



Lignes directrices pour la communication dans les contextes à risque

Ces lignes directrices nous aident à

- analyser le concept de risque et éviter de prendre pour acquis ce qu'il est,
- comprendre comment agir pour éviter les conséquences des dommages causés par les risques,
- utiliser la communication comme un outil de réponse et de récupération pendant et après le moment de la crise.

Ceci étant dit, nous avons l'intention de diviser le document en plusieurs sections : le concept de risque, le concept de gestion de crise et la communication sur les risques dans les contextes de crise.

Le concept de risque :

Le courant de recherche lié à l'étude du risque est né dans l'Amérique des années 1960, avec une longue et riche histoire de paradigmes, d'approches, d'études de cas et de théories également et surtout liées aux projets, à la technologie et à la mondialisation.

Depuis les années 1990, l'idée de risque a été étendue aux questions sociales, politiques et économiques découlant de l'ère contemporaine et post-contemporaine.

Le concept de risque est donc un concept sociologique, construit culturellement et dont la définition découle de la connaissance et de l'expérience, aussi et surtout partagée avec d'autres.

Compte tenu de la complexité dans laquelle nous vivons, il est nécessaire de prendre en compte certaines questions :

- la plupart des risques ne sont pas prévisibles à ce jour,
- il ne peut y avoir de méthode unique pour comprendre, évaluer et gérer les risques,
- les réponses aux risques ne sont pas prévisibles : les gens réagissent différemment dans le temps, en fonction de leur contexte et de leurs interactions avec les autres.

Dans le contexte de la crise de la modernité et de la méfiance à l'égard de la rationalité, la culture intervient dans l'évaluation des risques, même si celle-ci est de plus en plus globale et transversale.

La mondialisation, un marché de plus en plus compétitif, une société qui vit interconnectée mais désagrégée, entraînent des risques environnementaux, technologiques et économiques auxquels l'individu doit faire face jour après jour en sachant que, plus les activités humaines se multiplient, plus les risques peuvent être élevés.

C'est également à partir des années 1990 que l'on a commencé à parler de "*gestion des risques*" (A. Decataldo, A. Fasanella, M. Maggi, *La Comunicazione del rischio chimico. Sperimentazione e Valutazione nelle scuole di Roma, Franco Angeli, 2006*), entendue comme la gestion, le contrôle et la communication des risques non seulement au niveau technique mais aussi au niveau social, ce qui permet d'évaluer les niveaux d'anxiété, de stress, de peur et de valeurs chez les individus, puisque ce sont les éléments par lesquels les individus perçoivent, identifient et définissent un risque lorsqu'ils y sont confrontés.

Depuis le XXe siècle, les bases de ce que Beck a appelé la "*société du risque*" ont été jetées (U. Beck, *La società del rischio. Verso una seconda modernità, Carocci, 2000*).

Le désenchantement à l'égard des nouvelles technologies, l'inquiétude et la prudence face au progrès, la vulnérabilité de l'environnement et la vulnérabilité de l'espèce humaine ont caractérisé un siècle entier et continuent de caractériser celui dans lequel nous vivons aujourd'hui.

La notion de risque est étroitement liée à celle de "vulnérabilité" ; on parle souvent de "*vulnérabilité sociale*" (R. Cavallaro, *Lexicòn. Lexique pour l'analyse qualitative en recherche sociale, CieRre, 2006*), entendue comme la

capacité d'un groupe à se prévenir et à se défendre des conséquences d'un risque ou d'un événement stressant.

Le concept de gestion de crise :

La gestion des risques fait référence au processus, au plan d'action et à la stratégie dans son ensemble par lesquels une organisation/entreprise entend gérer et faire face à une situation qui menace de porter atteinte à son image, à sa réputation, à sa crédibilité, à sa fiabilité et à ses finances.

En tant que processus, elle se compose de trois moments fondamentaux :

- la Surveillance : avant la survenue de la crise, c'est le moment où l'on élabore des systèmes de prévention et des plans d'action, ainsi que des simulations de la crise elle-même ; cette activité prépare l'organisation/l'entreprise,
- la Récupération : lorsqu'une crise survient, les procédures et les lignes directrices préparées pour y répondre doivent être mises en place,
- la Réponse : lorsque les dommages sont minimisés et réparés.

