

Les Relations Publiques

« Les relations sont sûrement le miroir dans lequel on se découvre soi-même »

Jiddu Krishnamurti

Cette première section du chapitre II s'inspirant de la citation de Jiddu Krishnamurti , un philosophe indien , vise à souligner la dimension de plus en plus grandissante des relations publiques au sein des entreprises. Dans un premier temps, nous chercherons à situer le contexte historique dans lequel a évolué cette discipline. Nous proposons ensuite dans cette section un résumé des principales approches conceptuelles pour encadrer les domaines capitaux où les relationnistes opèrent. Ce survol initial nous permettra également de donner une vue d'ensemble sur les outils utilisés par ces derniers dans l'exercice de leur métier. Un métier particulièrement complexe présentant des défis importants quant à sa pratique.

A. Contexte historique et définitions

Le concept des relations publiques est une notion relativement jeune dans le domaine de la gestion. Sa naissance fut en concomitance avec la plus forte croissance économique mondiale de tout le 19^{ème} siècle, celle qui a engendré un chambardement industriel important à l'échelle planétaire. Ce concept est depuis en constante évolution, d'où la multitude de définitions qu'on lui accorde.

1) Contexte historique

Apparue vers 1850 aux Etats-Unis, les relations publiques, nées alors du monde industriel où elles se sont souplement adaptées à ses besoins, ont été la réponse ad hoc aux exigences d'un monde nouveau qui se créait dans une perpétuelle accélération et qui, de ce fait, engendrait des situations inconnus jusqu'à ce jour (L. Matrat). Perçue avant comme une sorte de propagande, elle seyait, aux temps des révolutions tant en France qu'aux Etats-Unis, d'outil permettant de briguer l'obtention du soutien populaire. Talleyrand, un homme politique et diplomate français avait résumé tout le mécanisme de la propagande en disant qu' « il faut agiter le peuple avant de s'en servir » .

Lucien Matrat écrivait, dans le même sens, vers les années soixante : « Au début, l'attrait qu'exerçait sur le public ces deux mots anglo-saxons 'public relations', au contenu mal défini, déclencha, si l'on peut dire, un véritable déluge ! Des journalistes, des

publicitaires et beaucoup d'autres qui ne savaient que faire furent attirés par cette nouvelle profession, dont les contours imprécis permettaient à celui qui l'exerçait de faire, sous son couvert, ce que bon lui semblait. L'imagination était alors la qualité suprême de celui que l'on appelait un 'public relations'. Il devait être capable de concevoir l'astucieux événement ou l'adroite présentation permettant au nom du civisme et de l'intérêt général, d'inonder la presse de communiqués à la gloire...du bœuf sous cellophane ! »

En effet, l'ascension de la Presse, notamment aux Etats-Unis favorisa l'enracinement de cette jeune discipline qui se voit attribuer l'avantage d'accompagner les grands changements du tissu économique des pays d'Occident.

Toutefois, cette expansion outrancière qui a fait d'heureux opulents, était loin d'être au beau fixe avec le reste de la communauté. Elle opprimait violemment le monde ouvrier et menaçait les petits fermiers.

C'est à ce moment-là qu'intervint Lvy Lee, ancien journaliste et agent électoral. Ce publiciste introduira la notion de 'confiance' au monde des relations publiques qui, jusqu'à ce jour ne prenait guère l'intérêt du public, encore moins des journalistes. Ce concept fut réaffirmé par Theodore N.Vail qui déclara aux actionnaires de sa compagnie en 1913 que « le public doit être considéré comme étant le maître de la situation. Il n'y a aucun doute,..., qu'il ne soit foncièrement juste, s'il comprend bien ce dont il s'agit ».

Les relations publiques devenaient alors de plus en plus novatrices quant aux façons de faire avec les divers publics auxquels elles faisaient face. Elles se sont adaptées aux réalités des entreprises et aux attentes de l'opinion publique.

Cette nouvelle approche a fortement agi sur le contexte actuel des relations publiques, quoique ce dernier ait tendance à être aussi tumultueux que celui des cinquante dernières années, si ce n'est un peu plus. Incontestablement, la montée vertigineuse de la production de la connaissance et la démocratisation de cette dernière, par le biais des nombreux outils technologiques qui rendent les informations accessibles et communément gratuites, a fait que « l'accès à la connaissance n'est plus le fait d'une élite, mais le privilège de tous » (Maisonneuve, 2006).

2) Relations publiques : Etymologie

Relations publiques, une notion fortement documentée tant aux Etats-Unis qu'en France ou ailleurs, se voit « *menée de manière différente de par le monde* ».

En effet, depuis son apparition aux Etats-Unis, elle s'est vue accorder plusieurs explications souvent imprécises et floues. L'analyse documentaire effectuée nous a permis de recenser quelques définitions :

- Définition 1 :

« Les relations publiques sont des démarches de communication personnalisées auprès des différents publics, visant à promouvoir durablement une notoriété ou une réputation pour une institution, une société, une marque, un produit, une idée ou une personnalité » (Syntec)

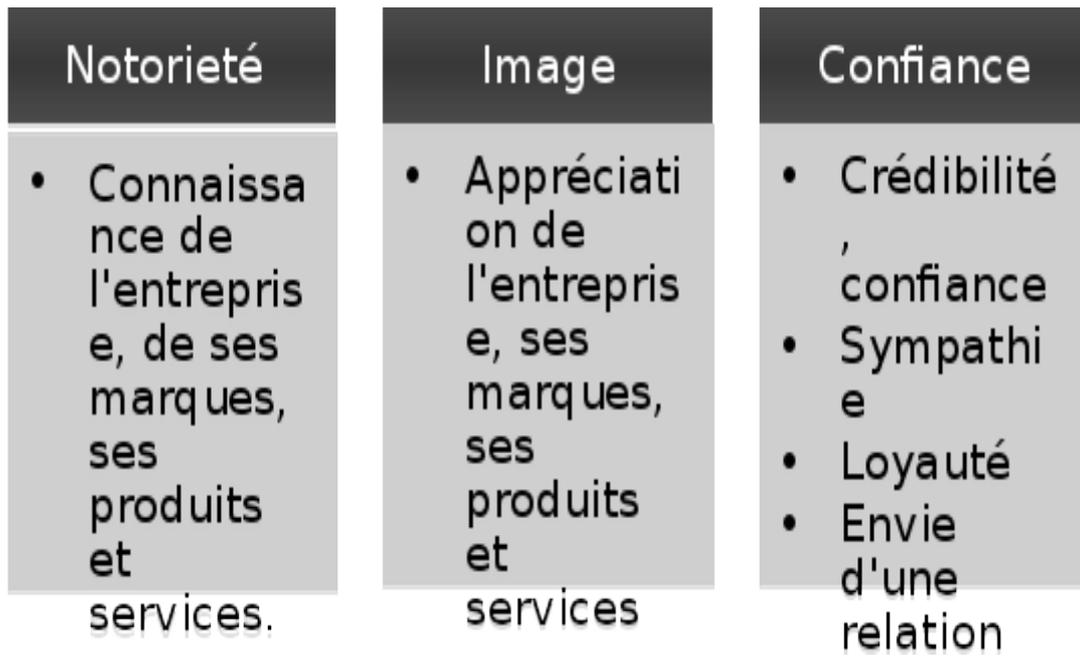
- Définition 2 :

