

Une campagne de communication sensible peut-elle être efficace dans un contexte de crise médiatique ?

Étude de cas : la campagne de communication Off/On durant l'hiver 2014/2015

Mémoire réalisé par
David Gennotte

Promoteur
François Lambotte

Lecteur
Jacques Moisse

Année académique 2017-2018
Master en Information et Communication, finalité Communication interne et Ressources humaines

En premier lieu, je tiens à remercier mon promoteur, François Lambotte, pour ses conseils et son encadrement lors de l'élaboration de ce mémoire.

J'adresse également mes sincères remerciements aux divers intervenants qui, par leurs paroles et leurs conseils ont orienté ma réflexion dont plus particulièrement Christophe Courouble travaillant au sein du Service Public Fédéral Economie.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mes parents, mes condisciples et mes amis, en particulier Caroline, France et Marie, qui m'ont encouragé durant tout ce cursus et m'ont été d'une grande aide pour l'élaboration de ce mémoire.

Sommaire

Sommaire	2
Introduction	1
1. La communication sensible : principes théoriques	3
1.1. Définition de la communication sensible	3
1.2. La communication des institutions publiques	10
1.3. La communication publique est-elle forcément sensible ?	13
2. Communication sensible et enjeux énergétiques.....	16
2.1. Energie et besoins : un lien très étroit	16
2.2. Etat et énergie : des perspectives d'avenir sensibles	20
3. Contexte institutionnel belge et politique énergétique	23
3.1. Le contexte institutionnel belge.....	23
3.2. Le marché belge de l'électricité.....	25
3.3 La politique énergétique	29
3.4. La sécurité d'approvisionnement électrique	31
4. Etude de cas : la campagne Off/On.....	35
4.1 Le plan de délestage.....	35
4.2 La nécessité d'une communication complémentaire	38
4.3 Analyse de la campagne Off/On : méthodologie	42
4.4 Les acteurs.....	43
4.5 Les objectifs	44
4.6 Les messages	47
4.7 Les publics-cibles	48
4.8 Les canaux et actions de communication	49
4.9 Une campagne de communication sensible ?	54

5. Une campagne de communication sensible efficace ?	59
5.1 Un contexte de crise médiatique	59
5.2 Analyse de l'efficacité de la campagne : méthodologie	61
5.3 Analyse de l'efficacité de la campagne : résultats.....	64
5.4 Synthèse	71
6. Conclusion	74
Bibliographie.....	76
Table des annexes.....	85

Introduction

L'élaboration de ce mémoire vient ponctuer notre cursus en horaire décalé en Information et Communication. En tant qu'employé au sein de la direction Communication du Service Public Fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, le choix d'un sujet portant sur la communication sensible d'une institution publique nous a paru évident. D'une part, cela nous permet d'envisager une approche plus pragmatique lors de nos recherches et lors de l'élaboration de ce travail. D'autre part, cela nous donne également l'occasion d'obtenir plus aisément des informations appropriées à notre recherche.

Le choix de développer notre réflexion au sein du thème de l'énergie nous semble le plus adéquat quant au caractère délicat de la communication sensible : il suffit de constater les questions générées par les actions de communications lors des campagnes « Off/On » organisées lors des deux hivers précédents au sein de la presse et de l'opinion publique. Dès lors, la thématique de l'énergie étant primordiale au vu des besoins qui y sont liés, la préparation des autorités compétentes quant à un éventuel risque de pénurie ainsi que la communication y afférente nous semblait un terrain d'étude privilégié.

Notre question de recherche sera formulée comme suit : « Une campagne de communication sensible peut-elle être efficace dans un contexte de crise médiatique ? »

L'hypothèse privilégiée est que le Service Public Fédéral Economie, en collaboration avec les autres institutions publiques ou privées liées à la production ou au transport d'énergie, a en effet développé un plan d'actions de communication sensible dans le but d'informer et de sensibiliser les citoyens quant à la situation de la sécurité d'approvisionnement en énergie, indépendamment du contexte médiatique défavorable de l'époque.

Afin de démontrer notre hypothèse, nous devons d’abord poser un cadre théorique, en définissant ce qu’est la communication sensible, d’abord à travers ses liens avec la communication de crise, ensuite à travers la sensibilité du sujet traité. Nous définirons également la communication publique, et les liens étroits qu’elle entretient avec la communication sensible.

Nous aborderons ensuite le domaine de l’énergie et, tout en expliquant en quoi celui-ci constitue un sujet privilégié d’étude et d’analyse de la communication sensible, nous définirons la structure du marché de l’énergie et le cadre institutionnel tels qu’ils s’appliquent à l’Etat belge au sein de ses différents niveaux de pouvoir.

Nous étudierons également les liens entre la politique énergétique menée par l’Etat belge et sa manière d’aborder la problématique de sa sécurité d’approvisionnement en énergie, ce qui nous permettra de souligner l’importance de la campagne de communication Off/On qui a accompagné la communication autour du plan de délestage durant l’hiver 2014/2015 et qui constituera notre sujet de recherche principal.

Ensuite, nous proposerons une analyse de la campagne Off/On selon plusieurs éléments la constituant : les conditions dans lesquelles elle fut pensée et organisée, les objectifs, les messages, les publics ciblés et, finalement, les canaux et actions de communication choisis.

Enfin, dans la dernière partie de notre mémoire, après avoir resitué le contexte médiatique difficile dans lequel la campagne a été contrainte d’évoluer, nous tâcherons de définir, grâce à une analyse d’un corpus d’articles de presse, si cette campagne peut être considérée comme efficace malgré le contexte défavorable.

1. La communication sensible : principes théoriques

Au préalable, il nous semble nécessaire de définir certaines notions qui seront abordées au sein de ce mémoire. En premier lieu, il s'agit de cerner le concept de la communication sensible. Selon Pierre de Saint-Georges¹, professeur émérite à l'Université Catholique de Louvain, la communication sensible est la quatrième et dernière composante – ou modalité – de la communication de crise, avec la communication interne, l'information de crise et la communication de crise. Il faut donc au préalable définir, à travers le prisme de la communication ces quatre « *modalités que l'on peut observer à la fois telles quelles, mais aussi dans des combinaisons communicationnelles particulières.* » (de Saint-Georges, 2011, p. 16)

1.1. Définition de la communication sensible

Les trois premières modalités dégagées par Pierre de Saint-Georges se réfèrent à différents types de crises : la première, la crise organisationnelle, est une « *mise en péril de l'organisation elle-même suite à un événement ou une chaîne d'événements graves provoquant un déséquilibre majeur.* » (de Saint-Georges, 2011, p. 17) De cette situation, deux solutions sont possibles : « *soit l'organisation (...) cesse d'exister, soit elle s'en remet et réussit à faire face en trouvant en son sein ou à l'extérieur des solutions appropriées.* » (de Saint-Georges, 2011, p. 17) Quelle qu'en soit l'issue, il en résulte un changement systémique de l'organisation. Dans ce cadre, l'anticipation de cette crise – mais aussi de ses possibles solutions – par les membres de l'organisation est primordiale. Ces scénarios de solution donnent une place centrale à la communication, car une éventuelle « *rupture de ces flux d'informations ascendants, descendants, latéraux et obliques (...) rend impossible la conduite*

¹ De SAINT-GEORGES Pierre, « Communication de crise : vous avez dit crises? », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 20, novembre 2011, p. 16.

de l'organisation puisque (...) faute d'informations suffisantes, les personnes et les organes de gestion sont dans l'incapacité au moins momentanée (...) de faire face aux événements. » (de Saint-Georges, 2011, pp. 17-18)

La deuxième modalité concerne une crise engendrant une série de dysfonctionnements importants qui, cependant, ne remettent pas pour autant en cause la survie de l'organisation. Le plus important est ici de communiquer directement avec un tiers qui n'appartient pas à l'organisation. L'outil qui permettra de régler ce dysfonctionnement est l'information de crise. Dans ce cas, *« l'organisation performante est évidemment celle qui trouve rapidement une solution acceptable pour les personnes impliquées et cela malgré l'inconfort et les incertitudes de la situation. » (de Saint-Georges, 2011, p. 19)* Si le public spécifique est informé correctement et rapidement, la dimension médiatique sera ici d'importance mineure.

La troisième modalité est la communication de crise à proprement parler. Contrairement à la situation précédente, *« la caractéristique centrale de ce troisième type (...), à nos yeux, est essentiellement sa dimension médiatique. » (de Saint-Georges, 2011, p. 20)*

Le capital dit « symbolique » de l'institution, véhiculant notamment sa réputation et son image, est pris dans un enchaînement d'informations parues dans divers médias qui affectent directement l'image de l'institution plus qu'elles ne mettent en cause son fonctionnement. C'est lorsque survient ce type précis de crise que la communication de crise à proprement parler entre en jeu. Le quatrième et dernier volet de la communication de crise, selon Pierre de Saint-Georges, est la communication sensible. Celle-ci, au contraire des trois composantes précitées, consiste en une approche proactive de la communication de crise. *« Sous cet angle, la mission des communicateurs est d'anticiper une menace (réelle ou potentielle) sur des intérêts essentiels de l'organisation. (...) Face à de telles éventualités, et avant même qu'elles ne prennent forme, l'organisation peut mobiliser ses forces soit pour faire échouer ou atténuer la portée du projet qui pourrait la concerner, soit pour promouvoir un autre*

projet, plus conforme à ses intérêts. » (de Saint-Georges, 2011, p. 22) Il s'agit donc ici de combiner des techniques de communication avant qu'une crise n'apparaisse, en guise de prévention d'un changement structurel affectant l'organisation de l'institution ou de l'entreprise.

La communication sensible est donc, selon l'auteur, l'un des aspects de la communication de crise. Toutefois, ces quatre dimensions sont intrinsèquement liées et nous pourrions voir, au cours de ce mémoire, qu'il est important de ne pas les dissocier les unes des autres, comme le souligne Pierre de Saint-Georges : *« l'enjeu pour les acteurs professionnels de la communication comme pour le chercheur paraît donc être à la fois de distinguer le type de situation auquel l'organisation est confrontée et de conduire (ou de voir comment est conduite) en conséquence une stratégie globale de communication en gardant à l'esprit ces différentes logiques dont les enjeux opérationnels et de société sont aussi complémentaires que très différents. »* (de Saint-Georges, 2011, p. 24)

Thierry Libaert, professeur à l'Université catholique de Louvain et directeur scientifique de l'Observatoire International des Crises, était l'un des premiers à tenter de définir la communication sensible, via son article de 2006 *La communication sensible*.² Celui-ci distingue quatre dimensions :

« • *La communication sur le risque, à l'exemple du risque sanitaire (pandémique), technique (amiante) ou alimentaire (vache folle).*

• *La communication d'acceptabilité, qui est celle qui s'effectue en accompagnement de projets d'implantation ou d'extension ayant des impacts environnementaux importants. (...)*

• *La communication relative à des activités contestées. La communication du secteur de l'armement ou d'entreprises comme Monsanto (OGM) nous apparaît comme sensible en raison même du domaine d'activité.*

• *La communication de crise qui représente le volet extrême de la communication sensible. »* (Libaert, 2006)

² LIBAERT Thierry, « La communication sensible », dans *Le magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 11, 2006.

