre la structure organisationnelle et la complexité de l'environnement »⁷⁹.

Cette approche au cas par cas intégrant un nombre élevé de variables apparaît valable également pour un grand nombre de questions de communication. Si l'on peut acter quelques certitudes dans le domaine de l'utilisation de techniques de communication et des conditions de leur efficacité (rédaction d'un communiqué de presse, organisation d'un événement de relations publiques), les conditions de performance sur le plan de l'organisation ou des stratégies de communication semblent s'inscrire dans le cadre des théories de la contingence. Ainsi en matière d'organisation et s'agissant de la communication interne, la variable de la stabilité de l'environnement détectée par Lawrence et Lorsch s'avère indiscutable : « Quand la tâche est très certaine ou très incertaine, les interrelations entre les individus sont centrées sur le travail. Mais quand la tâche est modérément certaine, ces relations sont plus riches »⁸⁰. Cela explique le poids conféré à la communication interne mais guère ses modalités de rattachement aux organes de décision de l'entreprise.

Dans un ouvrage co-rédigé avec Nicole d'Almeida, il a été observé que le choix du rattachement de la communication interne à l'échelon de la direction générale, de la direction de la communication ou de celle des ressources humaines n'est pas explicable par la seule vision de l'efficacité et qu'« aucun choix n'est préférable à un autre »⁸¹. Dans la même idée, lors d'un travail sur *Le Plan de Communication*⁸² la variété des entreprises considérant celui-ci comme un élément essentiel de la stratégie fut mise en évidence. L'hypothèse initiale que le plan de communication dominait chez les entreprises à environnement stable et perdait de son intérêt pour les entreprises où l'ampleur de la concurrence et la rapidité de l'innovation technique (exemple des télécommunications) étaient élevées, se révéla infondée. D'autres variables apparaissaient autour de l'idée de croyance : la croyance du président envers l'élaboration d'une stratégie de communication, la croyance du directeur de communication en l'idée que c'est justement parce que l'environnement est instable que

⁷⁹ Salima Benhamou et Gilles Le Garrec « Organisation de l'entreprise et complexité de l'environnement : une estimation sur données françaises », Document de travail OFCE, n° 2005-14, septembre 2005, p. 3

⁸⁰ Lawrence et Lorsch, *op. cit.* p. 49

⁸¹ Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, *La communication interne*, Dunod, 5^{ème} édition, 2007, p. 15

⁸² Thierry Libaert, *Le Plan de Communication*, Dunod, 2^{ème} édition, 2003

l'entreprise se doit de développer sa réputation sur la base d'une stratégie rigoureusement établie.

La sociologie pragmatique.

La sociologie pragmatique issue largement des travaux de Luc Boltanski apporte également un éclairage novateur au gestionnaire de crise. L'apport de Boltanski apparaît ici fécond puisqu'il reconnaît le déplacement d'un monde plus ou moins bien délimité à une vie conçue comme « multiplication de rencontres et de connexions temporaires à des groupes divers, opérées à des distances sociales, professionnelles, géographiques, culturelles, etc. »⁸³. Sa méthode présente également de l'intérêt pour le gestionnaire de crise puisque sa réflexion est issue d'une observation sociale : « Parce qu'elle se préoccupe de *ce dont les gens sont capables*, la sociologie pragmatique tient compte de ce qu'ils *savent*, de leurs conduites et de ce qu'ils peuvent *faire valoir* pour justifier leurs actes »⁸⁴. Selon Boltanski, plusieurs sphères cohabiteraient avec chacune ses règles propres, ce qu'il appelle les ordres de grandeur : civique, domestique, industriel, opinion, marchand, et inspiré. Il est à noter que Luc Boltanski a lui-même tenté d'appliquer sa grille aux situations auxquelles peuvent être confrontées les organisations en situation de crise autour d'un cas relatif à une pollution environnementale. Les situations pouvaient alors être classées dans les ordres industriel, civique ou domestique⁸⁵. Le débat est d'importance et c'est là également deux conceptions de l'activité sociologique qui s'opposent : « Pour les chercheurs de ce courant (de la sociologie pragmatique), la mise entre parenthèses de ces tâches prédictive et explicative permettait de radicaliser le postulat d'indétermination et ainsi de réussir enfin à décrire tout ce qu'occulte bien souvent le calcul des chances objectives et les explications de l'action par la socialisation, du fait même que ces opérations sociologiques encouragent une vision normative, sinon parfois mécaniste, du comportement des individus en situation⁸⁶ ». La sociologie pragmatique réintroduit l'indétermination,

⁸³ Mohamed Nachi, *Introduction à la sociologie pragmatique*, Armand Colin, Paris, 2006, p. 72.

⁸⁴ *op. cit.* p. 45.

⁸⁵ Luc Boltanski *et al.*, « Alertes, affaires et catastrophes. Logique de l'accusation et pragmatisme de la vigilance », Séminaire du Programme Risques collectifs et situations de crise, CNRS / École des Mines de Paris, 15 février 1996, p. 33.

⁸⁶ Cyril Lemieux. « De la théorie de l'habitus à la sociologie des épreuves », in L. Israël et D. Voldman, M. Pollak, Ed Complexe et CNRS éditions, 2008.

Analyses

la notion de chance, de risque. Ici également, on s'aperçoit que chaque événement ne peut se comprendre que sur une grille de lecture temporelle et relative.

La psychologie.