« Les relations publiques sont un ensemble de programme mis en place par une entreprise ou un organisme, afin d'établir ou d'améliorer son image ou celle de ses produits auprès des différents publics qui, à l'intérieur et l'extérieur de l'institution, conditionnent son développement » (Malaval et al)

- Définition 3 :

« L'effort planifié et soutenu pour établir et maintenir un capitale de sympathie et une compréhension mutuelle entre une organisation et ses publics ». (Rotary International)

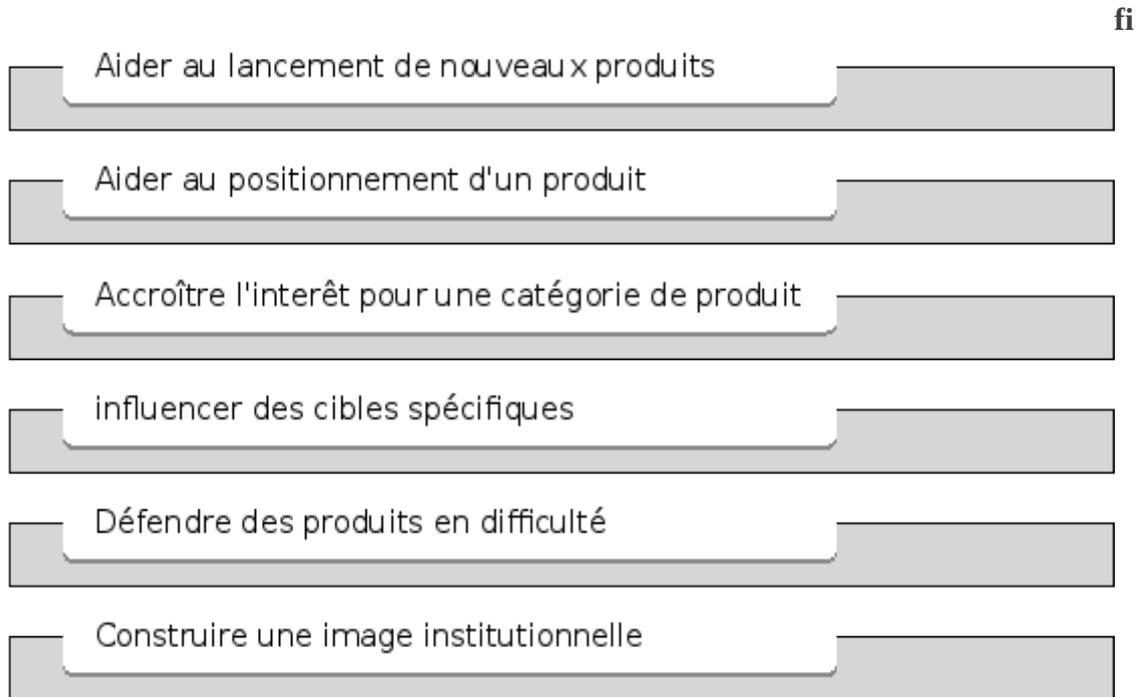
La notion des relations publiques recouvre donc plusieurs aspects : c'est un instrument de gestion et de planification qui consiste à établir, maintenir et promouvoir des relations de confiance entre entreprise et ses publics interne et externe qui répondent à deux conditions sine qua non : un fort capital de sympathie et une compréhension mutuelle. « Elles constituent l'ensemble harmonieux des relations sociales nées de l'activité économique dans un climat de loyauté et de vérité ». De ce fait, elles répondent à trois principaux objectifs :



ure 6 : Les 3 objectifs principaux des relations publiques

3) Spécificités des relations publiques

Ayant la particularité de s'adresser à des interlocuteurs divers, les relations publiques se voient attribuer différents types de mission :



gure 7 : Spécificités des relations publiques

B. Domaines d'intervention des relations publiques

1) La communication « Marketing »

Toute entreprise est agence de communication. Elle transmet à ses différents publics des messages et des informations inhérents à son activité, ses marques, ses produits, ses services, ses performances,...

La communication marketing constitue donc pour une organisation, un outil qui lui permet de modifier les comportements mentaux de ses parties prenantes (motivation, connaissance, image, attitude,...) et par conséquent leur comportement effectif.

Quatrième composante de mix-marketing, la communication est considérée selon Kotler & Dubois, comme « un véritable dialogue entre entreprise et ses clients, qui se déroule avant et après la vente, pendant et après la consommation ». Il faut donc appréhender au mieux les différents éléments du processus de communication, et s'imprégner de la culture de divers clients pour pouvoir les influencer.

La littérature traitant de la communication marketing avance une panoplie de modèles qui permettent de schématiser les différents niveaux hiérarchiques de réponse à une campagne de communication :

Niveaux	Modèle AIDA	Modèle de la hiérarchie des effets	Modèle de l'adoption des innovations	Modèle de communication
Stade cognitif	attention ↓	Prise de conscience ↓ Connaissance ↓	Prise de conscience ↓	Exposition ↓ Réception ↓ Réponse Cognitive ↓
Stade affectif	Intérêt ↓ Désir ↓	Attrait ↓ Préférence ↓ Conviction ↓	Intérêt ↓ Evaluation ↓	Attitude ↓ Intention ↓
Stade comportementale	Action	Achat	Essai ↓ adoption	comportement

Figure 8 : Modèles des niveaux hiérarchiques de réponse

Subséquentement, le relationniste devrait, selon la nature de l'activité de son entité, appliquer l'un de ces modèles qui, de par le monde, ont fait leurs preuves dans le tissu professionnel.

Le rôle du département des relations publiques étant donc de soutenir, par le biais de la communication marketing, les ventes de l'entreprise ; étant donné que ces dernières constituent le cordon ombilical de toute entité.

2) La communication institutionnelle

Apparue au début des années 1920 aux Etats-Unis, la communication institutionnelle, dite également communication « corporate », est la pierre angulaire de l'ensemble des métiers des relations publiques. Elle se doit de coordonner et de soutenir les autres formes de communication (Decaudin & Malaval, 2009). Son but étant donc d'expliquer les actions d'une entreprise pour obtenir une mutualité d'intérêts des différents publics cibles (*les pouvoirs publics, l'opinion publics*).