Le point de vue de l'auteur diverge de celui de Pierre de Saint-Georges, pour lequel la communication sensible était une des composantes de la communication de crise. Nous pouvons cependant en retenir que ces deux communications sont intrinsèquement liées l'une à l'autre ; leur imbrication devra donc nécessairement être gardée à l'œil lors du développement de notre réflexion au sein de ce mémoire.

Quelques années plus tard, dans un deuxième article³, Thierry Libaert aborde le caractère récent de ce type de communication, qui trouve son origine dans trois observations. En premier lieu, il fait le constat du caractère obsolète des principes de la communication de crise : « (...) *une nouvelle phase, celle de la communication sensible, est apparue au début du 21^{ème} siècle pour s'imposer actuellement. (...) La notion même de crise avait évolué ; (...) elle se montrait irréductible aux modèles explicatifs traditionnels.*

« (...) *En outre, l'explosion de la communication, notamment sous l'effet de la généralisation du digital, rendait caducs les principes de maîtrise de l'information.* » (Libaert, 2011, p. 10)

La deuxième observation porte sur la non-étanchéité des disciplines connexes que sont la communication d'acceptabilité, la communication sur des sujets sensibles ainsi que la communication sur le risque.

La dernière observation est que ces trois domaines sont connectés entre eux : « *chaque discipline est en interrelation constante avec les trois autres et aucune ne peut être isolée. (...) La communication sensible apparaît ainsi en reconfiguration de ces thèmes, elle positionne sa légitimité tout à la fois dans la reconnaissance des caractéristiques communes mais aussi dans celle des principes d'action.* » (Libaert, 2011, pp. 11-12)

L'auteur dégage six caractéristiques principales de la communication sensible : la sensibilité de son thème ou de son sujet ; la sensibilité de sa mécanique ou de son organisation (« *La sensibilité indique ici la capacité d'ultra-réaction et*

³ LIBAERT Thierry, « La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 20, novembre 2011, p. 10.

s'applique parfaitement à notre domaine d'étude où le moindre grain de sable peut ruiner l'ensemble d'un dispositif communicationnel pourtant éprouver (sic). » Libaert, 2011, p. 12) ; l'objectif d'intégration et de légitimation des actions entreprises ; le nombre restreint de certitudes dans le domaine ; le cheminement de réflexion entre le sujet sensible et « *une remise en cause plus profonde* » (Libaert, 2011, p. 13) et, finalement, la possibilité d'ouverture d'un débat de société : « *Le thème lié à l'acceptabilité renverra inéluctablement à une interrogation sur l'utilité sociale et les dégâts du progrès, la crise renverra à une remise en cause de la gouvernance de nos organisations et au modèle économique et social, le risque à un débat sur la fragilité de nos sociétés(...).* » (Libaert, 2011, p. 13)

Nous ne manquerons pas de revenir sur ces particularités lors du développement de ce mémoire, notamment lorsque nous aborderons les caractéristiques de la campagne de communication choisie comme sujet de réflexion.

Dans un souci de mise en application pratique, l'auteur liste également dix principes qui peuvent être appliqués à la communication sensible, vu leur caractère commun à ces trois composantes. Néanmoins, développer une réflexion sur ces dix principes à ce stade de notre recherche n'est pas approprié tant qu'une dimension pratique n'a pas été définie.

Dans un troisième article⁴, le directeur de l'Observatoire international des Crises suggère que la communication sur des sujets sensibles, une des composantes de la communication sensible déjà citée en amont, a trait à une thématique « *à connotation polémique aux frontières du risque, de la crise et l'acceptabilité sociale.* » (Libaert, 2013, p. 2)

L'auteur y décrit la communication sur des sujets sensibles comme visant « *l'acceptabilité sociale d'un objectif de développement (...) d'une organisation, sans que cet objectif ne concorde a priori avec celui des*

⁴ LIBAERT Thierry, « La communication sur des sujets sensibles, Principes et méthodes », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, Observatoire international des crises, juin 2013, p. 2.

populations potentiellement concernées. » (Libaert, 2013, p. 2) Plusieurs éléments la caractérisent : premièrement, la cible n'est pas territoriale mais « sociale », et donc n'est pas connectée à un lieu précis. Il y est question, pour une organisation, de convaincre. Elle vise un objectif de développement d'un secteur de l'organisation, qui ne coïncide a priori pas avec l'intérêt des personnes concernées, et donc comporte la difficulté de *« tâcher de tirer l'intérêt catégoriel au plus près de la sphère de l'intérêt du plus grand nombre et optimalement de l'intérêt général. »* (Libaert, 2013, p. 3) En fonction du caractère public ou privé, l'auteur dégage quatre types de communication :

- la communication publique à propos d'une réforme structurelle importante,
- le travail sur l'image d'une institution de la sphère publique,
- *« la communication de nature business to business (...) et*
- *« une communication d'opinion publique.*

« Il convient toutefois d'observer que les catégories ne sont pas figées et qu'il n'existe pas de sujet sensible indépendamment d'un contexte. Un sujet en apparence non sensible peut le devenir, un sujet sensible peut se banaliser. » (Libaert, 2013, p. 3)

Dans un dernier article⁵ sur le sujet, Didier Heiderich, Président de l'Observatoire International des Crises, nous invite à recentrer notre définition sur le terme *sensible*. Il nous rappelle que la définition de *sensible* que nous pouvons trouver dans les dictionnaires se rapporte à deux concepts principaux : la fragilité et la perception. *« Pour Stephen Jay Gould, un hérisson dans la tempête adaptera sa stratégie de survie selon un principe de similarité limitative, (...) dans un ensemble d'ajustements cohérents. Il s'agit, pour la communication sensible de redonner de la valeur à la planification stratégique de la communication afin de lui permettre de conserver son intégrité tout en répondant avec cohérence aux stimuli externes. »* (Heiderich, 2011, p. 6)

⁵ HEIDERICH Didier, « Le double je de la communication sensible », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 20, novembre 2011, Observatoire international des crises.

Nous pouvons considérer que la communication sensible est fortement liée à la communication de crise, qu'elle en est une variante – ou que celle-ci est elle-même une variante de la communication sensible, d'après le point de vue. Nous pouvons la définir comme relativement récente. La communication sensible est une manière de communiquer mêlant trois types de communication que sont la communication d'acceptabilité, la communication ayant trait à des sujets sensibles et la communication sur le risque. Nous pouvons également avancer que la communication sensible est composée d'outils et de techniques distincts de la communication de crise depuis quelques années.

Nous proposons de continuer notre analyse des aspects et dispositifs de cette communication dite sensible. Cependant, comme il est avancé dans le dernier article cité, un cadre précis est nécessaire afin d'analyser celle-ci. La communication sensible émanant d'une institution publique est le prisme que nous avons choisi afin de développer notre réflexion. Néanmoins, qui dit institution publique dit communication publique. Nous devons dès lors définir le concept de communication publique afin de mettre en exergue les liens unissant celui-ci au concept de communication sensible.

1.2. La communication des institutions publiques

Nous avons souhaité d'abord répondre à la question des liens unissant la fonction publique, les états à proprement parler, avec la communication. Plusieurs notions sont nécessaires pour répondre à cette question, notamment la notion de communication publique. Celle-ci est brièvement décrite, dans l'ouvrage *Les professions de la communication*⁶, comme étant un type de communication à la fois opposé et complémentaire à la communication politique, plus partisane. L'auteur de cet ouvrage ne propose cependant qu'une définition incomplète de la communication publique. Il nous faut donc trouver d'autres sources d'information.

Alexandre Piraux, collaborateur scientifique au Centre d'Etudes et de Recherches en Administration Publique (CERAP) et rédacteur en chef de la revue *Pyramides*, aborde également les liens étroits entre communication politique et communication publique (ou administrative). Il avance dans son article d'ouverture du numéro 24 de la revue *Pyramides*⁷, que la communication publique est plutôt informative et pédagogique, là où « *on estime généralement que la communication politique est argumentative, rhétorique (forme du discours plutôt que son contenu).* (...) »

Mais dans le vécu et la pratique professionnelle, cette approche semble souvent plus conceptuelle que réelle. Les frontières entre les deux formes de communication, à savoir la politique et celle qui est administrative, sont en effet devenues flottantes et poreuses. » (Piroux, 2012) Après un bref historique de l'évolution des pratiques de communication de différents états, le collaborateur scientifique au CERAP pose « *la question de la politique d'information des organismes publics et de façon plus générale des limites à la transparence, de ce qui est communicable ou pas.* » (Piroux, 2012, p. 11) Il prend en compte, pour tenter de répondre à cette question, « *ce nouveau fait*

⁶ MICHEL Jean-Luc, *Les professions de la communication, Fonctions et métiers*, 3^{ème} édition, Ellipses éditions, Paris, 2008, p. 142.

⁷ PIRAUX Alexandre, « Considérations générales sur la communication politique et administrative dans un monde marchandisé », dans *Pyramides* [En ligne], 24 | 2012, mis en ligne le 01 mars 2015, consulté le 16 juillet 2017. URL : <http://pyramides.revues.org/922>

social que les chercheurs nomment « surcharge informationnelle » (ou infobésité) {qui} développe un syndrome de débordement cognitif, tout en générant un sentiment d'urgence. Cette dilatation touche de la même manière la parole publique (un déluge de messages mais de plus en plus succincts ou contradictoires) a aussi pour effet la raréfaction et l'appauvrissement des contenus. C'est aussi parce qu'elle est partout que la communication est paradoxalement de moins en moins visible. » (Piraux, 2012, p. 12)

Au regard de cette tendance à l'« infobésité » et des divers phénomènes sociaux qui l'accompagnent, l'auteur insiste sur le fait qu'une politique de communication publique a, plus que jamais, un rôle important à jouer.