La psychologie forme avec les sciences de gestion, une discipline qui ne peut se distancier des sciences de l'information et de la communication. L'apport de la psychologie apparaît d'autant plus important qu'un grand nombre de ceux qui utilisent ces notions n'y font d'ailleurs pas explicitement référence. C'est particulièrement exact dans le domaine des recherches en communication *corporate* où la description des composantes de l'image de l'entreprise voisine fortement celle de l'individu. Jennifer Aaker⁸⁷ propose une classification de la personnalité de l'entreprise autour de cinq notions issues de la personnalité humaine : la sincérité, l'émotion, la compétence, la sophistication et la rudesse. Chacune de ces notions se subdivise en sous-catégories pour dessiner un portrait d'entreprise autour de 42 traits de personnalité (original, sentimental, amical, imaginatif, fiable, intelligent, charmant, viril...). Gary Davies propose les sept piliers suivants de la personnalité d'entreprise : agréable, dynamique, compétent, chic, impitoyable, macho, informel. Chacune de ces dimensions se subdivise en sous-rubriques, elles-mêmes sécables pour aboutir à 49 traits de personnalité. L'auteur propose ensuite une représentation de la personnalité en utilisant les modèles de type radar⁸⁸.

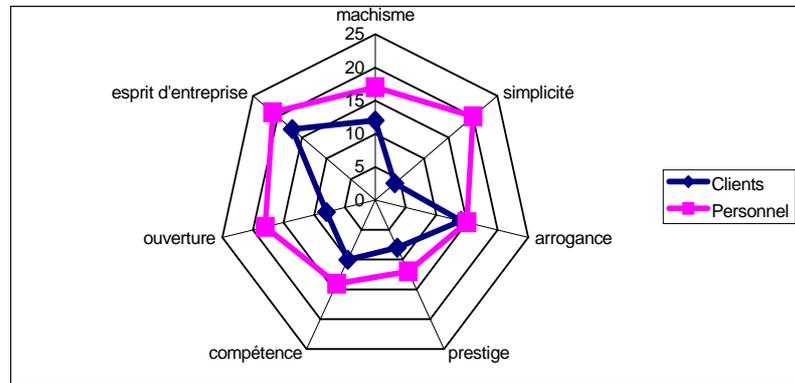
De manière plus globale, les trois plans sur lesquels Nicole d'Almeida pose la question de la réputation sont également proches de la sphère humaine puisqu'elle les situe au niveau « de la postérité (exister dans le temps long), de l'identité (la singularité d'une vie) et de l'exemplarité (l'aspiration à être un modèle)⁸⁹. Il en est de même pour Jean-Pierre Piotet, directeur de l'Observatoire de la Réputation, lorsqu'il décrit la réputation en des termes proches d'une relation amoureuse : « Pour réussir l'alchimie, retenir le regard des autres, il faut ajouter une pointe de séduction, témoigner de son désir autant que

⁸⁷ Jennifer Aaker, « Les dimensions de la personnalité de marque », *Journal of Marketing Research*, n°34, volume 3, 1997, p. 347 à 357

⁸⁸ Gary Davies *et al.*, *Corporate reputation and competitiveness*, Routledge, 2003, p. 157

⁸⁹ Nicole d'Almeida, *La société du jugement*, Armand Colin. 2007, p. 186

de son talent, provoquer l'émotion pour capter l'attention et susciter l'intérêt. »⁹⁰



Visualisation des perceptions de six traits d'image, par le personnel et par les clients

L'attachement à certaines marques doit également pouvoir mieux se comprendre sous l'aspect d'une rencontre entre des facteurs individuels et une personnalité de marque et certains chercheurs posent clairement la question de la corrélation : « Dans quelle mesure cette relation est-elle analogue à celle qui existe entre deux individus ? »⁹¹

Cet apport de la psychologie n'est pas une spécificité de la communication *corporate*, il apparaît surtout dans le domaine de la communication interne marqué par une présence généralisée des théories de la motivation. Il est fortement présent dans le domaine de la communication d'acceptabilité, particulièrement autour de la notion de « dissonance cognitive » découverte par Léon Festinger⁹² qui

⁹⁰ Jean-Pierre Piotet, *Réputation, le regard des autres*, Eska, 2004, p. 19

⁹¹ Jean-Marc Ferrandi, Dwight Merunka et Pierre Valette-Florence, « La personnalité de la marque, bilans et perspectives », *Revue française de gestion*, volume XXIX, n°145, juillet-août 2003, p. 158. J'avais déjà noté ces deux derniers exemples dans mon ouvrage *Communication, la nouvelle donne*, après avoir écrit : « Tout comme en communication politique les spécialistes ont longtemps privilégié les discours émis dans la détermination des comportements avant de considérer le rôle fondamental du transfert identificateur de l'électeur vers l'homme politique, la communication organisationnelle tend à mieux considérer l'importance des facteurs individuels déterminant l'attachement à une entreprise », p. 137

⁹² Léon Festinger, Hank Riecken et Stanley Schachter, *L'échec d'une prophétie*, PUF, 1993 (édition originale 1956)

Analyses

consiste, lorsqu'un événement non souhaité apparaît irréversible, à modifier son système de valeurs pour le mettre en adéquation avec la réalisation programmée de l'événement. Les communications d'organisations lors des projets d'implantations ayant un impact majeur (incinérateurs, décharges, installations à risque) doivent donc intégrer la part incertaine de la conduite humaine.