Bien que la place qu'elle occupe varie d'une entreprise à une autre, la mise en place d'une communication institutionnelle répond généralement aux mêmes objectifs.

Dans leur livre « PENTACOM », Malaval & Decaudin en distinguent quatre jugés primordiaux :

- ❖ Un rôle de soutien aux autres formes de communication plus opérationnelles,
- ❖ Un rôle d'information des projets transversaux,
- ❖ Un rôle d'anticipation des situations de crise,
- ❖ Et un rôle de coordination des autres formes de communication de l'entreprise.

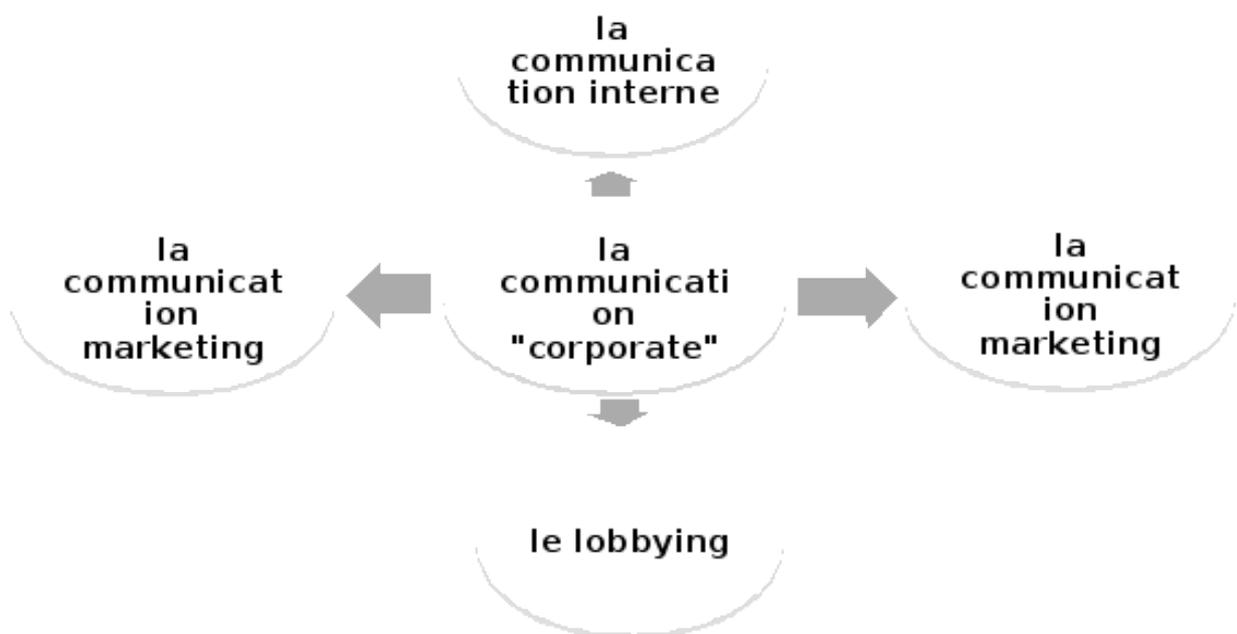


Figure 9 : La coordination des divers types de communications

Jugée sérieuse et légitime, la communication corporate est souvent l'occasion de prôner certains messages rarement objectifs, qui porte essentiellement sur les valeurs de

l'entreprise auxquelles sont sensibles un nombre grandissant de consommateurs citoyens, traduites notamment dans sa gestion des ressources humaines, son respect vis-à-vis de l'environnement et sa contribution à des causes d'intérêt général.

D'après « Marketing : de l'analyse à l'action » de Coutelle et Brillet, il s'agit d'amener les différents publics à associer l'entreprise à des valeurs positives.

OBJECTIF DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE	CIBLE
Favoriser les ventes par une meilleure image	Clients, prospects potentiels
Convaincre et rassurer ses partenaires	Distributeurs, fournisseurs
Favoriser les bienveillances des pouvoirs publics	Instances publiques et parapubliques
Favoriser l'apport en capital	Etablissements financiers, actionnaires et investisseurs
Informers, séduire	Association des consommateurs
Impressionner	Concurrents
Interpeller, rassembler	Milieus éducatifs, scientifiques
Intégrer, motiver	Employés, cadres de l'entreprise

Tableau 1 : Objectifs et cibles de la communication institutionnelle

Cependant, il est à noter que l'accent n'est pas mis sur ce que vend l'entreprise, mais sur la manière dont elle se comporte en tant qu'acteur socio-économique.

3) La communication financière

Apparue au début des années 1990, et prise amplement au sérieux depuis la dernière crise économique de 2008, « la communication financière est devenue une discipline de plus en plus poreuse aux autres domaines de communication, tant en raison de la diversité de ses cibles, qu'à celle des domaines qui interagissent avec elle ».

En effet, le public visé par la communication financière est aujourd'hui plus large et plus hétéroclite ; on s'adresse aussi bien à des investisseurs institutionnels et des prescripteurs directs, qu'à des journalistes et des actionnaires particuliers. Entrer en communication avec des interlocuteurs aussi divers nécessite donc une démarche pointilleuse.

Ayant pour enjeu fondamental la création de la confiance, « le but de la communication financière est de créer les conditions d'une croyance et une confiance durables. Elle doit donc veiller à la 'réputation' de l'entreprise en démontrant que les entreprises déploient une bonne stratégie, en expliquant les résultats au regard de cette stratégie et en étant toujours cohérente quant à l'explication des écarts entre ce qui était promis et ce qui est réalisé ».

Pour ce, la communication financière repose sur trois principes incontournables :

- ❖ L'égalité d'accès à l'information,
- ❖ La justesse et la sincérité de la dite information,
- ❖ Et sa cohérence.

Elle a ainsi un calendrier propre et répond à des obligations spécifiques, notamment celles de tenir le public informé des activités de l'entreprise, de ses résultats et de ses opérations financières.