Selon Alexandre Piraux toujours, la communication administrative (ou publique), au même titre que la communication politique, se situe entre deux exigences : d'une part, une logique des médias sans cesse en recherche d'audience et, d'autre part, le besoin de produire des contenus informatifs sérieux, conformes aux faits et nuancés. Et l'auteur de conclure : *« S'il est vrai comme l'a écrit Cioran, que les citoyens préfèrent un mensonge bien dit à une vérité mal formulée, la communication publique a cependant intérêt à se démarquer d'une propagande de type publicitaire qui effriterait leur contenu et la confiance sociale dans le message institutionnel. » (Piraux, 2012, p. 14)*

Dans un second article⁸ issu du même numéro de la revue Pyramides, François Lambotte et Luc Wilkin abordent la communication publique qui, d'après eux, *« est en plein essor et ce, à tous les niveaux de pouvoir (...). Elle connaît une certaine reconnaissance qui se traduit, notamment, par une professionnalisation des acteurs du secteur. Ses pratiques, ses enjeux, ses contraintes restent néanmoins peu connus et peu étudiés. » (Lambotte et Wilkin, 2012)* Les auteurs proposent alors d'aborder la communication publique selon l'angle de la tension, qu'ils définissent comme *« synonyme d'équilibre instable, de flux d'énergie, de questionnement entre deux pôles*

⁸ LAMBOTTE François et WILKIN Luc, « Introduction : la communication publique en tension », dans *Pyramides* [En ligne], 24 | 2012, mis en ligne le 01 mars 2015, consulté le 16 juillet 2017. URL : <http://pyramides.revues.org/923>

d'idées, de rôles, de concepts et de faits. » (Lambotte et Wilkin, 2012, p. 19)
Selon eux, ces tensions, pouvant tantôt être vues sous un angle positif comme négatif, constituent « *les enjeux spécifiques et contemporains de la communication publique.* » (Lambotte et Wilkin, 2012, p. 19)

Dans cet article, les auteurs abordent principalement trois tensions. La première traite de l'opposition entre les médias traditionnels, poussant à la réflexivité, et les nouveaux médias, caractérisés par une hyperréactivité. « *De façon transversale, l'ensemble des communications met en exergue les effets d'une utilisation massive et multiple de nouveaux outils de communication par les individus qu'ils soient citoyens, clients ou employés de l'administration publique. (...) Face à cela, les organisations publiques sont lentes à réagir. Les réponses et les utilisations qui sont faites par les institutions restent classiques, conventionnelles voire répressives. Lorsqu'elles sortent des sentiers battus, les administrations tâtonnent et travaillent par essai et erreur avec des résultats variables. Mais n'est-il pas normal d'équilibrer prise de risque et créativité ?* » (Lambotte et Wilkin, 2012, p. 22)

La deuxième tension aborde alors logiquement les limites de la créativité au sein de la communication publique, et les risques qui y sont liés. Enfin, la troisième tension pose la question de l'identité des communicants des institutions publiques, ainsi que leur organisation par ces temps où la transparence, la réciprocité et l'écoute constituent des exigences citoyennes.

Nous pouvons déjà conclure nos recherches en avançant que la communication publique est une communication pédagogique, à finalité informative, émise de la part des institutions et autorités publiques. Cette communication constitue un réel enjeu de leur légitimation, en cette époque où la transparence est exigée par les citoyens, au même titre qu'une certaine rapidité et qu'un besoin d'interactivité.

1.3. La communication publique est-elle forcément sensible ?

Au regard de ces conclusions, il est nécessaire de nous pencher sur la relation qu'entretient le secteur public avec la communication sensible. Gérard Pardini, de l'Institut National (français) des Hautes Etudes de Sécurité et de Justice, est docteur en droit administratif et en droit constitutionnel. D'après lui⁹, les institutions publiques ont de tous temps été confrontées à leur communication. Celle-ci irait *« de pair avec le développement de la démocratie. La liberté d'expression qui est l'un des éléments permettant de connaître le degré d'évolution d'un pouvoir vers la démocratie a entraîné un embarras des régimes démocratiques qui n'ont eu de cesse de tenter de donner des gages à leurs citoyens quant à une neutralité des informations délivrées par les autorités publiques. »* (Pardini, 2011, p. 26)

L'auteur avance que les institutions publiques des régimes démocratiques ont progressivement substitué, en réponse aux critiques relatives à une probabilité de manipulation de l'information, la notion de communication à celle d'information avec pour objectif une meilleure acceptation des messages par leurs citoyens. Les institutions publiques ont dans ce but veillé à formuler ceux-ci sur un ton plus chaleureux suggérant une interactivité voire une proximité. Toutefois, *« informer les citoyens sur l'exercice du pouvoir constitue une fonction essentielle de l'Etat. (...) C'est bien parce que ces derniers assument la charge suprême garantissant la paix, la défense commune et un équilibre acceptable du « vivre ensemble » qu'ils doivent savoir informer et communiquer. »* (Pardini, 2011, pp. 26-27)

Au regard des missions de protection, de nature sociale ou économique qu'ont le devoir d'accomplir les états envers leurs citoyens, Gérard Pardini suggère que toute communication émanant d'une institution de la sphère publique ou étatique entre de facto dans le cadre de la communication sensible qui, rappelons-le, *« regroupe la communication sur le risque, la communication*

⁹ PARDINI Gérard, « L'Etat et la communication sensible : Au-delà des bonnes pratiques, un défi difficile à relever », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 20, novembre 2011, Observatoire international des crises.

d'acceptabilité, la communication relative à des activités contestées et enfin la communication de crise (...) Traiter ce sujet sans s'interroger sur l'effectivité et la légitimité d'un état à un moment donné nous semble difficile. Compléter le champ de la communication sensible par cette dimension nous semble constituer un apport venant conforter le concept. » (Pardini, 2011, p. 27)

Selon le directeur adjoint de l'INHESJ toujours, la communication est une des actions qui prend part au renforcement de la légitimité des pouvoirs publics. Il développe le concept nommé par le philosophe allemand Jürgen Habermas la théorie de l'écart de légitimation, selon laquelle *« tout pouvoir politique réclame un crédit à ses administrés et apporte en contrepartie à ces derniers des justifications. Plus la justification de ces exigences se dégrade, plus l'écart de légitimation se creuse et conduit à une crise. »* (Pardini, 2011, p. 29) Il fait état de la différence de légitimation entre les actions des états-nations et celles des institutions internationales, envers lesquelles les citoyens deviennent au gré de la crise économique de plus en plus méfiants. L'une des réalités qui frappe les états-nations est que *« le modèle d'un Etat en mesure de disposer d'une communication crédible fait appel à des mécanismes assumant totalement la réalité du monde tel qu'il est c'est à dire la rareté des ressources, une meilleure gestion du potentiel humain et l'exigence d'une bonne gestion. C'est également un appel à une société plus responsable, désireuse d'agir de manière active et proactive par la reconnaissance de l'efficacité de nouvelles valeurs telles que le partage, la solidarité, la mutualisation de moyens. Ce constat est universel. »* (Pardini, 2011, p. 29-30)

C'est la raison pour laquelle l'auteur propose, comme solution au problème de légitimation de l'action publique, le renforcement de la communication publique : *« La communication publique est bien au cœur de ces enjeux. Elle ne peut jouer pleinement son rôle tant que l'Etat ne se remet pas en cause et rend des comptes crédibles sur l'exercice de sa charge. On en revient bien au fondement de la communication... »* (Pardini, 2011, p. 30)

Si l'auteur se garde de préconiser un modèle de communication universel unique tant les nations du monde sont différentes de par leur histoire, leur culture et leur modèle socio-économique, il avance cependant qu'une caractéristique commune est la définition de la frontière entre l'Etat *« acceptable et accepté. Cela passe inéluctablement par des transferts de certains risques et de certains coûts de dépense vers le citoyen et les entreprises. Une telle politique ne peut avoir une chance de succès que si ces transferts sont clairs et évitent les chevauchements de compétences. »* (Pardini, 2011, p. 31)

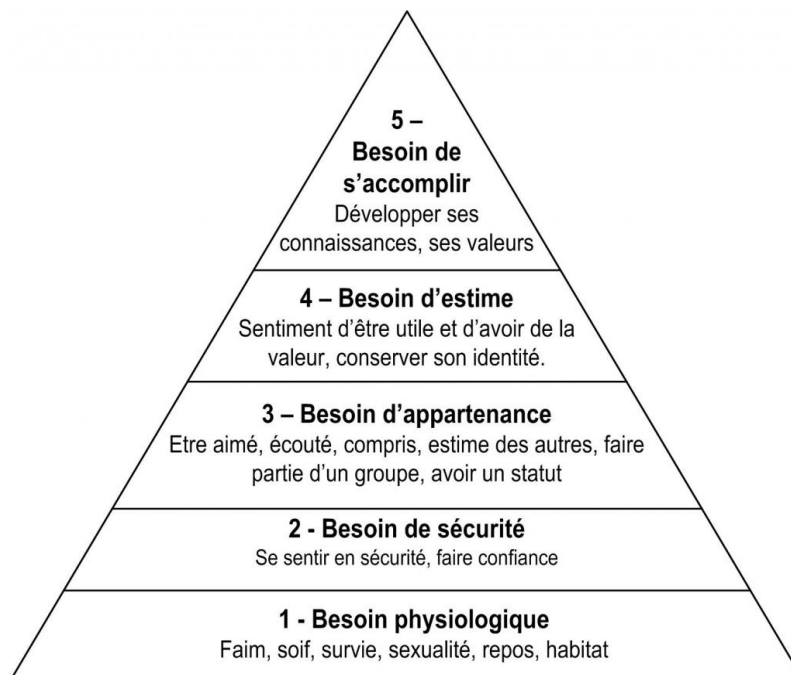
Nous pouvons donc avancer que la communication sensible est, en tant que communication publique, appliquée nécessairement par les états pour légitimer toute action nouvelle d'un pouvoir public et accompagner les citoyens lors de ce changement ; elle a pour objectifs de les rassurer et d'expliquer. Afin d'approfondir notre réflexion, nous proposons de centrer notre travail sur l'un des domaines gérés par les états : l'énergie.

2. Communication sensible et enjeux énergétiques

Avant d'étudier les liens entre la communication sensible et le secteur de l'énergie, il convient de définir certains concepts y afférant tels que les besoins énergétiques, le rôle d'un état en matière d'énergie ou encore la politique énergétique. Nous tâcherons également de définir en quoi l'énergie est un terrain d'étude privilégié en matière de communication sensible.

2.1. Energie et besoins : un lien très étroit

Selon Jean-Marie Chevalier¹⁰, professeur de sciences économiques à l'Université Paris-Dauphine et directeur du Centre de Géopolitique de l'Energie et des Matières Premières, « *la consommation d'énergie n'est pas une fin en soi. C'est un point de passage obligé et un moyen pour satisfaire certains besoins des hommes, besoins qui évoluent dans le temps en quantité et en qualité.* » Cette réalité doit constituer la base de notre réflexion. Il nous paraît nécessaire d'aborder les travaux du psychologue Abraham Maslow qui propose une hiérarchie des besoins sous la forme d'une pyramide¹¹ :



¹⁰ CHEVALIER Jean-Marie, *Les 100 mots de l'énergie*, collection *Que sais-je ?*, 2^{ème} édition, Presses universitaires de France, Paris, 2010.

¹¹ Source : <http://lisette-mag.com/pyramide-de-maslow/#.WP5UOFLpOL8>

Selon lui, les besoins situés à la base de la pyramide sont des besoins vitaux. Dès que ceux-ci sont satisfaits, l'homme vise à combler les besoins du niveau hiérarchique supérieur. Ainsi, les besoins de nature physiologique priment sur les besoins sécuritaires, qui eux-mêmes priment sur le besoin d'appartenance, et ainsi de suite.