À la confluence des aspects psychosociologiques et des recherches sur le rôle de l'individu dans l'organisation ⁹³, cet aspect « psychologique » du fonctionnement de la communication est visible dans la vitesse de renouvellement de certaines campagnes publicitaires. Si l'on prend l'exemple de la première entreprise énergétique française, EDF, celle-ci a connu la campagne : « Des hommes au service des hommes » de 1979 à 1980, « Energie France » en 1983, « Le courant de la vie » en 1985. Les campagnes de communication se sont alors accélérées :

- 1998 : « La parole est au sourire »
- 1990 : « Le Bonze »

Signature « L'électricité ; l'avenir au quotidien »

- 1992 : « La Bonzette » « Le navigateur »
- 1992-1993 : « Le nucléaire »

Signature « Aujourd'hui, 75 % de l'électricité est nucléaire »

- 1994 : « Le Conseil juste prix », « La garantie de services », « Le confort électrique »

Signature « Nous vous devons plus que la lumière »

- 1996 : « Les services conseils »
- 1997 : « Le nouveau confort électrique »
- 1998 : « EDF entreprise »

Après 1998, les campagnes se sont multipliées et la signature institutionnelle est devenue :

- « Donnons au monde l'énergie d'être meilleur »
- « Quand votre monde s'éclaire »

⁹³ Notamment Michel Crozier et Erhard. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977

Aléa communicationnel et communication sensible

- « EDF, leader européen des énergies de demain »
- « L'avenir est un choix de tous les jours »
- « Changer l'énergie ensemble ».

Une explication selon des paramètres d'environnements externes pourrait expliquer ce besoin de renouvellement incessant et celui-ci apparaîtrait crédible en raison de la transformation d'une entreprise publique en situation de monopole vers une entreprise qui connaît l'ouverture totale de ses marchés au 1^{er} juillet 2007 et dont une partie du capital sera introduit en Bourse. Un paramètre psychologique semble toutefois tout aussi déterminant : EDF a connu un changement très rapide de ses directeurs de communication (10 en 20 ans). Il est possible que chaque nouveau responsable de communication ait pensé intéressant en termes d'évolution de carrière et de crédibilité dans le rapport de forces internes à toute organisation de baliser son territoire en initiant une nouvelle campagne, sur un thème nouveau et souvent avec une nouvelle signature institutionnelle. La majorité des campagnes s'effectue alors avec une nouvelle agence de communication : Sodel, RSCG, Callegari-Berville, Publicis, Australie, BBDO... Il s'agit pour chacun de s'inscrire sur une image de modernité par l'invocation du caractère obsolète du positionnement antérieur. L'hypothèse reste à être démontrée pour l'ensemble des entreprises mais celle d'une relation forte entre le renouvellement des messages d'entreprises et la nomination d'un nouveau directeur de communication apparaît solide.

Sur ce même sujet des intérêts personnels du responsable de communication dans la stratégie de communication, certains auteurs ont pu remarquer que, s'agissant d'un domaine comme celui du parrainage, et nonobstant l'importance des critères de choix devant se situer en adéquation avec une image d'entreprise, une relation peu explicable en termes de stratégie de communication globale : « On peut se demander par quel hasard il y a quasiment toujours adéquation entre le choix de l'objet du sponsoring et les affinités d'un des responsables de l'entreprise sponsor »⁹⁴. Ici également l'exemple de l'étude sur l'entreprise EDF indique les variations des axes de sponsoring en fonction des responsables de communication. Les actions ainsi concernées sont le soutien à une expédition de mécénat technologique, à l'archéologie égyptienne, jusqu'à celui d'une

⁹⁴ Aimery de Narbonne, *Communication d'entreprise. Conception et pratique*, Eyrolles, 1990, p. 144

Analyses

danseuse de natation synchronisée, les réserves naturelles, l'art contemporain, l'aviron et désormais le rugby.

L'observation de la communication de RTE, établissement public juridiquement et budgétairement séparé d'EDF, lors de l'élaboration de son plan de communication est également intéressante. Cette entité a en charge le réseau du transport d'électricité et sa mission est d'alimenter en électricité les grandes entreprises fortement consommatrices, directement depuis le réseau à Très Haute Tension (225 et 400 KV). Un plan de communication de nature *business to business* avait été proposé puisque l'établissement RTE évoluait dans un cadre où le grand public était quasi totalement absent. Le plan était focalisé sur quelques cibles soigneusement listées mais fut rapidement refusé au profit d'une communication grand public de forte ampleur : presse quotidienne nationale, régionale, news magazines, publi-reportage de quatre pages dans *Le Monde*. L'omniprésence recherchée de l'image du Président dans le rapport d'activité ou le journal interne peuvent rapidement convaincre que les considérations psychologiques ont un poids non négligeable dans le choix des actions de communication⁹⁵.

Le poids de la personnalité dans le choix de l'agence conseil en communication est également important. Une direction de la communication choisit autant un type de relation avec une agence qu'un apport de compétence. Le fait de conclure avec des agences connues dans l'idée de pouvoir travailler avec des personnes que le responsable de communication juge certes compétentes, mais aussi fiables dans la relation (c'est-à-dire permettant d'éviter que les conseils ne soient divulgués à d'autres membres de l'entreprise) et agréables dans une relation de travail, sont des critères non négligeables dans la sélection du partenaire. Ce facteur psychologique pouvait concerner tout type d'activité de communication ; du choix de l'agence retenue pour la prochaine campagne publicitaire à la mise en compétition pour le choix du nouveau logo, du prochain stand dans une foire commerciale, à la réalisation du journal interne ou du rapport d'activité. Certes, ce volet doit être relativisé selon l'ampleur du

⁹⁵ Nicole d'Almeida expose une idée semblable lorsqu'elle étudie le cas de Jean-Marie Messier, PDG de Vivendi, estimant « trop important » le temps qu'il a consacré à la communication et y voyant une des raisons de son déclin. « J'y ai trop pris goût ». Nicole d'Almeida et Sylvie Merran-Ifrah, « Le récit patronal. La tentation autobiographique », *Revue Française de Gestion*, volume 31, n°159, novembre-décembre 2005, p. 120 repris in *La société du jugement*, op. cit. p. 195

montant financier et la composition du groupe constitué pour décider du choix de prestataire. Il faut également noter que la montée en puissance des directions des achats a singulièrement réduit la marge de manœuvre du directeur de la communication, il reste que la relation de sympathie entre un responsable de communication et un responsable d'agence confère fréquemment à celle-ci un avantage précieux lors des compétitions.