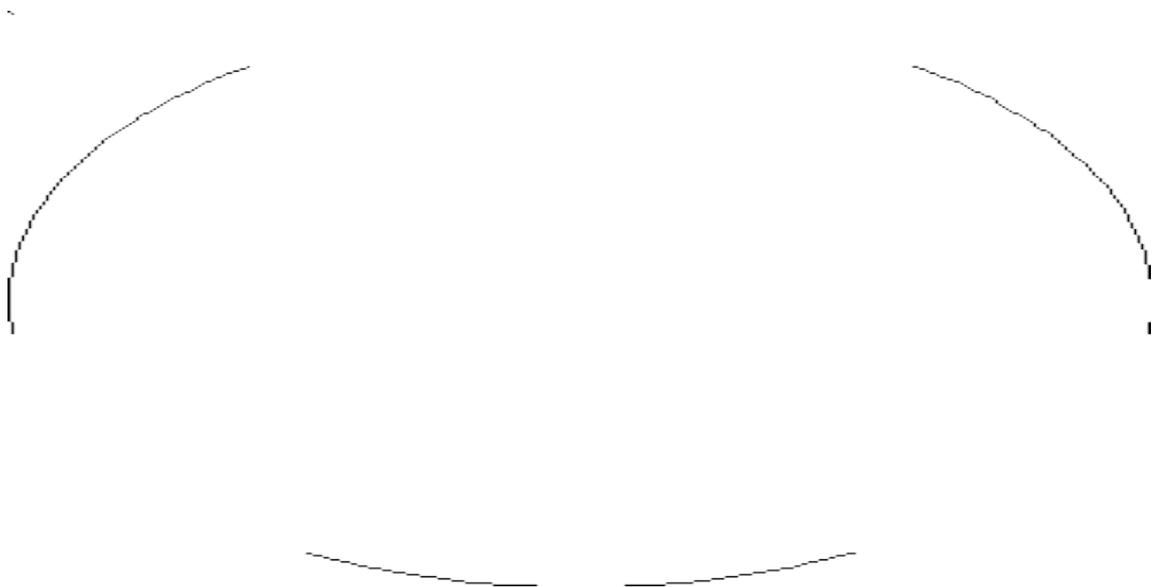


Figure 10 : Les principes de communication financière

Toutefois, la donne économique actuelle marquée, entre autres, par l'internationalisation et la suppression des monopoles laisse à désirer, en particulier celle laissant entrevoir les récentes secousses de l'économie mondiale. D'ailleurs, les exemples ne manquent pas quant à la perte de confiance vis-à-vis des institutions créant de la valeur au sein du tissu économique ; Worldcom en 2006, plus récemment celui de l'affaire Kerviel à la société Générale en 2008, ou encore AIG et Lehman Brothers.

Ce qui fait que face à ce contexte économique devenant très complexe et exigeant mettant en péril l'image de marque des entreprises, une stratégie de communication financière mise en place méticuleusement ne sera que salué.

Pour le relationniste, « *une connaissance de la réglementation en matière de communication financière est indispensable pour agir sans erreur dans cette branche des Relations Publiques* ».

4) La communication interne

Perçue avant comme de simples messages destinés aux salariés, la communication interne se veut aujourd'hui un instrument de gestion nécessaire aux divers acteurs de l'entreprise, facilitant l'adhésion aux valeurs de cette dernière et permettant de bâtir un sentiment de solidarité, d'engagement et d'implication. Pour Christine DONJEAN, « *une entreprise n'est pas uniquement la juxtaposition d'individus, mais une intégration et une collaboration de personnes à un projet commun* ». La communication interne est la meilleure alliée du Management et le ciment le plus efficace de la communauté de travail toute entière (DONJEAN, p.15, 2006). Elle est considérée, désormais, comme étant une discipline fondamentale que toute entreprise qui se respecte devrait intégrer parmi ses préoccupations majeures.

D'ailleurs ce même auteur atteste que la communication interne est indiscutablement un outil de gestion qui appuie la stratégie générale déterminée par le top management et s'intègre dans la stratégie globale de communication de l'institution. Elle contribue également, de manière indirecte, à soutenir la réputation externe de l'entreprise (DONJEAN, p.16, 2006). En effet, « *l'image d'une entreprise dépend de l'image qu'en diffusent les hommes qui y vivent : un personnel motivé à l'interne fait une entreprise aimée à l'extérieur*.

L'expérience prouve que les sociétés dont on dit le plus de bien sont celles dont le personnel informé, motivé, écouté, peut répondre aux critiques, expliquer les difficultés, diffuser les succès, vanter les mérites. En somme, agir en ambassadeur fidèle, crédible et positif ».

Pour réussir cette jeune discipline qui s'impose aux entreprises, la littérature distingue 3 types de communication interne.

- ❖ **Descendante** : C'est la forme de communication interne la plus répandue ; les messages, puisant leurs sources dans le top management, descendent vers les échelons inférieurs, dans le but d'informer ou de motiver les assesseurs.
- ❖ **Ascendante** : la communication ascendante, ou ce qui est communément appelée la remontée d'information, permet à l'entreprise, d'une part, de responsabiliser ses collaborateurs en leur confiant la tâche d'ausculter le marché ; et d'autres part de garder l'œil vif sur ses clients afin de les satisfaire en temps réel.
- ❖ **Latérale ou horizontale** : agrégeant les deux types précédemment cités, la communication latérale n'est autre qu'un échange ex aequo où ségrégation et bureaucratie n'ont point de place.



Figure 11 : Types de communication interne

En concomitance avec les enjeux relevant des ressources humaines, le responsable des relations publiques devrait donc développer une expertise spécifique et posséder, fort utilement, de solides notions de droit social pour manager au mieux la communication interne au sein de l'entreprise.

5) Les affaires publiques

Selon le Groupe de recherche de Glendon sur les affaires publiques et internationales, les « affaires publiques doivent être définies comme l'étude des relations entre les multiples niveaux décisionnels, en ce qui concerne une vaste gamme de questions entre les gouvernements, les citoyens et les acteurs du marché ». Leur caractère catalyseur leur permet donc, d'une part, d'influencer les décisions gouvernementales et les projets de règlements par le biais d'initiatives de communication, et d'autre part à adapter une organisation de manière proactive à des changements réglementaires ou législatifs. A ne pas confondre avec les relations publiques ou encore avec les relations gouvernementales. Les premières sont au service d'un public large et fortement hétérogène nécessitant plusieurs actions, dans un but d'ébranler une idée erronée sur le système de valeurs de l'entreprise et de développer ou maintenir l'image que cette dernière cherche à véhiculer. Les deuxièmes, quoiqu'elles aient une forte similarité avec les affaires publiques, voir même dyadique quant au public auquel

elles sont destinées, ne permettent pas à l'entreprise de s'aligner à des changements réglementaires ou législatifs.

Selon Stéphane DESSELAS avocat et fondateur du cabinet 'Athenora Consulting', affaires publiques et lobbying ne font pas deux paires. En effet, les affaires publiques se déclinent sous quatre formes :

- ❖ La gestion de la réputation qui consiste à s'assurer que l'organisation jouit d'une bonne image ;
- ❖ La gestion des *stackholders* (parties prenantes) qui consiste à multiplier les alliés à sa cause avant toute action ;
- ❖ La préparation des cas qui visent à structurer son argumentaire ;
- ❖ La mise en place de la stratégie d'*advocacy* (lobbying).

Cela veut dire, en d'autres termes, que les relations gouvernementales constituent une spécialité des affaires publiques, qui, elles-mêmes, sont une spécialité des relations publiques.