L'énergie s'est imposée, au fil des siècles, comme un élément de réponse primordial aux besoins physiologiques et de sécurité. De nouveau d'après Jean-Marie Chevalier, l'histoire de l'énergie est « *fondée sur les besoins des hommes et leur satisfaction : besoin de chauffage, d'éclairage, de force motrice et de mobilité. (...) Immédiatement après le besoin de se nourrir, apparaissent des besoins qui impliquent l'énergie.*

- Besoins en chaleur : *besoin historique des hommes pour se protéger du froid, cuire les aliments, chauffer les habitations et les locaux puis, ensuite pour faire fonctionner des procédés industriels qui nécessitent parfois de très hautes températures.*
- Besoins de force motrice *pour le transport des hommes et des marchandises et pour les procédés de production agricole et industrielle. (...)*
- Besoin d'éclairage : *ils ont donné lieu à une longue évolution technologique : chandelles, lampes à huile, à pétrole, gaz de charbon puis gaz naturel (les becs de gaz) et enfin l'électricité (...).* » (Chevalier, 2010, pp. 3-5)

L'auteur avance même que l'énergie joue désormais un rôle dans la réponse aux besoins tertiaires dits d'appartenance, auxquels nous pouvons rattacher les besoins de communication et d'interactions sociales. Il fait état de « *Besoins en électricité spécifique qui se sont développés fortement au cours du XXe siècle avec la multiplication des moteurs électriques, des appareils ménagers. Le développement des ordinateurs, de grands systèmes de*

communication et de contrôle ont fait de l'électricité un besoin essentiel de nos sociétés modernes. » (Chevalier, 2010, p. 6)

Nous avons donc établi que l'énergie est l'un des nombreux éléments de réponse à certains de nos besoins en tant qu'êtres humains, et que l'évolution technologique avait rendu cet élément incontournable. *« La demande d'énergie est déterminée, à un moment donné, par les besoins exprimés par les entreprises, les ménages et les administrations. Notons que ces besoins peuvent être satisfaits par différentes filières énergétiques qui sont en principe en concurrence les unes avec les autres et que la quantité d'énergie consommée pour satisfaire un besoin donné peut être variable en fonction de l'efficacité énergétique. Ces différents éléments montrent que dans les politiques énergétiques, la maîtrise de la demande est un élément important. » (Chevalier, 2010, p. 10)*

Ce dernier extrait nous permet d'orienter notre réflexion sur le concept de politique énergétique, qui est défini comme l'un des vecteurs d'action à la disposition des Etats, au même titre que les entreprises (ou agences) publiques liées à la production, la distribution ou la régulation du marché de l'énergie ; la fiscalité qui permet une répartition des ressources financières (via un jeu de prélèvements et subventions) liées au secteur de l'énergie ; le cadre législatif qui régit le secteur énergétique et, finalement, la qualité de la gouvernance, *« élément important pour le bon pilotage du couple énergie/environnement, qui implique une bonne diffusion de l'information, la transparence des flux financiers, la lutte contre la corruption et le renforcement de la démocratie. » (Chevalier, 2010, p. 88)*

L'énergie constitue donc *« un produit stratégique majeur qui implique une intervention plus ou moins forte de la puissance publique et la mise en place d'une politique énergétique. (...) Aujourd'hui, la sécurisation des approvisionnements concerne le pétrole et le gaz naturel, mais aussi l'électricité, devenue un bien essentiel dans les pays riches. La politique*

énergétique a plusieurs dimensions : environnement institutionnel, politique de la demande et politique de l'offre. » (Chevalier, 2010, pp. 113-114)

L'environnement institutionnel décrit la manière dont un Etat organise et structure son industrie de l'énergie. Dès l'industrialisation, la majorité des pays considéraient que le contrôle entier du secteur énergétique revenait à l'Etat via les entreprises publiques. Cependant, certains pays – *principalement les pays libéraux occidentaux* - ont peu à peu libéralisé les activités du domaine énergétique, tout en gardant une réglementation qui veille à encadrer certains points comme la gestion du stock, les normes de sécurité, le service public, les aspects fiscaux et la régulation du marché en vue d'éviter une situation de monopole.

La politique de la demande veille à maîtriser, à l'aide de normes et d'incitants fiscaux, la demande d'énergie de la part des ménages et des entreprises, cela dans le but de maintenir une économie énergétique durable.

La politique de l'offre veille, elle, à la sécurité d'approvisionnement à court comme à long terme. Elle permet aussi aux Etats d'orienter leurs préférences en matière de sources d'énergie, à l'aide d'outils comme des études de perspectives d'approvisionnement.

L'une de ces dimensions nous paraît idéale pour étudier plus en profondeur le sujet de la communication sensible. Comme nous l'avons souligné, l'énergie est une des composantes qui permet de combler différents besoins physiologiques et sécuritaires humains. Nous avons également pu définir que l'un des rôles de l'Etat était de créer et maintenir les conditions optimales pour permettre à ses citoyens de répondre à leurs besoins. Le concept qui unit ces deux dimensions est celui de la sécurité d'approvisionnement en énergie.

Celui-ci peut se définir *« de manière générale comme un flux d'approvisionnement régulier en énergie finale, à un prix acceptable. Le concept se décline de plusieurs façons : il concerne l'ensemble des filières énergétiques, de l'amont à l'aval. Une rupture des flux peut se faire au niveau*

de la production, du transport, de la transformation ou de la distribution. Le concept a une forte dimension temporelle (...) La sécurité peut ainsi être une sécurité de court terme ou de long terme : comment se prémunir contre une interruption soudaine et comment se prémunir contre des ruptures à terme qui pourraient être dues, par exemple, à une insuffisance des investissements pour développer (...) les centrales de production d'électricité dont on aura besoin dans le moyen-long terme. » (Chevalier, 2010, p. 66)

2.2. Etat et énergie : des perspectives d'avenir sensibles

Gérard Pardini, déjà cité lors du chapitre précédent alors qu'il exposait les liens étroits entre Etat et communication sensible, a également rédigé un article¹² qui dresse le portrait actuel des Etats à travers leur organisation du secteur de l'énergie. Il nous propose une définition de l'Etat selon laquelle celui-ci est un instrument qui permet aux citoyens de vivre ensemble. L'Etat est *« une organisation qui va imposer la paix, garantir la liberté et la propriété, créer les conditions de réaliser la volonté générale, améliorer l'organisation sociale, compenser l'incapacité des intérêts particuliers à coopérer spontanément en produisant les biens publics que sont la défense, l'enseignement, la redistribution sociale... (...) C'est la force de ce sentiment collectif qui va procurer la cohésion sociale mais aussi spirituelle, qui va permettre de transcender les intérêts individuels par la reddition d'arbitrages acceptés et qui va faire que la coercition est non seulement acceptée mais attendue afin de gommer les aspérités sociales (...). »* (Pardini, 2015, pp. 15-16)

Nous avons précédemment souligné à quel point l'énergie était un domaine important dans l'organisation des actions des pouvoirs publics. Cependant, les Etats jouissent de moins en moins de liberté d'action en la

¹² PARDINI Gérard, « Energie et Etat : Vers de futures crises », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 23, décembre 2015, Observatoire international des crises.

matière. En effet, une dimension croissante depuis plusieurs décennies est celle de la régulation économique qui, d'après l'auteur, « *présente la caractéristique principale de ne pas être liée à une forme d'Etat. L'interventionnisme économique s'accommode très bien de l'Etat Nation et il lui est indissociable alors que la régulation économique peut s'affranchir du détour de la nation. La régulation s'accommode mieux des réseaux et de la remise en cause du concept d'Etat Nation.* » (Pardini, 2015, p. 17)

La production d'énergie s'inscrit également dans cette tendance. A l'heure actuelle, les pouvoirs publics sont en phase avec « *une rationalité économique qui (les) pousse à maîtriser et/ou à réguler (...) les différentes productions d'énergie. L'Etat interventionniste et l'Etat régulateur, de même que les organisations supranationales fonctionnent (sic) pour assurer les conditions d'une meilleure compétitivité des acteurs économiques. Cette amélioration de la compétitivité permettant de produire au meilleur coût et donc de satisfaire les besoins individuels.* » (Pardini, 2015, p. 18) Cette immiscion économique dans les mécanismes étatiques a été vécue positivement par les Etats car ceux-ci y ont trouvé une plus-value en termes de forces de production.

D'un autre côté, ceux-ci ont également été confrontés au fait que ces organisations économiques fonctionnent en réseaux, indépendamment des autorités publiques. « *Les réseaux et notamment ceux liés à la production d'énergie présentent l'intérêt de placer la maîtrise de l'information et l'individu au cœur du système du pouvoir. (...) Si la production d'énergie reste l'apanage de grosses structures industrielles, on voit néanmoins apparaître la possibilité de micro productions mais aussi d'énormes possibilités de régulation des flux d'énergie par la maîtrise individuelle de l'utilisation de l'énergie.* » (Pardini, 2015, p. 19)

Selon l'auteur, le constat à tirer de la situation actuelle en Europe est que l'Etat, tout comme les citoyens et les réseaux économiques, est en phase de questionnement quant à l'identité de celui qui détient réellement le pouvoir. « *Pour de plus en plus de citoyens la liberté de tous apparaît comme la liberté*

des plus forts » (Pardini, 2015, p. 21), sous-entendu économiquement. L'unique certitude de Gérard Pardini est que ce constat préfigure à une crise majeure des pouvoirs publics dans leur organisation actuelle, basée sur la centralisation, si celle-ci n'est pas amenée à évoluer en fonction de cette réalité. Et l'auteur de citer un passage de l'ouvrage *Petite poucette* du philosophe Michel Serres¹³ : *« Les grandes institutions, dont le volume occupe tout le décor et le rideau de ce que nous appelons encore notre société, alors qu'elle se réduit à une scène qui perd tous les jours quelque plausible densité, en ne prenant même plus la peine de renouveler le spectacle et en écrasant de médiocrité un peuple finaud, ces grandes institutions, j'aime le redire, ressemblent aux étoiles dont nous recevons la lumière, mais dont l'astrophysique calcule qu'elles moururent il y a longtemps. »* (Serres, 2012, p. 66)

Les divers points de vue que nous venons d'aborder semblent converger vers un même constat : plusieurs actions peuvent être mises en œuvre par les Etats dans le cadre de politiques énergétiques, mais ceux-ci doivent prendre en compte un déplacement de certains pouvoirs vers une « couche supranationale » qui semble leur échapper.

Dans un Etat dont les structures sont quasiment en perpétuelle réorganisation, la communication des institutions publiques joue un rôle primordial. Là où se mêlent communication publique et communication sensible, il est nécessaire pour les institutions publiques d'organiser des actions de communication envers les citoyens afin d'informer, expliquer et rassurer, tout en tenant compte du caractère sensible du domaine énergétique.

Désormais que les enjeux de notre sujet de recherche sont définis, il nous faut travailler au sein d'un exemple concret. Nous proposons alors de brosser le portrait du secteur de l'énergie tel qu'il existe au sein de l'Etat fédéral belge, à travers son contexte institutionnel et politique actuel.

¹³ SERRES Michel, « Petite poucette », Editions Le Pommier, 2012.