Une expérience personnelle lors du démarrage de ma carrière en entreprise m'a permis d'observer également cette place du facteur humain dans l'organisation des actions de communication et l'incertitude qui peut en résulter. J'étais alors jeune cadre dans un service communication lui-même rattaché à une direction des affaires administratives et juridiques et dirigé par une personne en compétition avec le responsable du service des affaires sociales, les deux étaient alors à égalité hiérarchique. Un débat avait été lancé sur le rattachement de la communication interne au service des affaires sociales et la direction de celui-ci avait rédigé une note expliquant les raisons pour lesquelles il lui semblait indispensable d'avoir une continuité affaires sociales – communication interne. Il réussit dans sa tentative et se vit attribuer cette nouvelle mission qui quitta donc les prérogatives du service communication. Une année plus tard, il fut promu directeur des affaires administratives, nomma un nouveau responsable du service communication et rédigea une nouvelle note résumant les motifs objectifs selon lesquels il lui semblait nécessaire d'introduire désormais davantage de cohérence dans la fonction communication et donc de rattacher la communication interne à la communication externe ! À un an d'intervalle, nous reçûmes donc deux notes diamétralement opposées signées de la même personne et expliquant chaque fois les motifs d'un rattachement différent d'un service de communication.

Pour reprendre l'observation de la structure actuelle de l'organisation de la communication d'EDF, à savoir trois directions de la communication – institutionnelle, interne, médias – celle-ci ne semble guère explicable par d'uniques considérations d'efficacité. Le fait de sortir les relations presse de la direction de la communication pour les rattacher directement au plus haut niveau de l'entreprise témoigne d'une volonté du PDG de l'entreprise d'avoir un interlocuteur dédié en ligne directe, en clair d'inciter les relations presse à être autant au service du Président que de la stratégie de communication globale de l'entreprise. Cette observation d'une relation entre les structures de communication et la volonté des managers avaient déjà été mise en lumière par les travaux de Grunig et Dozier et l'école dite « *power*

Analyses

control » expliquant que les choix de structuration de la communication résultent prioritairement de choix individuels de managers de haut niveau hiérarchique⁹⁶. Ceci amène l'introduction d'une explication contingente des choix de structure ; l'hypothèse que nous posons par l'introduction de l'idée de communication sensible est que cette contingence ne s'applique pas seulement aux structures mais également aux processus décisionnels.

Il serait possible de poursuivre dans cette voie en explorant les territoires de la psychanalyse. Cet apport semble important dans le domaine interne à l'organisation où les notions d'autorité, d'émulation ont déjà été questionnées sous cet angle, notamment par Eugène Enriquez⁹⁷. La communication publicitaire apparaît être l'un de ces territoires privilégiés où circulent les mêmes notions de rêve, de désir, de régression, de mythe fondateur et où l'inconscient est l'objet de toutes les attentions. Reconnu – avec Ivy Lee – comme le fondateur des relations publiques modernes, Edward Bernays, neveu de S. Freud et un temps missionné pour assurer la promotion des apports de la psychanalyse, donnait comme premier conseil aux publicitaires de se familiariser avec certaines disciplines, dont la psychiatrie⁹⁸. Directrice au sein du groupe Publicis, Pascale Weil observe que « La publicité s'inspire de la psychanalyse quand elle traite les entreprises et les marques comme des personnes »⁹⁹ et qu'elle traite « le collectif comme l'analyste, l'individu »¹⁰⁰. Appliqués au domaine de la communication, les champs disciplinaires des sciences physiques, de la théorie relative de l'organisation, de la sociologie pragmatique et de

⁹⁶ David M. Dozier et Larissa A. Grunig, "The organization of the public relations function", in J. Grunig, *Excellence in Public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum, Los Angeles, 1992, p. 395-417.

⁹⁷ cf. notamment *L'organisation en analyse*, PUF, 1992, et *Les figures du maître*, Éditions Arcanthe, 1991.

⁹⁸ les autres étant la sociologie, la psychologie, la psychologie sociale et l'anthropologie, in Edward Bernays, *Public relations*, University of Oklahoma Press, 1952, p. 252. Recruté par l'American Tobacco Co, Edward Bernays consulta en 1929 le psychanalyste Abraham Arden Brill afin de cerner les modalités d'incitation des femmes à la pratique de la cigarette. Sur ce point cf. Normand Baillargeon, Préface à l'édition 2007 de *Propaganda*, Edward Bernays, Zone, p. 15-16.

⁹⁹ Pascale Weil, « Psychanalyse et publicité : sœurs malgré elles ? », *Revue de Publicis Consultants*, Hiver 1996/1997, p. 13

¹⁰⁰ *op. cit.* p. 11

la psychologie permettent une meilleure compréhension d'un sujet en émergence.

Communication des organisations et principe d'incertitude

Les domaines de la communication sensible.

Dans l'idée qu'un acte mineur de communication puisse engendrer des conséquences majeures, il est possible de discerner des domaines de communication plus propices.