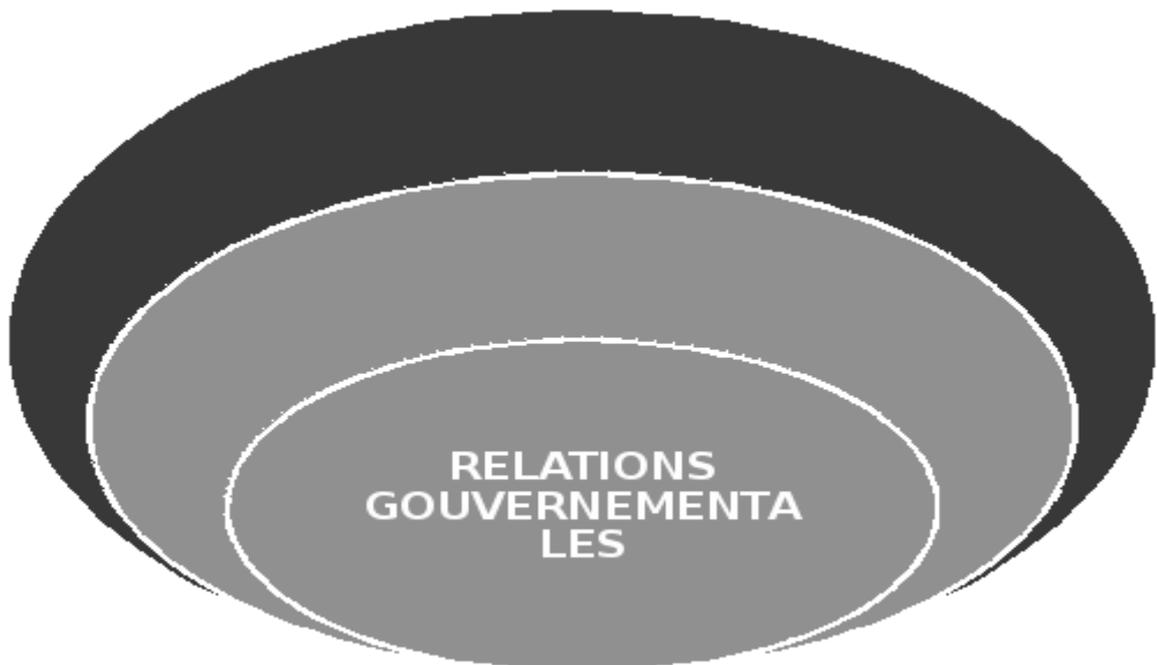


Figure 12 : La place du lobbying dans la stratégie des RP

La mission du responsable des relations publiques, dans ce volet, peut ne pas être confinée à un seul domaine d'expertise. Le relationniste devrait, de nature, être un polyvalent

touchant à plusieurs ressorts. Pour ce qui est affaires publiques, il combinerait notamment entre :

- ❖ Une bonne capacité de recherche, analyse et traitement de l'information ;
- ❖ Une forte connaissance juridique et réglementaire ;
- ❖ Un esprit d'analyse politique pointu ;
- ❖ Un sens aigu de la diplomatie ;
- ❖ Ainsi que des qualités d'un bon orateur.

6) Les relations gouvernementales ou le lobbying

Syntec, cabinet conseil en relations publiques définit du lobbying comme étant « la défense des intérêts de l'entreprise vis-à-vis des décideurs, administratifs et politiques tant au niveau national que régional ». on comprend de cette définition que le service relations publiques joue le rôle de courroie de transmission entre l'entreprise et les instances étatiques en mettant en œuvre un ensemble d'actions et stratégies, créant, ipso facto, un dialogisme avec les pouvoirs publics dans le but d'influencer leurs décisions sous toutes leurs formes (changement législatif, octroi d'une subvention, obtention d'un contrat,...etc).

Mais cette interprétation cache une réalité sombre si l'on croit la littérature traitant des relations entreprises-gouvernementales. En effet, en creusant plus en profondeur dans l'histoire du lobbying, on comprend que cette activité « *longtemps souffert de as mauvaise réputation, ce qui a nui à son développement et engendré un certain flou sur sa définition* ».

« L'objectif du lobbying est certes de modifier le cadre réglementaire dans un sens favorable au fonctionnement de l'organisation, mais cela ne remet pas forcément en cause la légitimité du projet ». Cette dernière est justifiée par l'intention de l'entreprise à servir l'intérêt général. On distingue alors le 'lobbying vertueux' visant à améliorer la position concurrentielle de l'organisation, la qualité de vie de ses parties prenantes et les conditions d'exploitation ; du 'lobbying honteux' qui n'a pour raison d'être que la défense d'un intérêt particulier inhérent à une personne ou une famille. Cette réflexion est résumée dans le tableau suivant :

PROJET CONTRIBUANT A L'INTEGRET GENERAL	OUI	NON
Type de lobbying	« vertueux »	« honteux »
Possibilité de communiquer sur le lobbying	Oui	Non

Tableau 2 : les raisons d'ambiguïté perçue autour du lobbying

Assurément, le lobbying est directement liée à la politique de communication de l'entreprise, et donc de la stratégie d'entreprise. Son caractère délicat consécutif à l'importance que lui accorde la direction générale, exige la mise en place d'une démarche réfléchie, soignée et singulièrement pointue. Ainsi la stratégie de lobbying se compose de cinq points :

- ❖ La définition des objectifs par la direction générale,
- ❖ L'identification des cibles et des parties prenantes concernés par les objectifs retenus,
- ❖ Le choix des techniques de lobbying appropriés aux cibles sélectionnés,
- ❖ La mise en œuvre de la stratégie de lobbying,
- ❖ L'évaluation de l'efficacité et l'audit de la stratégie de lobbying par la direction générale de l'entreprise.

La mission du responsable des Relations Publiques étant donc de mettre en place cette stratégie et d'assurer une veille réglementaire afin d'anticiper des évolutions de la loi.

Ainsi, les politiques déployées en relations gouvernementales prévoiront, entre autres, la préparation aux multiples rencontres avec les interlocuteurs choisis, l'élaboration des messages clés à transmettre et l'établissement d'un plan de communication et de positionnement public dans les médias, (*Hébert, 2009*).

7) Les relations de presse

Malaval & Décaudin définissent les relations presse comme « *un ensemble d'actions de communication ciblées sur un public de journalistes* ». Ayant pour finalité le développement d'une relation de confiance entre l'entreprise et ses différents publics, elles constituent un outil indispensable pour toute entité souhaitant faire comprendre et promouvoir ses activités à l'extérieur.