3. Contexte institutionnel belge et politique énergétique

Afin de définir les contextes institutionnel et organisationnel de l'énergie en Belgique, nous nous baserons essentiellement sur deux documents officiels, émanant des autorités compétentes en la matière. Dans la perspective de travailler sur des informations et des données à jour, nous avons parcouru l'Etude sur les perspectives d'approvisionnement à l'horizon 2030, ayant pour acronyme EPE2, publiée par la Direction Générale de l'Energie du S.P.F. Economie, P.M.E, Classes moyennes et Energie en janvier 2015. Cependant, celle-ci renvoie, en de nombreux points, vers le document précédent, publié en octobre 2009 et nommé Etude sur les perspectives d'approvisionnement 2008-2017. Nous utiliserons donc, comme les auteurs de ces documents, l'acronyme EPE1 afin de mentionner ce document plus ancien mais néanmoins beaucoup plus complet.

Selon l'EPE1, trois points de vue composent le contexte dans lequel s'inscrit cette étude : le contexte institutionnel belge, le marché de l'électricité et la politique énergétique. Cela rejoint ce qu'avancait Jean-Marie Chevalier dans le chapitre précédent. Nous proposons de décrire plus pragmatiquement ces aspects.

3.1. Le contexte institutionnel belge

La Belgique est un état fédéral, où des instances de plusieurs niveaux de pouvoir coexistent et où certaines matières ne sont plus gérées exclusivement par des institutions fédérales mais par des entités fédérées. Celles-ci exercent leurs compétences dans les matières qui leur sont propres de manière autonome. Deux types d'entités fédérées ont été créés suite aux six réformes de l'Etat intervenues successivement en 1970, 1980, 1988, 1993, 2001 et 2014. *« Ces deux niveaux de pouvoir sont la communauté, fondée sur la langue et la culture, et la région, axée sur l'économie et le territoire. (...) »*

Les principales compétences des communautés sont l'enseignement, la culture, la santé, l'aide aux personnes et l'emploi des langues. Celles des régions sont l'aménagement du territoire, l'environnement, le logement, les travaux publics, la politique de l'emploi, la politique économique régionale, les transports, ...

L'Etat fédéral conserve les compétences qui n'ont pas été attribuées par la loi aux régions ou aux communautés, dans des domaines qui ont trait à l'intérêt général de tous les Belges : les affaires étrangères, la défense nationale, la justice, les finances, la sécurité sociale... En outre, il assume des compétences qui lui sont expressément attribuées par la loi, sous forme d'exceptions, au sein des matières communautaires et régionales : (...) une partie des compétences en matière d'énergie...¹⁴ »

Les compétences en matière d'énergie se retrouvent donc partagées entre les niveaux fédéral et régional. Les régions sont compétentes, toujours selon l'EPE1, pour tout ce qui concerne :

- le transport local et la distribution d'électricité par les réseaux dont la tension nominale est de maximum 70.000 volts ;
- la distribution publique du gaz ;
- l'utilisation du grisou et du gaz de hauts fourneaux ;
- les réseaux de distribution de la chaleur à distance ;
- la valorisation des terrils ;
- les sources nouvelles d'énergie à l'exception de celles liées à l'énergie nucléaire – *autrement dit, les énergies éolienne, hydraulique, solaire ainsi que la biomasse* ;
- la récupération d'énergie par les industries et autres utilisateurs ;
- l'utilisation rationnelle de l'énergie.

¹⁴ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, Bruxelles, 2009, pp. 21-22.

L'Etat fédéral reste, lui, compétent pour « *les matières dont l'indivisibilité technique et économique requiert une mise en œuvre homogène sur le plan national, à savoir :*

- *le plan d'équipement national du secteur de l'électricité ;*
- *le cycle du combustible nucléaire ;*
- *les grandes infrastructures de stockage, le transport et la production de l'énergie ;*
- *les tarifs.¹⁵ »*

3.2. Le marché belge de l'électricité

Le marché de l'électricité en Belgique est, à l'image de celui des pays européens et conformément à la Directive européenne de 2003 allant en ce sens¹⁶, libéralisé. La libéralisation d'un marché ne signifie toutefois pas sa privatisation pure et simple, qui consiste en la vente totale ou partielle d'une entreprise publique à un privé. « *Libéraliser un secteur signifie mettre fin à une situation de (quasi-)monopole en ouvrant ce secteur à la concurrence. (...) La libéralisation est basée sur une conception de l'économie qui estime qu'une ouverture à la concurrence garantit un meilleur fonctionnement du marché, notamment en faveur des consommateurs.¹⁷ »*

Après une première étape de libéralisation pour les professionnels au 1^{er} juillet 2004, la libéralisation du marché de l'énergie (électricité et gaz naturel) a été mise en route en Belgique le 1^{er} juillet 2007. Cette libéralisation visait uniquement les activités de production et de fourniture d'énergie ; les activités de transport et de distribution restant sous la tutelle de l'Etat pour des raisons techniques, économiques mais également environnementales (afin d'éviter

¹⁵ Loi spéciale de réformes institutionnelles du 8 août 1980 (Moniteur Belge du 15.08.1980) et ses modifications.

¹⁶ Directive 2003/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2003 concernant des règles communes pour le marché intérieur de l'électricité et abrogeant la directive 96/92/CE (JO L 176 du 15.07.2003).

¹⁷ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, Bruxelles, 2009, pp. 21-22.

notamment la multiplication des lignes électriques et des conduites de gaz). Ces dispositions imposaient donc un « découplage » des activités, afin que les producteurs d'énergie mis en situation de concurrence puissent avoir librement accès aux réseaux de transport sur tout le territoire.

Depuis 2009 est apparu ce qui a été baptisé le « troisième paquet énergie » européen, comprenant deux directives¹⁸ et trois règlements¹⁹. Les dispositions et directives ont été ajoutées à la réglementation belge par la loi du 8 janvier 2012²⁰. Ces dispositions visent, entre autres :

- la séparation des activités de production et de fourniture de la gestion des réseaux ;
- le renforcement des droits des consommateurs ;
- la garantie d'un service universel de fourniture d'électricité ;
- la protection des consommateurs vulnérables ;
- d'autres objectifs de régulation du marché²¹.

En Belgique, les quatre grandes activités de la structure du marché de l'énergie ont désormais un fonctionnement bien distinct. Concrètement, la production d'électricité se fait de manière concurrentielle. L'électricité produite est ensuite acheminée, via les activités de transport et de distribution, sous l'égide de structures désignées par les pouvoirs publics (et donc dans une situation de monopole régulé). Enfin, la fourniture de cette électricité vers le client final se déroule de manière concurrentielle entre plusieurs fournisseurs.

¹⁸ Directive 2009/72/CE du Parlement européen et du Conseil du 13 juillet 2009 concernant des règles communes pour le marché intérieur de l'électricité et abrogeant la directive 2003/54/CE et directive 2009/73/CE du Parlement européen et du Conseil du 13 juillet 2009 concernant des règles communes pour le marché intérieur du gaz naturel et abrogeant la directive 2003/55/CE (JO L 211 du 14.8.2009).

¹⁹ Règlement (CE) n° 713/2009 du Parlement européen et du Conseil du 13 juillet 2009 instituant une agence de coopération des régulateurs de l'énergie, règlement (CE) n° 714/2009 du Parlement européen et du Conseil du 13 juillet 2009 sur les conditions d'accès au réseau pour les échanges transfrontaliers d'électricité et abrogeant le règlement (CE) n° 1228/2003 et règlement (CE) n° 715/2009 du Parlement européen et du Conseil du 13 juillet 2009 concernant les conditions d'accès aux réseaux de transport de gaz naturel et abrogeant le règlement (CE) n° 1775/2005 (JO L 211 du 14.8.2009).

²⁰ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité à l'horizon 2030*, Bruxelles, 2015, p. 19.

²¹ Idem, p. 18.

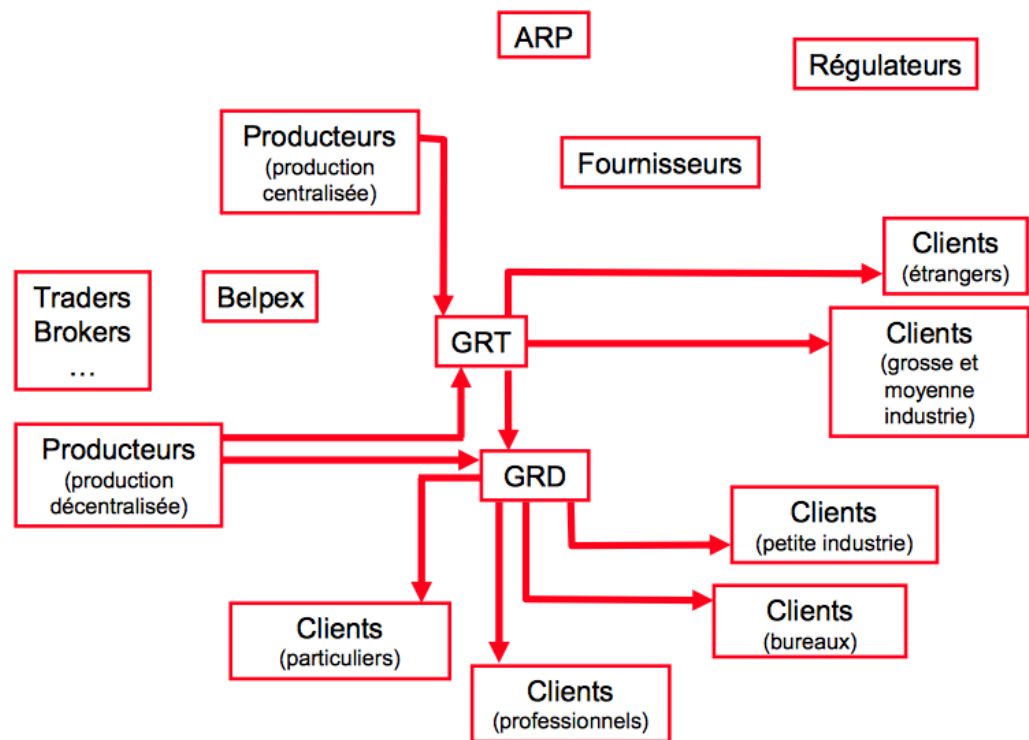
Ainsi, plusieurs acteurs entrent en jeu dans ce marché semi-régulé de l'électricité. Nous pouvons citer :

- les producteurs d'électricité qui approvisionnent le marché ;
- les intermédiaires intervenant dans la commercialisation de l'électricité comme les « traders » ou négociants, les « brokers » ou courtiers, etc. ;
- la bourse belge de l'électricité Belpex ;
- les Acces Responsable Parties, qui sont des responsables d'accès, désignés pour un point d'accès. Les ARP peuvent être producteurs, fournisseurs, grands consommateurs ou traders ;
- le GRT, gestionnaire de réseau de transport chargé de créer, gérer et entretenir les lignes électriques dont la puissance est supérieure à 70.000V, d'acheminer l'énergie depuis les centrales de production d'électricité vers les réseaux de distribution (GRD) ou les clients approvisionnés en haute tension (de grands clients industriels principalement) et d'assurer également les échanges internationaux d'électricité. Pour la Belgique, le GRT unique désigné par l'Etat fédéral est la SA Elia System Operator, plus communément appelée Elia ;
- les GRD, gestionnaires de réseaux de transport régional, local et de distribution qui développent et entretiennent l'infrastructure de transport électrique dont la tension est inférieure ou égale à 70 kV et qui amènent l'énergie jusqu'au client final alimenté en basse tension ;
- les fournisseurs, « *Ce sont eux qui, désormais, facturent l'électricité au client. A noter qu'un fournisseur peut aussi être un producteur ;*
- *les clients, qui choisissent librement leur fournisseur d'électricité.*²² »

²² S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, Bruxelles, 2009, pp. 28-29.

