

Certaines questions restent relativement difficiles à aborder en communication, et du coup, ne font l'objet le plus souvent... d'aucune communication. Certes, mieux vaut ne pas communiquer lorsque le retour de bâton est prévisible. Pourtant, en permettant d'anticiper et de construire des stratégies, la communication sur des sujets dits sensibles ouvre bien des perspectives à une collectivité.

Comm pense de cha

La scène se passe chez le docteur – ou le dentiste. Le patient se plaint de douleurs et désigne la partie sensible de son corps. Et le docteur – ou le dentiste – appuie volontairement là où ça fait mal...

Prenons maintenant une ville que les embouteillages paralysent soir et matin, ou une ville où les questions de stationnement sont endémiques, une ville où le bruit et le sentiment d'insécurité sont devenus des points d'achoppement. Imagine-t-on un seul instant la communication s'emparer de ces sujets passionnels et éminemment politiques ?

Grenoble vient pourtant de porter à la connaissance des médias le problème de la « circulation » de motos (en fait, des conduites dangereuses) dans un de ses quartiers. Masochistes les élus grenoblois ?

Surtout pas de vagues

Sur des thématiques très sensibles telles la pollution, la violence, les bouchons, le stationnement, la sécurité, le harcèlement, etc., la communication publique, frileuse, hésite à tâter l'eau et préfère mettre le plus souvent un pull sur son tee-shirt... La tentation de choisir des sujets qui présentent le moins de risques de provoquer le débat est toujours la plus grande. Que les rédacteurs en chef et les chargés de communication qui ne se sont pas fait retoquer un « sujet sensible » lèvent la main. La communication publique est forcément consensuelle. Une rédactrice en chef rapporte pour l'anecdote un appel téléphonique d'un lecteur du journal municipal qui faisait remarquer : « *il fait toujours beau sur vos photos...* ».

L'écueil de cette politique du moindre remous est la toujours possible arrivée d'une situation de « crise », d'une tension telle, que, on connaît la fable, la communication se trouva fort dépourvue quand la bise fut venue...

Boire le bouillon...

« *Se trouver sur la trajectoire de la course de l'éléphant, est-ce la faute de l'éléphant ?* » interroge Pierre Fayard, spécialiste de la communication publique dans un numéro du *Magazine de la communication de crise et sensible* ¹. « *Dans la pensée stratégique chinoise, une crise résulte au mieux d'un déficit d'adaptation en temps*

voulu et au pire d'une coupable cécité stratégique, autant des dirigeants que des cités ou organisations engoncées dans un confort d'habitudes. La différence entre crise et changement est une affaire de temps, de rythme et de retard, d'abord dans la sensibilité, l'analyse et la vision, ensuite dans la stratégie, l'anticipation et l'adaptation. Le changement est d'autant plus douloureux qu'on ne l'a pas vu venir, ou qu'on n'a pas accepté de le considérer lorsqu'il s'annonçait aussi certain que la charge d'un éléphant. »

Cette analyse a été développée pour des cas plus extrêmes, comme par exemple les risques majeurs ou une crise sociétale. Mais le Certu, dans une très bonne étude sur les enjeux de la communication en matière de stationnement ² ne dit pas autre chose en soulignant que ces sujets sensibles, souvent « lieux privilégiés d'expression des contradictions de la ville », qui touchent à la fois à des intérêts particuliers comme collectifs, nécessitent des arbitrages et la définition de priorités et de réalisations en préalable à toute communication.

...ou refaire surface ?

Existe-t-il des sujets tabous en communication publique, doit-on et faut-il communiquer sur tout ? « *On ne peut pas parler de sujets tabous en communication mais toutes les collectivités ne peuvent pas communiquer sur tout* » observe Julien Goupil, fondateur de l'agence Proximité, spécialisée dans la communication publique, sociale et politique. « *Il est d'abord nécessaire de mener une phase d'audit qui révélera les thématiques de communication prioritaires, car appuyées sur de vrais arguments de territoire, mais permettra aussi de souligner des carences, donc des initiatives politiques à mener.* »

DOSSIER



Communication sensible : Préparer le changement avant changer le pansement

Autrement dit, premièrement, pour communiquer sur un sujet sensible, celui-ci doit avoir fait l'objet d'un effort particulier, d'un aménagement, d'une concertation, la communication permettant alors de valoriser les initiatives de la collectivité. Pour reprendre l'exemple grenoblois énoncé plus haut, la ville a d'abord construit un partenariat et une sensibilisation entre professionnels, enfants et adolescents sur les questions de sécurité routière, en faisant réfléchir et participer les jeunes à des actions de sécurité, puis de communication. Après avoir apaisé le terrain, elle a ensuite pu communiquer sur les délicates questions de circulation motorisée.

Deuxième observation: le refus ou l'hésitation à communiquer est souvent un révélateur qui fait ressortir une carence, participe à l'émergence d'une conscience et d'une réflexion politique et permet de fonder des préconisations en termes d'actions.

« La communication révèle là ses deux profils, qui ne vont d'ailleurs pas l'un sans l'autre: elle ne se contente pas de faire du suivisme mais, en pointant un manque, elle est à l'initiative d'une action politique, qui permettra ensuite plus tard de communiquer » complète Julien Goupil.

Nager dans la même direction !

S'il n'existe donc pas de sujet tabou, il y a en revanche quelques préalables nécessaires et indispensables comme la mobilisation de la population. « Je suis vraiment favorable à la concertation. Il faut parfois savoir avouer ses faiblesses, dire ce que l'on va mettre en œuvre, jouer la transparence et tenir au courant les citoyens au fur et à mesure de l'avancement des dossiers », affirme Julien Goupil. Dans certains cas, comme les

problématiques sur le handicap ou la sécurité, le travail en commun est indispensable, pour d'abord informer, communiquer pour une meilleure compréhension du sujet et sensibiliser. Ainsi, à Suresnes, l'agence a travaillé sur le handicap en ateliers, avec des enfants, pendant le temps scolaire. Discussions et explications sur le handicap et la peur du handicap ont débouché sur la réalisation d'une bande dessinée publiée par la suite dans le journal municipal.

Une collaboration intelligente, claire et récurrente avec les médias est un autre atout: « les collectivités ont réellement un effort à faire dans ce sens » appuie Julien Goupil. Si une relation de confiance s'est instaurée sur le long terme, le journaliste en cas de problème vérifiera toujours ses informations auprès de la collectivité, évitant ainsi bien des rédactionnels maladroit. Des mois de travail peuvent être ainsi mis à mal par un article de presse publié à chaud, sans recul, notamment quand les questions touchent à la sécurité publique. En revanche, le journaliste valorisera le travail mené par la collectivité sur la prévention des conduites à risque, sur la mise en place de conseils de quartier, le soutien aux parents, l'aide aux victimes ou l'accès au droit, sur le dialogue instauré par tous les partenaires sociaux, publics et privés, etc. Mais chaque initiative de la collectivité devra s'accompagner d'un vrai dossier de presse, à la fois simple et complet. S'approprier des sujets de communication sensible sert souvent à défricher les sentiments, ressentis, idées reçues et avancées de la population en matière de sécurité, libertés publiques et environnement. La communication sensible peut être une chance pour la communication, à condition qu'elle accompagne un vrai changement, pensé et mis en œuvre.

1. <http://www.communication-sensible.com/portail/>
2. À rechercher sur le catalogue du Certu (<http://www.certu.fr/catalogue/>) : Politiques de stationnement, l'enjeu de la communication, analyses et perspectives, 2003.