- La communication financière, puisque la moindre déclaration peut produire d'importantes variations sur les flux de capitaux¹⁰¹. Lorsque Serge Tchuruk annonça que les résultats 1996 du groupe Alcatel qu'il présidait alors, pourraient être « légèrement inférieurs aux prévisions », c'est 32 % de la capitalisation boursière du groupe qui s'effondra.
- La communication interne. L'annonce par la direction de la CGPME au début des années 1990 d'organiser une enquête de satisfaction auprès de ses membres entraîna une grève immédiate déclenchée par les organisations syndicales reprochant à la direction sa volonté de les court-circuiter.
- La communication *corporate*. Lorsqu'en 1985, la SNCF lança sa campagne « SNCF, c'est possible », l'entreprise fut immédiatement paralysée par l'une des plus fortes grèves de son histoire, l'ensemble de ses salariés y percevant une provocation à leur égard. Plus récemment, il est possible de supposer que le comité olympique de Grande-Bretagne n'avait pas imaginé que la présentation du logo des Jeux Olympiques de 2012 susciterait une telle montée des critiques¹⁰². De manière plus globale, c'est l'objectif même de notoriété et d'image qui peut être questionné. Dans l'idée d'effet boomerang, la critique s'attachera plus facilement aux entreprises bénéficiant d'une réputation de premier plan. Auteur d'une étude sur les conditions du boycott, Caroline Fourest observe que celui-ci n'est réellement efficace qu'avec les marques leaders, symboles d'un combat à

¹⁰¹ Le chiffre d'affaires du marché mondial des changes est estimé à 1900 milliards de dollars par jour et celui du marché dérivé des taux à 1200 milliards (données 2004 de la Banque des règlements internationaux de Bâle) cité in Philippe Chalmin, *Le siècle de toutes les espérances*, Belin, 2005, p. 41.

¹⁰² Sur ce sujet cf notamment David Quinton, « Olympics face PR battle », *PR Week*, 8 juin 2007, p. 13

Analyses

engager. « L'identification ne peut opérer que si le boycott vise une marque expressément dominante, c'est-à-dire leader »¹⁰³.

Si l'on retient la définition du dictionnaire Larousse du terme, est dit sensible « qui ressent facilement, vivement, les moindres émotions physiques ou morales »¹⁰⁴, on perçoit que la notion ne contient pas de connotation positive ou négative. Or, à ce stade, nous nous sommes essentiellement focalisé sur l'effet boomerang, c'est-à-dire la survenance anticipée d'effets négatifs majeurs. Peut-être conviendrait-il d'ouvrir le champ par la mise en évidence d'effets positifs de grande ampleur, mais les cas apparaissent singulièrement plus rares. Le domaine de la communication de crise se prête plus facilement à la mise en évidence de « la puissance du mot ». Une illustration peut être fournie par l'effondrement du terminal 2 E à Roissy qui fit quatre morts le 24 mai 2004. La plupart des experts sur le sujet ont reconnu la victoire communicationnelle gagnée par le Président d'Aéroports de Paris, gestionnaire de l'ouvrage concerné, lorsqu'il déclarait immédiatement après la catastrophe : « S'il le faut, nous raserons tout ». D'accusé majeur, il endossait une posture de responsabilité bien au-delà des attentes de l'opinion. On peut toutefois supposer que dans cet exemple, l'effet positif était escompté et la formule anticipée. Il apparaît que pour l'essentiel de la communication sensible, celle-ci se situe aux franges de phénomènes désordonnés où la prévision des effets est réduite à l'image de la boîte noire.

De même, il faudrait alors inclure les cas d'apparition d'effets majeurs mais perçus comme probables. Les publicités destinées à provoquer un débat par la visualisation de scènes choquantes, à l'exemple des publicités mettant en scène une image dégradée de la femme, des visuels à connotation religieuse ou les scènes de désespérance à l'exemple de nombreuses publicités du groupe Benetton durant les années 1990 ne sont pas retenues dans la définition de la communication sensible puisque la provocation était « pensée » à l'origine même de la conception publicitaire¹⁰⁵. Il devient désormais

¹⁰³ Caroline Fourest, *Face au boycott*, Dunod, 2005, p. 81

¹⁰⁴ *Larousse* en 3 volumes, édition 1966, p. 2818

¹⁰⁵ Sur les publicités destinées à provoquer, cf. notamment Jean-Pierre Teyssier, *Frapper sans heurter. Quelle éthique pour la publicité ?*, Armand Colin, 2004

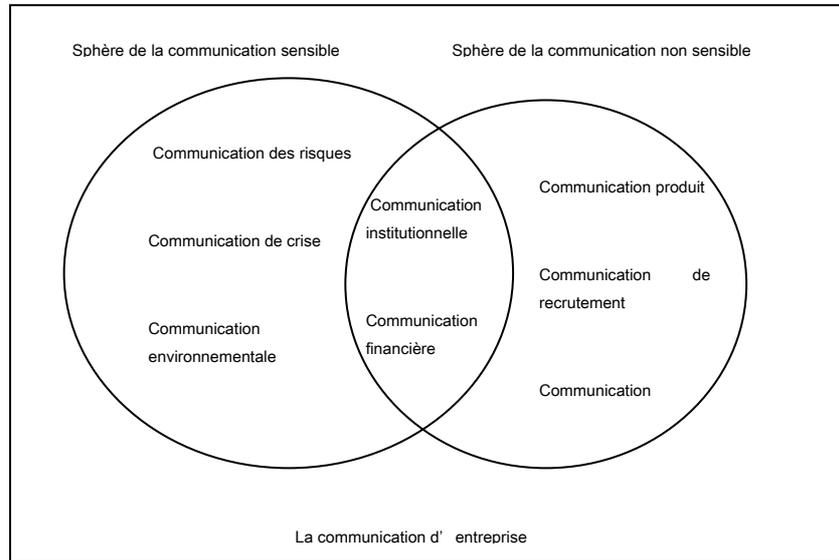
possible de mieux délimiter les contours de la communication sensible¹⁰⁶.