Interviennent également les régulateurs, qui sont au nombre de quatre : un régulateur fédéral, la Commission de régulation de l'électricité et du gaz (CREG), et les trois régulateurs régionaux que sont Bruxelles Gaz Electricité (BRUGEL), la Vlaamse Reguleringsinstantie voor de Elektriciteits- en Gasmarkt (VREG) et finalement la Commission Wallonne pour l'énergie (CWaPE). Ces régulateurs ont une mission double : d'une part, ils conseillent les autorités publiques en matière d'organisation et de fonctionnement des marchés de l'électricité et du gaz naturel ; d'autre part, ils surveillent et contrôlent l'application de la réglementation en vigueur.

Afin de comprendre les liens entre les différents acteurs impliqués (institutions et organismes), un schéma²³ de flux physiques d'électricité nous est proposé.



²³ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, Bruxelles, 2009, p. 30.

En guise de synthèse, nous pouvons reprendre notre axe Production – Transport – Distribution – Fourniture, et le confronter au niveau de compétence auquel les quatre composantes appartiennent.

Depuis la libéralisation, la production électrique ne fait plus l’objet de plans de planifications comme elle l’a été par le passé. *« Le plan d’équipement a été remplacé, dans un premier temps, par un programme indicatif des moyens de production d’électricité, dans un second temps, par une étude sur les perspectives d’approvisionnement en électricité. Libéralisation oblige, ces deux formes de plan n’ont qu’une valeur indicative.²⁴ »*

Le transport d’électricité en haute tension (plus de 70 kV) est quant à lui soumis à un plan de développement du réseau établi par le GRT, Elia, en collaboration avec la Direction Générale de l’énergie du S.P.F. Economie et du Bureau Fédéral du Plan et après approbation du Ministre fédéral de l’Energie en exercice. Ce type de transport, ainsi que la production, sont donc gérés au niveau fédéral.

Au niveau régional, on retrouve les compétences du transport d’électricité à basse et moyenne tension, ainsi que de la reconnaissance des fournisseurs d’énergie, *« détenteurs d’une licence de fourniture délivrée par les pouvoirs publics, qui achètent l’énergie au producteur et la vendent au client, en respectant les règles de marché élaborées par les autorités régionales.²⁵ »*

3.3 La politique énergétique

Le concept de politique énergétique a déjà été abordé lors du chapitre précédent. Elle peut être définie comme étant un nombre d’actions (dont l’ensemble constitue une politique) mises en œuvre par les pouvoirs publics vis-à-vis de la gestion de l’énergie.

²⁴ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d’approvisionnement en électricité 2008-2017*, Bruxelles, 2009, p. 32.

²⁵ Idem, pp. 28-29.

Les deux études prospectives de 2009 et de 2015 reprennent les trois éléments principaux qui conduisent la politique énergétique belge, à savoir la sortie du nucléaire, la promotion de sources d'énergie renouvelables et l'amélioration de l'efficacité énergétique.

La promotion de sources d'énergie renouvelable et de cogénération résulte de la transposition dans notre législation de directives européennes (2001/77/CE et 2004/8/CE). Bien que la gestion des sources d'énergie renouvelable soient une compétence régionale, c'est en collaboration avec les entités fédérées que l'Etat a mis en place des mesures telles que la production d'électricité, l'investissement, l'accès et l'utilisation du réseau et l'information et le conseil.

L'amélioration de l'efficacité énergétique, *« par la réduction de la consommation unitaire d'énergie qu'elle entraîne, contribue à résoudre les problèmes liés tant à l'environnement, qu'à la sécurité d'approvisionnement ou au coût de l'énergie. »*²⁶

Si ces deux derniers axes sont essentiellement à placer sous l'impulsion de l'Union européenne (par le biais de multiples directives européennes), la sortie du nucléaire est une décision propre du gouvernement belge.

La sortie du nucléaire est un objectif, fixé par la loi du 31 janvier 2003 sur la sortie progressive de l'énergie nucléaire à des fins de production industrielle d'électricité, publiée au Moniteur Belge le 28 février 2003. Cette législation prévoyait deux faits majeurs : d'une part, aucune mise en service d'une nouvelle centrale nucléaire destinée à la production industrielle d'électricité à partir de la fission de combustibles nucléaires et, d'autre part, la cessation d'activité des centrales de ce type construites sur notre territoire quarante ans après la date de leur mise en service. Cependant, la loi stipule, via son article 9, qu'en cas de *« menace pour la sécurité d'approvisionnement en matière d'électricité, le Roi peut, par arrêté royal délibéré en Conseil des*

²⁶ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, Bruxelles, 2009, p. 41.

Ministres, après avis de la Commission de Régulation de l'électricité et du gaz, prendre les mesures nécessaires, sans préjudice des articles 3 à 7 de cette loi, sauf en cas de force majeure. Cet avis portera notamment sur l'incidence de l'évolution des prix de production sur la sécurité d'approvisionnement.²⁷ »

Cette loi prévoyait donc l'arrêt d'exploitation de trois centrales au cours de l'année 2015 : Doel 1, Tihange 1 et Doel 2, respectivement mises en service le 15 février, 1^{er} octobre et 1^{er} décembre 1975²⁸. Cependant, comme nous l'avons abordé précédemment, l'un des rôles de l'Etat est d'assurer la sécurité d'approvisionnement en électricité à ses concitoyens. C'est dans cette optique qu'en 2014²⁹ et en 2015³⁰ ont été prises les décisions de prolongation d'exploitation de ces trois centrales nucléaires pour une période de dix années.

Nous nous sommes alors posé la question de l'état de la sécurité d'approvisionnement électrique en Belgique : la production nationale est-elle, une fois cette mesure de prolongation des centrales nucléaires prise, suffisante pour satisfaire la demande des citoyens et des entreprises ? Est-il possible de stocker l'énergie électrique dans une logique de « provision » ? Dans le cas contraire, l'achat d'électricité à l'étranger est-il possible ?

3.4. La sécurité d'approvisionnement électrique

Nous avons déjà abordé une définition de la sécurité d'approvisionnement en énergie lors du chapitre précédent. Selon l'EPE1, la sécurité d'approvisionnement en électricité se définit comme « *la capacité*

²⁷ Loi du 31 janvier 2003 sur la sortie progressive de l'énergie nucléaire à des fins de production industrielle d'électricité. (Moniteur Belge du 28 février 2003)

²⁸ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, op. cit., p. 35.

²⁹ Elio di Rupo acte la prolongation de Tihange 1, RTBF, article de presse, URL : https://www.rtb.be/info/belgique/detail_e-di-rupo-acte-la-prolongation-de-tihange-1-un-scandale-pour-ecolo?id=8221978, consulté le 1^{er} juillet 2017.

³⁰ Doel 1 & 2, voici la convention de prolongation, RTBF, article de presse, URL : https://www.rtb.be/info/belgique/detail_doel-1-et-2-voici-la-convention-de-prolongation?id=9153754, consulté le 1^{er} juillet 2017.

*d'un système électrique à fournir de l'énergie électrique à tout moment, à un prix accessible à tous les consommateurs (privés et industriels) et dans des conditions environnementales durables.³¹ » Celle-ci, bien que se concentrant uniquement sur l'électricité, est quasiment semblable à la définition que nous suggérerait Jean-Marie Chevalier dans son ouvrage *Les 100 mots de l'énergie*.*

La sécurité d'approvisionnement peut être présente à court, moyen ou long terme, mais on retrouve également ce concept lors de différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement en énergie : la production, le transport et la distribution. Il y a donc plusieurs points d'action possibles. L'EPE1 et l'EPE2 constituent des outils fixant certains critères pour agir à moyen terme au niveau de la production. L'équilibre entre offre et demande en matière d'électricité peut être abordé à deux niveaux : « *D'une part, l'on peut considérer que la sécurité d'approvisionnement n'est pleinement garantie que lorsque la demande d'électricité dans un pays peut être rencontrée par une production suffisante d'électricité dans ce même pays. (...) D'autre part, l'on peut inscrire l'adéquation entre l'offre et la demande d'électricité dans le contexte européen. Dans cette optique, l'on prend en considération les échanges d'électricité entre pays limitrophes interconnectés et ces pays peuvent connaître des situations de déficit (importations supérieures aux exportations) ou d'excédent (...) temporaires ou structurelles.*³² » Au sein de ces deux points de vue, un manque probable de capacité de réserve d'électricité constitue le principal risque, car, quelles que soient les conditions qui l'influencent (météorologiques, économiques...), la demande en électricité doit être proportionnelle à l'offre.

Cependant, comme il est souligné dans l'EPE1, « *le maintien et le développement de capacités de réserve ne sont pas encouragés par le marché libéralisé. Le passage d'une industrie électrique verticalement intégrée (...) vers des sociétés découplées, devant chacune constituer un centre de profit et n'ayant plus de vue globale sur le fonctionnement du système électrique,*

³¹ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, op. cit., p. 61.

³² Idem.

*constitue un frein aux investissements à chaque niveau d'opération. (...) Les capacités de réserve, très peu utilisées, sont les plus difficiles à rentabiliser. La tendance observée depuis la libéralisation est, de fait, une diminution de ce type de capacités, mais en pratique, le délai entre l'apparition du problème et la mise en œuvre des investissements risque d'être trop long.*³³ »

Dès lors, si un stockage de l'énergie électrique est difficile à mettre en œuvre, non seulement d'un point de vue technique mais également compte-tenu de la réalité des marchés, l'Etat belge profite de sa situation géographique et de l'interconnexion de son réseau avec ses états voisins. « *La Belgique est située au centre du réseau électrique nord-ouest européen et est fortement interconnectée avec la France et les Pays-Bas. Les possibilités d'échanges avec nos voisins sont donc élevées. Depuis 1992, le pays présente un profil importateur net structurel. A cet égard, il faut également rappeler que l'opérateur historique (Electrabel) possède des participations, parfois significatives, dans des capacités de production de certains pays voisins (notamment les Pays-Bas et la France), capacités utilisées partiellement pour l'approvisionnement de ses clients en Belgique. (...) D'autres acteurs du marché belge ne disposent pas de moyens de production en Belgique et font appel à leurs installations à l'étranger.* »³⁴ Une recherche nous permet d'affirmer qu'à travers différents flux financiers, actionnariaux ou même énergétiques, une imbrication étroite existe entre les fournisseurs d'énergie actifs sur le marché belge et d'autres organismes de production et de fourniture d'énergie. Par exemple, Engie (anciennement GDF-Suez) et EDF (Electricité de France), deux sociétés françaises, disposent respectivement d'actions au sein d'Electrabel, renommé Engie-Electrabel en 2015, et de Luminus. Essent et Lampiris sont, elles, des filiales de sociétés basées aux Pays-Bas³⁵.