En effet, l'opinion publique exige, de plus en plus, des entreprises transparence et responsabilité ; ce qui implique naturellement, d'une part, l'adaptation de ces dernières à ces nouveaux enjeux, et d'autre part, la création et l'alimentation d'un dialogue avec le consommateur citoyen en occupant tous les espaces d'interaction directe qui leur sont offerts et en multipliant les points de contact.

Pour ce « *les médias jouent un rôle clé, notamment dans la formation de l'opinion. Elles constituent de ce fait des leviers privilégiés d'influence et d'image* ».

Selon Westphalen & Libaret, « les médias agissent comme un amplificateur : se saisissant d'un évènement brut, ils le font monter en puissance. Chambres de résonance, les médias sont aussi des filtres déformants. Ils ne produisent jamais une information à l'identique, mais la mettent en perspective, la critiquent. Cette prise de position, inhérente à l'activité journalistique, peut tourner en la faveur ou en la défaveur de l'entreprise, qui ne le sait qu'après ».

Le relationniste devrait donc s'affairer à instaurer une véritable coopération avec les journalistes importants pour l'entreprise qui, naturellement, doivent faire preuve de transparence et de sincérité dans leurs rapports.

C. Relations publiques et crise

« Le succès est un mauvais professeur. Il pousse les gens intelligents à croire qu'ils sont infaillibles ».

Bill Gates

1) Définitions

Une crise peut être définie comme étant une situation de vulnérabilité pouvant résulter, entre autres, d'un incident, d'une conjoncture ou d'une perception négative généralisée menaçant l'intégrité ou la réputation d'une organisation, impactant sa rentabilité et compromettant la continuité normale de ses affaires.

L'opinion publique, les médias et tout autre collaborateur direct ou indirect de l'entreprise voient leur perception de la marque semée de doute et leur confiance laisse place à une certaine méfiance ou rejet.

Regster et Larkin (2005) définissent le terme crise comme étant tout *« évènement qui conduit l'organisation à devenir le sujet d'une attention défavorable des médias et/ou d'autres groupes extérieurs comme les actionnaires, les politiciens, les syndicats et les groupes de pression environnementaux, qui pour une raison ou une autre, ont un intérêt dans les comportements de cette organisation »*.

Face à une telle situation, les décisions de réaction doivent être calculées et menées par les personnes aptes à le faire, le service des Relations publiques notamment, avec toute la délicatesse que nécessite la gravité des risques encourus.

2) Rôle et intervention des relations publiques

Il s'agit de faire preuve d'une bonne communication de crise, et de développer un système performant de gestion de crise.

La communication de crise est l'ensemble des stratégies et des moyens de relations publiques mis en place pour permettre à une organisation d'établir les faits, d'expliquer les actions prises dans l'immédiat et de démontrer comment elle s'engage à corriger une situation de crise, pour accélérer le retour à la normale et préserver les relations de confiance avec ses parties prenantes

De cette définition de Serge Leclerc et *al.* Ressort trois éléments essentiels pour la définition du périmètre d'action de toute communication de crise :

- ❖ Il s'agit de prime abord d'un **fait** à relater avec réalisme et honnêteté intellectuelle.

Dire ce qui se passe et l'admettre est une règle d'or de la communication de crise consistant à ne pas nier l'existence d'une crise, ni en interne, ni publiquement, et de n'entretenir aucun mystère sur les mesures prises pour tarir la source de la crise et endiguer ses effets.

- ❖ Il s'agit ensuite d'un ensemble d'**actions** curatives à mener.
- ❖ Il s'agit enfin des engagements à tenir pour mettre fin et résorber ladite Crise.

La gestion de crise quant à elle comporte, en plus du volet communicationnel qu'on vient d'évoquer, un ou des volet(s) opérationnel(s) qui peuvent émaner et/ou englober, entre autres, des dimensions techniques (ingénierie), industrielles, environnementales, informatiques, financières, médicales, juridiques, sociales, politiques, de sécurité publique, etc.

On constate que la gestion de crise dépasse la seule dimension communicationnelle et intègre d'autres dimensions, qui ne se limitent pas seulement aux relations publiques.

Grunig (2001) évoque 4 principes clés de gestion de crise :

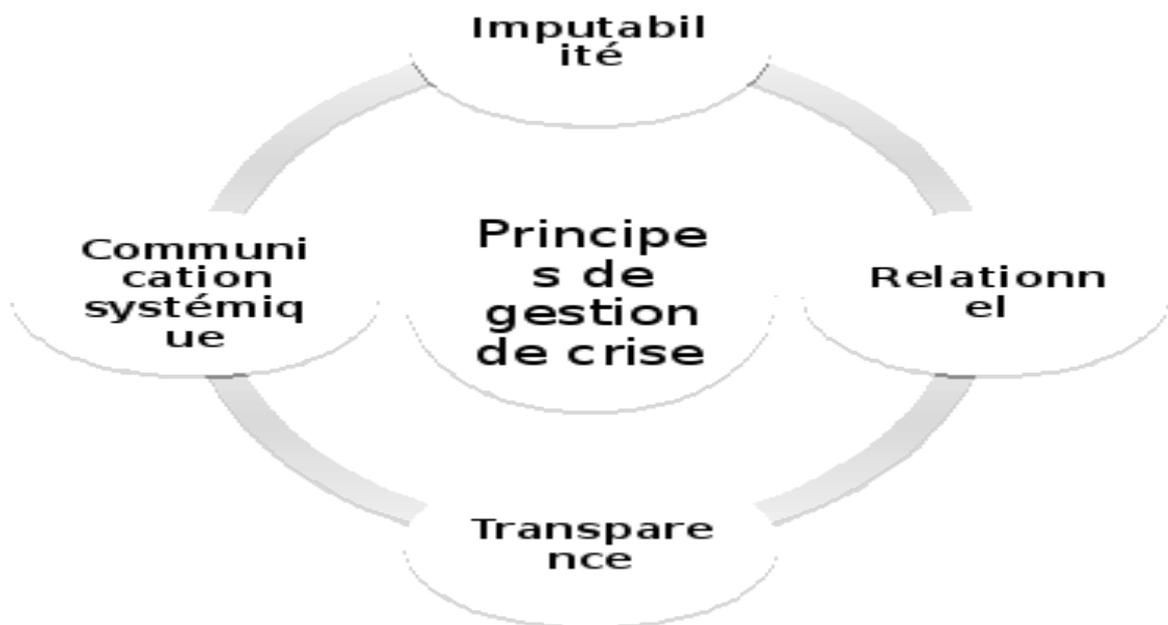


Figure 13 : Les 4 principes de gestion de crise de Grunig (2001)

- ❖ **Le principe d'imputabilité** : l'organisation doit accepter la responsabilité d'une crise même si ce n'est pas de sa faute.
- ❖ **Le principe relationnel** : l'organisation peut mieux affronter une crise quand elle réussit à établir de bonnes relations à long-terme avec des publics dits à risque, par exemple à la suite de décisions ou de comportements de l'organisation. (Ce principe fait partie de la gestion des enjeux).
- ❖ **Le principe de transparence** : Au moment de la crise, l'organisation doit divulguer tout ce qu'elle sait à propos de la crise en question.
- ❖ **Le principe de la communication symétrique** : Au moment de la crise, l'organisation doit considérer l'intérêt public comme étant au moins aussi important que son propre intérêt.