- Un domaine où la communication sensible forme le paramètre dominant de l'ensemble des communications. Dans cette sphère nous situons en outre les trois domaines précédemment étudiés de la communication environnementale, de la communication de crise et la communication d'acceptabilité, le domaine de la communication sur les risques (sanitaire, terrorisme...) et celui émanant d'organismes ayant des activités contestées (armement). Ce domaine forme le noyau dur de la communication sensible.
- Un domaine où la communication sensible se situe à la périphérie d'activités communicationnelles. L'effet amplificateur est présent mais sa probabilité d'occurrence est plus faible : la communication financière, la communication *corporate*, la communication interne. La communication d'influence (*lobbying*) se situe vraisemblablement dans cette catégorie.
- Un domaine où la communication sensible s'applique peu : communication *B to B*, de recrutement, produit...

Schématiquement, nous pourrions représenter la communication sur la base de deux sphères qui s'interpénètrent.

¹⁰⁶ Ayant pris le parti de nous centrer sur la communication d'entreprise, nous avons écarté le domaine de la communication publique et politique. Pour une vision globale de la communication sensible, cette dernière nous semblerait devoir être réintégrée. Lieu des passions collectives où les programmes se voient supplantés par des marqueurs, où les petites phrases, la signature des campagnes et la provocation tiennent lieu de discours, la communication politique semble un domaine majeur de la communication sensible. Les simples mots de « racaille » et « karcher » prononcés par N. Sarkozy en octobre 2005 peuvent être considérés comme des exemples de communication sensible. La simple réponse informative de J.-L. Borloo à une question de L. Fabius à la veille du 2^{ème} tour des élections législatives 2007 sur le thème de la TVA sociale a été considérée comme l'explication majeure du demi-succès de la droite. (Sur ce point cf. Michel Winock, « La dernière mêlée présidentielle », et Jean-Marc Benoit, « La communication dans la campagne », in *Le Débat*, n°146, septembre-octobre 2007.

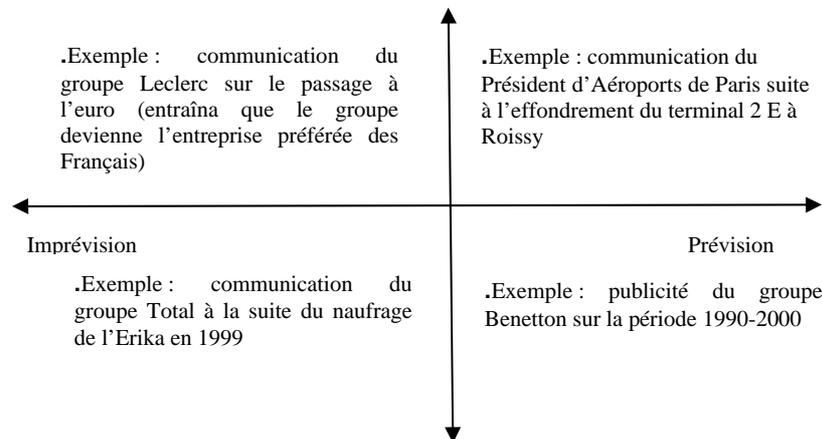
Analyses



Les catégories de la communication sensible

En prenant les paramètres de la prévision et de l'effet engendré, nous pourrions obtenir quatre cas-types de communication sensible.

Effets positifs



Effets négatifs

Le carré de la communication sensible comprend un axe horizontal tenant au caractère plus ou moins prévisible des effets de l'action de communication. Ces effets peuvent être totalement imprévus, inverses de ceux initialement envisagés ; ils peuvent également être prévus mais leurs effets dépassent largement en efficacité l'espérance de

Aléa communicationnel et communication sensible

réussite. Ce carré comporte également un axe vertical relatif au caractère positif ou négatif de l'effet de l'action de communication.

Ceci nous fournit quatre catégories :

- Un domaine où une action de communication engendre de manière imprévue des effets positifs. Nous postulons que la prise de parole du groupe du distributeur Leclerc au moment du passage à l'euro en 2002 et qui était destinée à faire œuvre pédagogique vis-à-vis de sa clientèle n'avait pas prévu que le caractère exemplaire de la démarche propulserait le groupe au 1^{er} rang des entreprises préférées des Français. De même, la décision pour l'entreprise Festina de sponsoriser une équipe du Tour de France cycliste en 1998 et qui fut entachée, via son leader Richard Virenque, d'une affaire de dopage, pouvait difficilement laisser prévoir que son effet résulterait en un accroissement de plus de 30 % de notoriété envers la marque sans aucune dégradation de son image.
- Un domaine où l'action de communication s'effectue en considération d'un résultat positif, mais où celui-ci dépasse sans commune mesure le résultat escompté initialement. Deux exemples servent à illustrer cette catégorie. Le 1^{er} déjà cité plus haut se déroule le 23 mai 2004, à la suite de l'effondrement du terminal 2 E à l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle ; le PDG de l'entreprise Aéroports de Paris, Pierre Graff, se rend immédiatement sur les lieux de la catastrophe, et au lieu d'un discours classique de minimisation de ses responsabilités, déclare à la presse « S'il le faut, nous raserons tout ».

De même, confrontée à l'accusation de dépasser les normes de quantité de nitrates dans l'eau potable en Bretagne et à la suite d'un jugement du Tribunal d'Instance de Guingamp (14 décembre 1995) qui donnait tort à l'entreprise, celle-ci décide d'une contre-attaque ; elle porte plainte contre l'Etat français devant le Tribunal Administratif de Rennes qui, par jugement en date du 2 mai 2001, condamne l'Etat à verser une somme de 750 000 F. Cette action qui était destinée à sortir d'une situation de crise permet à la Lyonnaise des Eaux de bénéficier d'une image de chevalier blanc de la lutte pour l'environnement et la protection du consommateur. L'entreprise

Analyses

intègre alors immédiatement le top 5 des entreprises « protectrices de l'environnement »¹⁰⁷.