³³ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, op. cit., p. 61.

³⁴ Idem, p. 63.

³⁵ Origines des fournisseurs d'énergie présents en Belgique, sur le blog Comparateur-énergie.be, URL : <http://blog.comparateur-energie.be/2016/12/20/origine-fournisseurs-denergies-presents-belgique/>, consulté le 14 juillet 2017.

Cette situation met l'Etat belge en position de dépendance par rapport au marché européen. Dans le but de prévenir les risques liés à cette dépendance, l'Etat belge participe régulièrement aux travaux de coordination du Forum pentalatéral de l'énergie, une plateforme réunissant la Belgique, les Pays-Bas, le Luxembourg, la France et l'Allemagne. Cette plateforme permet à tous les acteurs du secteur de l'énergie des cinq pays de partager leurs analyses en la matière, et d'entreprendre des actions collégiales comme, par exemple, l'établissement d'un listing des incidents possibles, la création de plateformes de communication et de coopération ou encore le renforcement de certaines lignes à haute tension entre deux pays.

« Parallèlement à cette politique, axée sur le moyen et le long termes, des mesures d'urgence ont également été prises pour faire face à un problème à très court terme, voir soudain en matière d'approvisionnement : les contrats d'interruptibilité et le plan de délestage.³⁶ »

La première mesure, celle des contrats d'interruptibilité, permet la cessation temporaire de la fourniture d'électricité à certains clients industriels lors de pointes de consommation. *« Néanmoins, il faut tenir compte du fait que ces puissances interruptibles correspondent à des installations industrielles physiques, qui ne sont pas toujours en service ou qui peuvent déjà fonctionner à puissance réduite au moment de l'interruption.³⁷ »* Cependant, vu l'impact relativement limité sur le volume réel disponible, c'est sur la seconde mesure que nous avons souhaité orienter notre travail de réflexion, à savoir : le plan de délestage, ainsi que la campagne de communication Off/On qui a accompagné la médiatisation de ce plan lors de l'hiver 2014/2015.

³⁶ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, op. cit., p. 64.

³⁷ Idem, p. 65.

4. Etude de cas : la campagne Off/On

Premièrement, il convient de définir l'élément étudié ici : la campagne de communication et de sensibilisation Off/On, issue d'une collaboration entre le gestionnaire de réseau de transport Elia, le Service Public Fédéral Economie et le Service Public Fédéral Intérieur. Il est nécessaire d'étudier le contexte dans lequel cette campagne a été créée et développée, et cela passe dans un premier temps par la description du plan de délestage.

4.1 Le plan de délestage

L'expression « plan de délestage » est utilisée pour désigner, de manière plus succincte et pratique, le contenu de l'Arrêté ministériel du 3 juin 2005 établissant le plan de délestage du réseau de transport d'électricité. Cette expression est utilisée sur le site internet du S.P.F. Economie, mais fut également reprise dans la presse et par les médias.

Selon l'EPE1 et la page du site internet du S.P.F. Economie dédiée au Plan de délestage³⁸, le gouvernement fédéral a arrêté, sur proposition du gestionnaire de réseau de transport (GRT) Elia, un plan de délestage du réseau électrique. Celui-ci peut être activé en cas de « *déséquilibre brutal et accidentel entre l'offre et la demande, voire une menace de rupture d'approvisionnement voire de black-out du réseau.*³⁹ » Le but du délestage est d'éviter que cet important déséquilibre ne cause une coupure généralisée d'énergie électrique sur l'entièreté de la Belgique (ce qui est plus communément appelé « black-out »). Le délestage s'organise par une interruption, progressive voire soudaine selon le cas, de la fourniture d'électricité selon une hiérarchisation de priorité des

³⁸ Le plan de délestage, S.P.F. Economie, http://economie.fgov.be/fr/penurie_electricite/plan-delestage/#.WV_6D8bpOL8, consulté le 8 juillet 2017.

³⁹ S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, op. cit., p. 65.

différents consommateurs. Cette liste de priorité, établie par Elia et le gouvernement, place par exemple la cessation de fourniture aux établissements hospitaliers après celle de clients ayant accepté contractuellement la possibilité d'une interruption d'énergie sans préavis.

Dans la pratique, le délestage prévoit la coupure d'un certain nombre de postes à haute tension. *« Le délestage est mis en œuvre par groupes de postes haute tension représentant chacun une « tranche » de délestage. En Belgique, depuis la modification du plan de délestage en 2015, il existe 8 tranches (précédemment, il y en avait 6) représentant chacune une puissance entre 500 et 750 MW. Cela équivaut à +/- 40 % de la capacité totale du réseau. Le plan de délestage ainsi défini, garantit en permanence à la fois, d'une part le volume de puissance délestable nécessaire à tout moment de l'année (en tenant compte de la consommation fluctuante) et d'autre part, d'une puissance de 5.000 MW pour les pics de consommation durant la période hivernale. Ces valeurs ne prennent pas en compte la réalimentation des clients prioritaires.⁴⁰ »*

Ces tranches ne se rapportent pas à des zones géographiquement définies (par exemple, une région ou une province entière ne représentent pas une tranche). Une même commune peut être divisée en zones appartenant à deux différentes tranches. Ces huit tranches regroupent différents postes de distribution répartis sur tout le territoire belge. La sélection de ces postes, et leur attribution ou non à des tranches « délestables », a été faite par le GRT Elia, *« en accordant une attention particulière au principe légal de proportionnalité par rapport à la consommation des différentes zones électriques, tout en veillant à limiter autant que possible l'impact sur l'alimentation :*

- *des centres urbains des villes comptant plus de 50.000 habitants,*
- *des chefs-lieux des provinces.⁴¹ »*

⁴⁰ Le plan de délestage, S.P.F. Economie, http://economie.fgov.be/fr/penurie_electricite/plan-delestage/#.WV_6D8bpOL8, consulté le 8 juillet 2017.

⁴¹ Idem.

L'annonce par le GRT d'un risque de pénurie, entraînant le déclenchement du plan de délestage, se fait généralement lorsque le risque est détecté, au plus tard sept jours à l'avance (J-7). Durant la semaine qui précède le jour du Délestage, plusieurs actions et mesures peuvent être prises par le gouvernement fédéral afin d'accroître l'offre en électricité ou, principalement, d'inciter à la réduction de la consommation d'énergie électrique. Six jours plus tard, en cas de pénurie avérée et après avoir pris acte de l'échec des mesures préalables d'augmentation de l'offre ou de réduction de consommation, le gouvernement décide de la nécessité de l'activation du plan de délestage. Ce sont les ministres de l'Energie et de l'Economie, respectivement Madame Marie-Christine Marghem et Monsieur Kris Peeters depuis octobre 2014, qui sont chargés de la décision, à la veille (J-1) du jour où une pénurie est prévue, de la tranche qui sera privée d'énergie électrique aux heures de pointe de consommation afin d'éviter une panne générale du réseau. Les heures dites de pointe de consommation se situent approximativement, en hiver, entre 17h00 et 20h00. Une possibilité de prolongation horaire de la coupure existe, si la situation l'exige.

La procédure prévoit que les ministres responsables, lorsqu'ils annoncent aux médias l'activation du plan de délestage, devront préciser quelle tranche est concernée (ou, en cas de nécessité, quelles tranches) en précisant son numéro général, par exemple, la tranche numéro 8. Il devrait d'ailleurs s'agir de cette tranche précise qui devrait être annoncée, la procédure préconisant aux ministres un choix des tranches par ordre décroissant (de la tranche numéro 8 à la numéro 2). En cas de pénurie prévue durant plusieurs jours d'affilée, c'est également cet ordre qui devrait être respecté quotidiennement. Par exemple, si une cessation de fourniture de la tranche 8 est prévue le mercredi et que la situation de pénurie est également prévue le lendemain, la tranche 7 sera concernée par la coupure le jeudi. Si la situation revient à l'équilibre durant quelques jours mais que le plan de délestage doit à nouveau être activé, il s'agira de sélectionner la tranche numéro 6.

La tranche numéro 1 devrait être exemptée d'un éventuel délestage « manuel » (lié à une pénurie prévue sur l'entièreté du réseau électrique), celle-ci n'étant concernée qu'en cas de délestage « automatique *faisant suite à un incident soudain mettant en danger le réseau électrique belge ou européen.*⁴² »

Nous venons d'aborder les dimensions légale, technique et pratique du plan de délestage. Comme nous l'avons évoqué dans les chapitres précédents, la question de l'énergie est une question périlleuse, de par son côté essentiel à l'assouvissement des besoins humains les plus importants. Le déclenchement de ce plan, annoncé sept jours à l'avance, sera indubitablement lié à une communication des institutions publiques et politiques compétentes en la matière. Cette communication, axée sur la sécurité d'approvisionnement, les mesures incitant les citoyens à réduire leur consommation électrique ou veillant à augmenter la capacité de production/d'importation d'énergie, sera forcément centrée sur la crise d'approvisionnement et sera, de facto, une communication de crise. Cependant, en amont du déclenchement de ce plan, et de cette communication de crise, communiquer l'existence de ce plan de délestage, mais aussi l'existence du potentiel déclenchement de ce plan aux citoyens semble primordial.

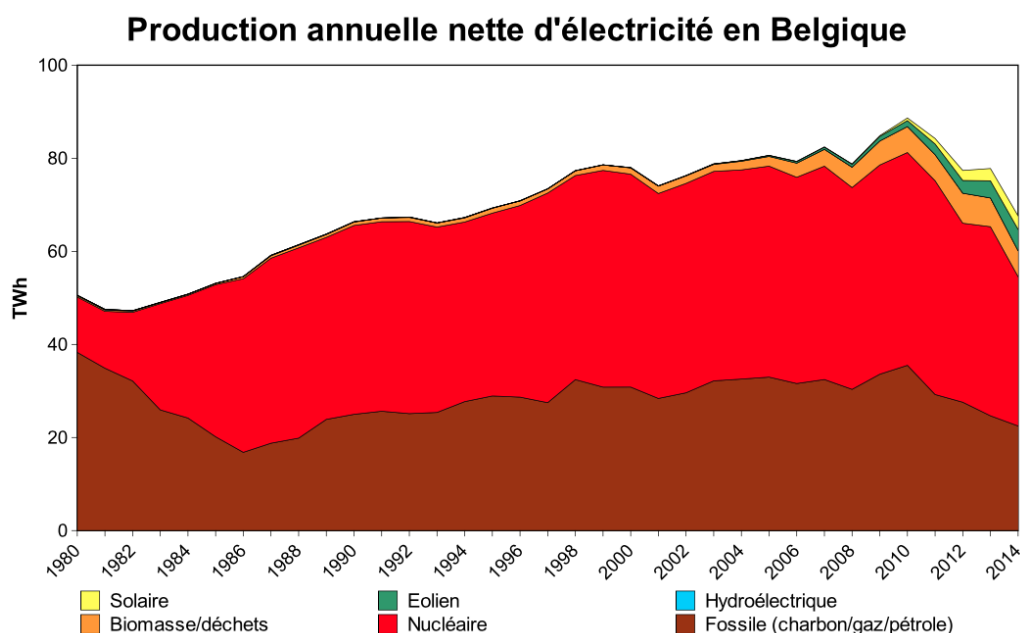
4.2 La nécessité d'une communication complémentaire

En 2014, la sécurité d'approvisionnement en électricité se trouve dans une situation délicate en raison d'une baisse de productivité du parc nucléaire. Suite à la fermeture de trois réacteurs nucléaires (Tihange 2 et Doel 3 suite au constat de micro-fissures, déjà constatées en 2012 et ayant donné lieu à une première fermeture⁴³ ; Doel 4 à la suite d'un incident technique résultant d'un

⁴² Le plan de délestage, S.P.F. Economie, <https://economie.fgov.be/fr/themes/energie/securite-des/penurie-deelectricite/plan-de-delestage>, consulté le 22 juillet 2018.