Le respect de ces principes est primordial pour empêcher la prolifération de la crise, mais son application reste relative à chaque entreprise, et peut des fois différer, voire sembler inappropriée.

Aude Riom, Thierry Libaert et Assaël Adary dénombrent dans le 6^{ème} chapitre de l'ouvrage « Toute la fonction Communication » dix propositions pour mener à bien une communication de crise. Nous les avons résumés dans le tableau suivant :

Tableaux 3 : bien mener une communication de crise :

Envisager la crise

1. Surveiller

- Identifier les événements aléatoires susceptibles de mettre en danger l'entreprise
- Evaluer ces crises, en fonction de leur probabilité de survenance et de la gravité de leurs conséquences
- Mettre en place des capteurs, censés alerter les personnes compétentes en cas de crise

2. Anticiper

- Préparer et formaliser une série d'information stratégiques
- Identifier, d'une part, les publics sensibles et, d'autre part, les relais d'opinion
- Mener, en direction de presse, une politique d'information préalable, quand tout est calme
- Etablir des scénarii pour répondre aux différents types de crise

3. Former

- Constituer une cellule de crise, associant des représentants de la direction et du personnel, des experts et des professionnels de la communication
 - Informer les personnels concernés, à tous les niveaux hiérarchiques, par des programmes de sensibilisation adaptés
 - Tester les aptitudes de chacun par des exercices de simulation
-
-

Gérer la crise

4. S'informer

- sur les causes du sinistre

5. Riposter

- Prendre les mesures d'urgences adaptées
 - Constituer un comité de pilotage, et/ou réunir la cellule de crise
-

6. Informer

- Familles des victimes, avant qu'une autre partie les informe (média)
 - Rassurer les proches de l'entreprise, et, au premier chef, les victimes de leurs familles
 - Mettre en place rapidement un dispositif complet d'information, à l'usage des médias
 - Assurer la cohérence des messages diffusés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
-

7. Respecter

- Communiquer avec clarté, franchise et mesure
 - Ne pas dissimuler les problèmes, les aléas et les incertitudes
 - Entourer de respect et de confort les victimes et leurs familles
 - Traiter les journalistes comme des partenaires d'information, non des indésirables
-
-

Gérer la crise (suite)

8. Encadrer

- Consigner dans un livre de bord, l'ensemble des événements, des mesures prises et des actes d'information
- Dialoguer avec des interlocuteurs crédibles, proches de l'entreprise, et représentatifs des différents publics cibles
- Evaluer les éléments de la communication et corriger constamment les prises de décisions des différents intervenants de l'entreprise

9. Conclure

- Remercier, après la crise, ceux qui en été des acteurs efficaces
 - Rassurer le personnel en rappeler ce qui s'est passé
 - Maintenir le contact avec les différents interlocuteurs extérieurs
-

10. Préparer l'avenir

- Effectuer le retour d'expérience et voir en quoi le dispositif actuel peut être amélioré
 - Examiner en quoi la crise a pu
-
-

D. Outils au service de la stratégie des relations publiques

On ne peut ôter aux plans de communications des relations publiques la qualification de stratégiques, de par les niveaux de décisions qu'ils impliquent, le budget conséquent qu'on leur attribue, leurs impacts dans le temps et dans l'espace et les ressources humaines et matérielles qu'ils mobilisent.

Il s'agit donc d'un exercice qui nécessite une réflexion poussée, mesurant l'impact souhaité de chaque décision. Plutôt que souhaits, on parle plus d'objectifs que doit se fixer le responsable des relations publiques. Il y'a matière alors à se poser un ensemble de questions avant d'entamer toute planification de communication :

- ❖ Quels objectifs peut-on atteindre ?
- ❖ Quels publics cherche-t-on à interpeller ?
- ❖ Grâce à quelles méthodes et quels moyens pense-t-on y parvenir ?
- ❖ Autour du quel axe de communication allons-nous articuler cette stratégie ?
- ❖ Quels sont les messages clés à véhiculer ?
- ❖ Quel est le moment idoine pour déclencher cette stratégie et sur combien de temps doit-on l'échelonner ?

Il va s'agir dans ce qui suit, de répondre à la troisième question en déterminant les outils phares d'un plan de communication des relations publiques.

La figure ci-dessus résume ces outils :



Figure 14 : Outils des relations publiques

Dans cette liste exhaustive, on peut remarquer qu'il s'agit des outils classiques suivants :

1) Sponsoring

C'est le moyen de communication qui consiste pour une entreprise à contribuer à une action sociale, culturelle ou sportive. Il y a plusieurs formes de contributions : financières, matérielles ou techniques. En retour, l'organisme ayant comme partenaire l'entreprise, doit fournir une visibilité à l'entreprise lui permettant d'améliorer ses valeurs, d'augmenter sa notoriété et son image de marque. (Marketing-étudiant.fr).

De nos jours, il s'agit également de sponsoring des sites web, ce qu'on appelle le « Online sponsoring ». En contrepartie d'une contribution financière, l'administrateur mets sur le site le logo ou la publicité choisie par la marque.

Il existe en marketing un type de présence événementielle qu'on appelle « l'ambuch Marketing », reflétant un aspect particulier du Guerrilla Marketing, il s'agit de ces entreprises qui profitent d'une présence dans ces évènements.

Il convient, comme c'est le cas dans tous les ouvrages traitant de la communication institutionnelle, de tracer clairement les différences entre sponsoring et mécénat. Mais définissons d'abord cette notion de mécénat.

2) Mécénat

Le mécénat est un soutien financier ou matériel apporté par une entreprise ou un particulier à une action ou activité d'intérêt général (culture, recherche, humanitaire...).

Il s'agit donc d'un soutien à but non lucratif.

Le mécénat se distingue généralement du sponsoring ou parrainage par la nature des actions soutenues et par le fait qu'il n'y a normalement pas de contreparties contractuelles publicitaires au soutien du mécène.

Le mécène apparaît donc de manière relativement discrète autour de l'évènement ou de l'action soutenue, mais il peut par contre afficher son soutien sur ses propres supports de communication.

Le mécénat correspond généralement à des objectifs d'image et s'explique également de temps en temps par un intérêt personnel du dirigeant pour la cause soutenue. Le mécénat permet quelques déductions fiscales contrairement au sponsoring qui est considéré comme un investissement publicitaire.