- Un domaine où les effets sont négatifs alors qu'ils étaient envisagés de manière positive. On peut raisonnablement supposer que la gestion de la crise consécutive au naufrage de l'Erika, le 12 décembre 1999, par le groupe Total était destinée à surmonter celle-ci par une démarche juridique, technique et selon une tonalité de discrétion et de réassurance. L'entreprise pouvait difficilement supposer que cette faiblesse de communication la propulserait au dernier rang des popularités d'entreprise, a fortiori pour une période aussi longue.
- Il est possible d'imaginer une dernière rubrique, quantitativement la plus réduite, où l'entreprise engage une action de communication en prévision d'effets négatifs, mais où ces effets négatifs se révèlent largement plus importants que prévus à l'origine. Ceci peut être illustré par des campagnes publicitaires qui jouent sur la provocation et la volonté de choquer afin de créer une polémique et au final d'accroître la notoriété. Benetton a illustré ce phénomène avec la saga « United Colors » sous le pilotage du photographe italien Oliviero Toscani. Après des campagnes mettant en scène des malades du sida à l'agonie, des condamnés à mort aux Etats-Unis, des soldats africains à proximité de morceaux de squelettes, des procès se multiplient, des magasins sont vandalisés et surtout de nombreux franchisés expriment leur colère et amènent l'entreprise Benetton à annoncer sa décision, en mai 2000, de rompre avec la provocation publicitaire, notamment en se séparant du photographe avec qui elle travaillait depuis 18 années. Cette catégorie reste toutefois l'exception puisqu'il est évident que, même si l'entreprise s'attend à des résultats négatifs, elle effectue un acte de communication dans une espérance de gain à long terme. Si l'essentiel de la communication sensible apparaît se situer dans une configuration d'espérance de résultats positifs et survenance imprévue d'effets négatifs, il importe ainsi de ne pas négliger d'autres paramètres afin d'obtenir une vision plus complète de notre objet d'étude.

Pour une première typologie des effets

En outre, le fait que la communication d'entreprise a longtemps été envisagée sous une perspective balistique issue notamment des

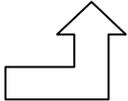
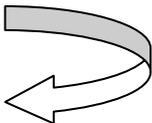
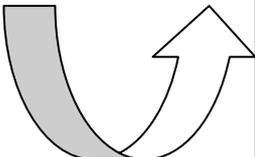
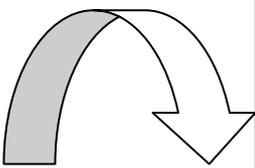
¹⁰⁷ Intervention de Jean-Louis Trancart, directeur de la communication de la Lyonnaise des Eaux, Séminaire « Communication de crise », Sciences – Po Formation 2001-2002

Aléa communicationnel et communication sensible

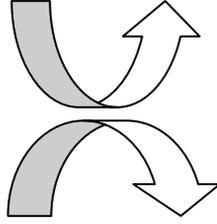
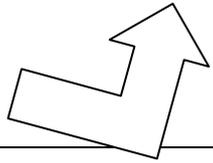
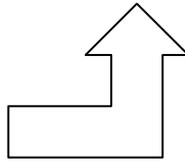
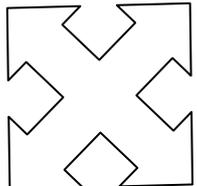
premiers travaux de personnes comme Wiener et Shannon au sein de la Bell Téléphone dans l'immédiate après Deuxième Guerre mondiale a vraisemblablement participé de l'insuffisante prise en considération des effets désordonnés de la communication. Ainsi au modèle classique :

Emetteur ⇒ Signal émis ⇒ canal ⇒ Signal reçu ⇒ récepteur

on peut envisager une représentation des modalités de la communication sensible au travers d'une première typologie de ses effets :

Type d'effets	Présentation	Représentation	Exemple
Papillon	Amplification de l'effet attendu		Affaire des nitrates/Lyonnaise des eaux. 1998.
Boomerang	L'effet positif attendu se transforme en effets négatifs		Prise de parole de Total suite à l'affaire de l'Erika.
Rebonds positifs	Une communication produit des effets négatifs à court terme et positifs à long terme.		Cas de retrait de produit. Bayer 1994.
Rebonds négatifs	Des effets positifs à court terme deviennent négatifs à long terme.		Recours au juge en période de crise dans l'objectif de réduire les attaques. La pression réapparaît lors de l'ouverture du procès. Buffalo Grill. 2002.

Analyses

Contraste	Les effets sont inverses selon les cibles.		L'annonce d'une restructuration est perçue comme bonne pour les actionnaires, pas les riverains, les salariés, l'opinion publique.
Aubaine	Une situation de crise se transforme en opportunité positive.		Exemple de Johnson & Johnson lors de l'affaire du Tyléno. 1982.
Retard	Une communication passée inaperçue devient ensuite un modèle de communication réussie.		Cas d'une campagne primée par les professionnels (Eram. 1986)
Chaos	Les effets paraissent insaisissables.		Cas de campagnes jouant la provocation. Exemple Marithé et François Girbaud. 2005. Diesel 2007.