Un bon plan de gestion des risques prend en compte les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'organisation/entreprise.

La communication sur les risques dans les contextes de crise :

L'un des facteurs les plus impliqués dans la perception et l'évaluation des risques est la *communication* : les messages personnels et ceux diffusés en ligne contribuent en fait à construire l'image du risque et, par conséquent, la tâche de ceux qui assument la responsabilité de la communication sur le risque lui-même est très importante.

L'objectif principal de la communication sur les risques est d'informer : dans les contextes de risque, les institutions et les experts communiquent avec les gens selon une logique descendante (ascendante).

Étant donné que ceux qui reçoivent l'information prennent également des décisions, il faut toujours garder à l'esprit que ceux qui reçoivent l'information sont actifs.

La quantité d'informations est aujourd'hui tellement illimitée que l'on ne peut exclure la possibilité toujours plus grande d'une distorsion de la réalité, de sorte que les canaux officiels doivent fournir rapidement des informations complètes et efficaces.

Dans les contextes de risque, les personnes les plus influentes et les visages les plus connus de l'organisation jouent un rôle clé dans la communication. Souvent, ce sont précisément les décideurs qui construisent des arguments ad hoc visant à rassurer l'opinion publique.

Voici quelques caractéristiques d'une communication fiable sur les risques :

- la Clarté et l'absence de contradiction,
- expliquer la nature du risque encouru,
- plus la communication sur un sujet donné est fréquente, plus elle attire l'attention de l'opinion publique et plus le niveau de perception du risque est élevé.

Dans les contextes où il existe un risque, ne serait-ce que dans la perception de la communauté, ou même une crise reconnue à laquelle il faut faire face, la communication joue un rôle clé.

C'est pourquoi nous souhaitons souligner qu'il existe une figure, celle du Community Manager, qui est de plus en plus présente au sein du personnel des organisations/entreprises et qui, surtout dans les contextes de risque, intervient face aux menaces et aux crises.

Selon la définition de l'entreprise italienne Aruba.it : "son rôle est de favoriser le dialogue entre l'entreprise et son public cible, en créant les conditions nécessaires pour qu'une communication positive soit générée autour de la marque. Il modère également les commentaires, agissant en tant que porte-parole de l'entreprise dont il s'occupe".

Plus précisément, la communication qui se réfère à un moment historique particulier dans lequel l'organisation/l'entreprise traverse une période de crise doit présenter des caractéristiques très spécifiques, ce qui implique que, dans ces contextes, il est impensable de ne pas s'exposer ou de prétendre que la crise n'a pas eu lieu/ne nous a pas affectés.

En termes de communication, il est essentiel d'avoir une coordination interne et externe.

La première peut être assurée par des réunions, des discussions, des dialogues avec des experts et avec le personnel interne de l'organisation/entreprise, de sorte que nous soyons tous aussi alignés que possible sur la question.

En prévoyant et en simulant des moments de crise, comme le suggère le plan stratégique, il est possible de comprendre quelles sont les pensées et les idées du personnel interne et de permettre non seulement à chacun de présenter son point de vue, mais aussi de parvenir à des accords internes, en gardant à l'esprit que c'est précisément dans les moments d'extrême difficulté qu'il convient d'éviter les divisions et les scissions internes, qui pourraient sinon alimenter la crise.

En ce qui concerne la communication externe, un plan peut être mis en œuvre après une coordination précise de la communication interne et une analyse minutieuse de la situation.

Comment s'ouvrir, en termes de communication, au monde extérieur ?

Exemples : l'utilisation des médias sociaux, les communiqués de presse, des excuses publiques par le biais des canaux officiels de l'organisation/entreprise tels que le site web, des courriels spécifiques. Le ton à utiliser dans ces types de communication doit être :

- transparent : il convient d'éviter le manque de clarté ou la confusion dans l'exposé,
- empathique : surtout si l'organisation/l'entreprise traverse un moment de crise, il serait contradictoire et inconvenant de s'exposer sur un ton colérique, arrogant ou offensé.
- désolé : montrer du regret pour ce qui s'est passé est toujours le meilleur choix, de même qu'être diplomate et adoucir le ton des conversations en ligne et hors ligne.

Miriam Di Bartolo, Assistante du Bureau de la Communication de la UISG

Contact : assistente.comunicazione@uisg.org