Le tableau suivant, inspiré du Communicator, résume les différences entre Sponsoring et Mécénat.

	<i>SPONSORING</i>	<i>MECENAT</i>
Finalité	Economique : Médiatisation, image et notoriété de la marque	Institutionnelle : Utilité et Identité sociales
Ethique	Ethique utilisatrice	Ethique du Don
Principal domaine d'application	Domaine sportif	Domaine culturel
Cible	Prospects et large public	Partenaires choisis
Technique de communication	Outils de communication publicitaire médiatisés	Relations interpersonnelles et relations publiques
Echéances	Coup médiatique à court terme	Vision long-termiste
Contrat	Engagements réciproques bien détaillés	Plus de liberté des contractants, Contrat moral
Contrôle d'efficacité	Contrôle de rentabilité	Pas de contrôle

Tableau 4 : Différences entre Sponsoring et Mécénat

3) Partenariat

Le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.

Les relations publiques ont souvent recours à cet outil qui permet de pérenniser la présence de l'entreprise dans tel outil ou tel évènement, s'assurer de l'absence de tout concurrent en signant des fois des clauses d'exhaustivité et choisir les choisir les actions à mener et les formes de présence souhaitées.

4) Relations presse

Comme son nom l'indique, le métier de relations presse est avant tout un métier de relation.

L'encyclopédie Wikipédia définit les Relations Presse, ou relations de presse comme étant le concept de communication entre un spécialiste des relations publiques et un ou plusieurs médias journalistiques, qu'ils soient du domaine de la presse (journal, magazine, etc.) ou de l'électronique (radio, télévision, Internet). Elles sont souvent essentielles aux relations publiques puisqu'elles permettent de développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise, une marque et les journalistes qui demeurent l'une des plus importantes courroies de transmission de l'information aux différents publics.

Ainsi, les relations presse sont le moyen de relayer l'opération de relations publiques auprès de l'opinion publique ou d'un public spécifique.

5) Réponse aux consommateurs

Une entreprise qui se respecte doit disposer d'un centre de réponse aux consommateurs ou un service équivalent, répondant, à toute requête de celui qui constitue la pierre angulaire de ses affaires.

Faisant partie d'un programme de gestion de la relation client, ce centre a pour mission d'écouter les consommateurs de reporter leurs demandes et de leur donner une suite favorable.

Plusieurs interfaces de communication peuvent être recensées :

- ❖ Les centres d'appel, interne ou sous-traités,
- ❖ Les lettres et courriers,
- ❖ Le site officiel de l'entreprise,...

6) Communication interne

Convaincre et mobiliser le personnel autour des objectifs de l'entreprise, voilà qui résume la raison d'être de la communication interne.

La communication interne doit permettre au personnel une meilleure intégration dans son environnement immédiat de travail et une meilleure compréhension de l'environnement socio-économique de l'entreprise. Elle se veut la considération d'un esprit d'équipe autour des mêmes défis, reliés au positionnement concurrentiel de l'entreprise au sein du marché.

Gagner la confiance et l'engagement de ses collaborateurs internes, cette ressource indispensable pouvant être mise sur un même pied d'égalité que les clients externes, constitue le leitmotiv du marketing à l'interne, et plus particulièrement sa principale composante, la communication interne.

Le concept de communication interne renvoie à plusieurs notions qui le définissent :

- ❖ L'orchestration et le pilotage du groupe de travail, ensemble, au service de la mission de l'entreprise, de sa stratégie et de ses buts (Christopher et *al.* 1991)
- ❖ Les efforts fournis pour vendre à nos « clients internes » l'image voulue sur l'organisation de la même manière qu'on cherche à la véhiculer auprès de nos « clients externes » (Palmer 1998)
- ❖ Toute activité au sein de l'organisation qui focalise l'attention du personnel autour des activités à l'interne nécessitant un changement en vue d'améliorer la performance sur le marché (Ballantyne 1997)
- ❖ Les activités qui améliorent la communication interne et la conscience du personnel des besoins des consommateurs (Hogget *al.* 1998).

Christopher et *al.* (1991) avaient mentionné dans une de leurs définitions du marketing interne l'essence et l'objectif des quatre éléments précédents. Selon eux, il s'agit d'une importante activité qui développe l'orientation client de l'organisation ».

L'impact d'une telle communication s'avère donc conséquent, pouvant être un moyen de motivation, une méthode de clarification des rôles et des responsabilités, une source de transparence organisationnelle et in fine une opportunité d'amélioration du rendement global de l'entreprise.

7) E-Relations Publiques

Ajouter ce « e » minuscule à des concepts managériaux est devenu aujourd'hui une tendance, décrivant d' « Electronic » toutes les activités qui se déroulent sur la Toile. Internet est devenu un moyen puissant et un outil de prédilection au service des dirigeants et responsables d'une entreprise afin d'atteindre une cible large, ne reconnaissant ni âge ni frontières, à n'importe quelle heure de la journée et de la façon la plus ergonomique possible.

Des caractéristiques alléchants pour un responsable des relations publiques, qui cherchera certainement à bénéficier de cette plateforme gigantesque de communication afin de véhiculer les messages souhaités, de bâtir et entretenir une relation de confiance et de sympathie et de défendre les soubassements et systèmes de valeurs de l'entreprise contre toute diffamation ou accusation infondée.

En effet, si ses bienfaits sont tangibles et indiscutables, les risques du Web demeurent nombreux, d'où l'obligation de le manier avec précaution et professionnalisme. La prolifération rapide de l'information circulant sur Internet doit laisser les praticiens vigilants, faisant le guet et ripostant rapidement et de manière approprié aux déclencheurs de crises.

Les entreprises exploitent cet outil de différentes manières :

- ❖ Site officiel, réelle plateforme de rencontre entre les consommateurs et l'entreprise, devant respecter les règles d'ergonomie, et comporter des informations utiles afin de communiquer efficacement et de valoriser les internautes
- ❖ Les réseaux sociaux : s'ils peuvent aujourd'hui conduire des révolutions, ils peuvent jouer un rôle prépondérant dans l'adhésion d'une large frange de consommateurs potentiels (surtout les jeunes) aux valeurs et à la vision de l'entreprise. Mais faut-il encore l'exploiter de la bonne manière.
- ❖ Forums de discussion : moins utilisés que les réseaux sociaux, mais restant néanmoins un outil important pour atteindre un large public.
- ❖ Publicité en ligne : Quoi mieux qu'une vidéo réussie regardée par des millions d'Internautes sur Youtube ou Dailymotion, à un coût nettement moins élevé qu'un spot publicitaire sur une chaîne de télévision.

Cette publicité en ligne peut offrir aussi des possibilités de segmentation énormes, ciblant ainsi des sites spécialisés visités par une frange de consommateur particulière, selon le choix de l'annonceur.