Les déterminants de la communication sensible

Pour cerner davantage notre objet, il resterait à en analyser les déterminants. Quels sont les éléments conduisant au caractère « sensible » de la communication. Les facteurs explicatifs de l'amplification des phénomènes de crise semblent s'appliquer ici, à savoir et comme nous l'avions présenté plus haut : le rôle des médias

et des ONG, la sensibilité de l'opinion publique à certains thèmes (environnement, santé...), le rôle d'Internet, celui de la justice (réglementations, rôle des avocats, liberté du juge). Il faudrait également détailler par CSP ou socio-styles ; ainsi il est probable qu'une communication sur les effets sanitaires des téléphones portables soit plus « sensible » pour les jeunes qui en sont de plus grands utilisateurs. Pour prendre un exemple caricatural : « Il est peu probable que les informations sur la viande contaminée par les prions (la vache folle) aient affecté la société hindouiste qui ne consomme pas de viande bovine. »¹⁰⁸ Deux facteurs apparaissent ici essentiels. D'abord l'agenda médiatique et la construction de l'événement¹⁰⁹. Le média attire l'attention sur un sujet, amplifie son impact par la mise en évidence de discordances interprétatives et accroît la perception de l'incertitude et donc de l'effet de toute communication.

Le second thème apparaît plus complexe. Dans sa thèse de doctorat, Beatriz Padilla expliquait que le déclenchement d'une crise sociale s'effectuait en la présence de deux constantes, la médiatisation et l'identification¹¹⁰. Il me semble que pour la communication sensible, l'identité supplante l'identification. Il y a communication sensible, non en raison d'un processus identificatoire, mais parce qu'il y a perception d'une identité.

Exemple

En mars 2006, un des fleurons de la marine nationale française, le Clémenceau, se voyait contraint sous une intense pression médiatique de rebrousser chemin alors qu'il franchissait le canal de Suez pour se faire désamianter sur les chantiers d'Alang en Inde, et ce après avoir été bloqué quelques temps par un simple Zodiac piloté par l'ONG Greenpeace, alors même qu'en septembre 2007, la Cour suprême d'Inde a autorisé l'ex paquebot France à procéder à cette même opération et cela dans une indifférence médiatique et associative assez étonnante alors que le tonnage d'amiante à bord était fortement comparable (1000 tonnes contre 1200). Greenpeace a bien tenté de réagir par un communiqué de presse le 11 septembre 2007, mais

¹⁰⁸ Beatriz Padilla. « L'agenda médiatique et la construction sociale de l'incertitude ». Article publié dans *Communication sensible*, février 2007, p. 6.

¹⁰⁹ Je me réfère ici aux travaux d'Eliseo Véron, notamment son analyse de la médiatisation de l'accident de Three Mile Island en 1979 aux Etats-Unis.

¹¹⁰ Beatriz Padilla. « Médiatisation et identification comme des facteurs intervenant dans l'irruption de la crise sociale. Une analyse biculturelle de la presse écrite et modélisation », Université de Lyon 3, 2006.

quasiment aucun média n'a relayé l'information. Le fait que le France ait ensuite été revendu à un consortium puis rebaptisé dans un premier temps « le Norway » puis ensuite le « Blue Lady » a certainement dilué son identité. D'un côté, celui du Clemenceau, nous avons une symbolisation de la puissance militaire, de l'autre, celui du France, nous n'avons qu'un énième épisode des transactions marchandes de la mondialisation.

Conclusion.

Un nouveau champ de la communication des entreprises semble apparaître, celui de la communication sensible. Cette communication se situe entre l'effet boomerang et l'effet papillon. Elle regroupe différents domaines de la communication comme les risques, la crise, la communication financière, l'environnement. Nous avons tâché d'en démontrer certaines caractéristiques, d'en définir les contours, de présenter ses composantes. La communication de crise et la communication environnementale figurent déjà aux premières places des sujets de la communication d'entreprise, au travers de l'élargissement du thème des risques, de la généralisation du principe de précaution. La communication sensible tend à devenir un paradigme de la communication organisationnelle et ce alors même que l'idée de désordre était absente des premières théories de la communication basée sur une approche cybernétique. Cette approche me semble devoir conduire à une nouvelle réflexion sur l'approche performative et instituante de la communication ainsi que sur le statut du professionnel de la communication en entreprise.

Bibliographie

D'ALMEIDA Nicole et Thierry LIBAERT, *La Communication Interne*, Éditions Dunod Topos, Paris, 5^{ème} éd. 2007.

D'ALMEIDA Nicole, *La société du jugement*, Armand Colin, Paris, 2007.

BOLTANSKI Luc *et al.*, *Alertes , affaires et catastrophes*, CRNS / Ecole des Mines de Paris, 1996.

CHALMIN Philippe, *Le siècle de toutes les espérances*, Belin, Paris, 2005.

CROZIER Michel et Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.

DAVIES Gary *et al.*, *Corporate reputation and competitiveness*, Routledge, Londres, 2003.

Aléa communicationnel et communication sensible

FESTINGER Léon, Riecken Hank et Schachter Stanley, *L'échec d'une prophétie*, PUF, Paris, 1993 (édition originale 1956).

GRUNIG James, *Public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum, New Jersey, 1992.

D'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989.

LAWRENCE Paul et LORSCH Jay, *Adapter la structure de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 1989.

MANDELBROT Benoît, *Une approche fractale des marchés : risquer, perdre et gagner*, Odile Jacob, Paris, 2005.

NACHI Mohamed, *Introduction à la sociologie pragmatique*, Armand Colin, Paris, 2006.

DE NARBONNE Aimery, *Communication d'entreprise - Conception et pratique*, Eyrolles, Paris, 1990.

PIOTET Jean-Pierre, *Réputation, le regard des autres*, Eska, Paris, 2004.

TEYSSIER Jean-Pierre, *Frapper sans heurter. Quelle éthique pour la publicité ?*, Armand Colin, Paris, 2004.

THOM René, *Paraboles et catastrophes*, Champs Flammarion, Paris, 1983.