⁴³ Tihange 2 et Doel 3 : retour sur les événements, RTBF, article de presse, URL : https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_tihange-2-et-doel-3-retour-sur-les-evenements?id=8238188, consulté le 3 août 2017.

supposé sabotage⁴⁴) sur les sept que compte notre pays, la production d'énergie accuse en effet une baisse importante, comme en atteste ce tableau⁴⁵ :



Christophe Courouble, Conseiller auprès de la Direction Communication du S.P.F. Economie, nous fait part, lors de notre entretien, du contexte dans lequel a été organisée la campagne de communication Off/On. Le communicant nous fait part d'un groupe d'experts se réunissant, à l'époque, mensuellement afin de préparer la communication encadrant un éventuel déclenchement du plan de délestage. Au sein de ce groupe étaient présents des représentants du S.P.F. Economie, du gestionnaire de réseau de transport Elia, du S.P.F. Intérieur dont fait partie le Centre de crise, de Synergrid⁴⁶ ainsi que des cabinets ministériels compétents, à savoir les cabinets des Ministres de l'Energie et de l'Economie, en tant qu'invités.

⁴⁴ Fermeture de Doel 4 : la conséquence d'un sabotage ?, RTBF, article de presse, URL : https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_fermeture-de-doel-4-une-intervention-manuelle-volontaire-electrabel?id=8329775, consulté le 3 août 2017.

⁴⁵ Source : https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/ab/Production_d%27électricité_en_Belgique.svg

⁴⁶ Synergrid est la fédération des gestionnaires de réseaux de gaz et d'électricité belges. Source : http://www.synergrid.be/index.cfm?&language_code=FRA

Christophe Courouble nous raconte la genèse du plan Off/On : « Depuis début 2012, nous participions à un plan de préparation à une éventuelle crise, dans lequel il y avait un volet communication, et c'était le principe de se dire : si jamais (...) il y avait un risque de pénurie et qu'on devait activer le plan de délestage, qu'est-ce qu'il faudrait mettre en place en termes de communication ? Tout cela se préparait de façon très sereine, parce qu'il n'y avait aucune imminence d'un quelconque risque. (...) Nous nous trouvions vraiment dans le rôle de l'administration qui était de suivre son plan de sécurité d'approvisionnement et, en cas de souci, préparer la communication à ce niveau-là. Pas question de parler de campagne de sensibilisation préalable, de choses comme ça, on était vraiment dans une optique Plan de crise, au cas où. Et donc les choses se préparaient, et puis il s'est fait que, avec la mise à l'arrêt de quelques centrales, il y a eu vers le mois de juin 2014, déjà, une première alerte (...). Elia s'est rendu compte qu'il y avait un risque potentiel pour l'hiver, si les centrales ne redémarreraient pas et que l'hiver était très rude et que donc, il fallait commencer à réfléchir à une accélération de notre plan de communication.⁴⁷ »

Cette situation est également mentionnée dans le document⁴⁸ auquel nous avons eu accès reprenant les stratégies de communication de risque et de crise en cas de menace ou de pénurie effective d'électricité : « Eu égard à l'approvisionnement en électricité du pays et le risque y relatif de pénurie potentielle ou de coupure d'électricité quelle qu'en soit la cause, la présente stratégie de communication a pour objectif de structurer quelque peu l'organisation tant de la communication préventive sur le risque que la communication de crise en situation d'urgence. » (Annexe 1, p. 3) Ce document, publié et diffusé de manière restreinte par le S.P.F. Intérieur à la suite des réunions du groupe cité précédemment par Christophe Courouble,

⁴⁷ Annexe 4 : Retranscription de l'entretien avec Christophe Courouble, Conseiller auprès de la Direction Communication du S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie.

⁴⁸ Annexe 1 : Extraits du document « Approvisionnement en électricité, Stratégie de communication de risque et de crise en cas de menace ou de pénurie effective », S.P.F. Intérieur, 2014.

mentionne également dans son introduction que la communication de crise accompagnant le plan de délestage ne serait optimale qu'à condition que celle-ci soit précédée par une communication préventive de sensibilisation au risque, et surtout au regard du risque ici mentionné.

Si la situation en termes de sécurité d'approvisionnement nécessite donc la préparation et la mise en place d'une campagne de communication préalable, un élément supplémentaire vient s'ajouter au contexte communicationnel de l'époque. Il s'agit d'un article de presse publié dans le journal *Le Soir* du 17 juillet 2014⁴⁹, qui sera suivi par d'autres remettant en cause la sécurité d'approvisionnement du pays. Laissons Christophe Courouble nous rapporter la situation : « *Il se fait que, au mois d'août (sic), dans la presse, {il a été} publié : risque de crise, de pénurie, et donc lancé des alertes dans la presse, et nous nous sommes retrouvés dans une période de crise qui n'existait pas, mais dans une situation, en termes de communication, de crise, de réaction.* » (Annexe 4) Plus tard, durant notre entretien, le communicant nous précise : « *Je pense que tout est parti d'une info qu'un journaliste a trouvée quelque part sur le site d'Elia, où il y avait un document interne d'exercice, de simulation de crise. C'est ce descriptif du scénario de crise mais fictif, d'exercice, qui a été divulgué, on ne sait pas comment et évidemment, le journaliste est tombé là-dessus et en a déduit : le 12 décembre, pénurie.* » (Annexe 4)

Cette situation fait écho à l'une des caractéristiques principales de la communication sensible dégagées par Thierry Libaert, abordées lors de notre réflexion au sein du cadre théorique, selon laquelle « *le même terme de sensible peut être utilisé en référence à une réaction chimique. La sensibilité indique ici la capacité d'ultra-réaction et s'applique parfaitement à notre domaine d'étude où le moindre grain de sable peut ruiner l'ensemble d'un dispositif communicationnel pourtant éprouvé.* » (Libaert, 2011, p. 12)

⁴⁹ Les réserves sont insuffisantes : Risque de black-out l'hiver prochain, *Le Soir*, 17/07/2014.
URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20140717-34L99J>, consulté le 7 mai 2018.

Nous venons donc de décrire le contexte général dans lequel a été pensée, créée et organisée la campagne de communication Off/On. Même si nous avons pu dégager clairement le côté sensible du sujet, et si nous avons pu également relier un élément du contexte médiatique avec une des caractéristiques de la communication sensible, il nous faut maintenant analyser plus en profondeur la campagne Off/On.

4.3 Analyse de la campagne Off/On : méthodologie

Une méthode d'analyse nous est essentielle pour continuer notre réflexion. Nous proposons de décortiquer la campagne de communication en étudiant chaque élément qui nous semble essentiel, en combinant deux grilles d'analyse. La première est la grille, utilisée en communication, des 5W⁵⁰. Celle-ci tire son nom de cinq questions anglophones qui composent l'essentiel d'un message : Who, What, Where, When, Why. Une question supplémentaire peut venir se greffer aux cinq précitées, How. Cette règle des 5W pose donc les questions du qui (les acteurs de la communication), quoi (le contenu), où (la délimitation géographique), quand (les repères temporels), pourquoi (les raisons, les objectifs) et du comment (actions mises en œuvre pour la diffusion). Cette analyse étant très généraliste, il nous paraît opportun de la coupler à une série d'éléments rapportés par Didier Heiderich dans un article abordé lors de la délimitation de notre cadre théorique sur la communication sensible. Selon lui, *« ainsi, la communication dans un monde sensible ne peut s'opérer qu'en lignes intimement liées : le plan stratégique, la scénarisation, les interactions, les messages et les canaux. Sans cette combinaison, la communication perd son intégrité et la moindre bourrasque peut déstabiliser une réputation. »* (Heiderich, 2011, p. 7)

⁵⁰ Méthode QQOQCCP pour faire simplement un diagnostic de communication, Social Media for you, URL : <https://www.social-media-for-you.com/methode-qgoqccp-pour-faire-simplement-un-diagnostic-de-communication/>, consulté le 4 août 2017.

Nous proposons alors de procéder à une description des caractéristiques de la campagne de communication Off/On basée sur les critères suivants : identification des acteurs ; des objectifs découlant du plan stratégique et des messages, analyse de leur cohérence ; identification des publics-cibles et des canaux utilisés pour terminer par un rapport des actions organisées.

4.4 Les acteurs

Comme mentionné lors du point 4.2, les représentants de plusieurs institutions étaient présents lors des réunions de préparation de la stratégie de communication entourant le plan de délestage. Christophe Courouble nous rapporte : *« On travaillait avec l'administration de l'énergie du SPF Economie, avec Elia, le gestionnaire de réseau de transport, avec Synergrid, l'organisation coupole des gestionnaires de réseau de distribution, (...) plus évidemment pour les aspects politiques, il y avait les cabinets qui étaient également invités à nos réunions. Cabinet Energie, et Cabinet Economie. Et alors, à côté de ça, nous avions également un partenaire relativement important qui était le Centre de Crise. »* (Annexe 4)

D'autres institutions furent consultées par les acteurs responsables de la campagne pour l'élaboration de certains contenus de sensibilisation –*nous aborderons ultérieurement les objectifs et messages*. Certains textes, contenant conseils et astuces, ont été reformulés par diverses associations actives dans la sensibilisation à la réduction de consommation de l'énergie. (Annexe 4) Toutefois, seuls le S.P.F. Economie et Elia sont responsables des contenus.

Néanmoins, et puisque nous nous focalisons uniquement sur la campagne de communication préventive, il est important de souligner que tous les acteurs présents lors de la préparation de la stratégie globale de communication n'interviennent pas dans la campagne préventive. Ceci nous est confirmé dans le document du S.P.F. Intérieur : *« L'information préventive sur*

les risques liés à l'approvisionnement en électricité incombe prioritairement à l'autorité compétente en la matière (le Secrétaire d'Etat à l'Energie et le Ministre de l'économie, S.P.F. Economie et sa D.G. Energie) en collaboration avec le gestionnaire du réseau électrique (Elia). » (Annexe 1, p. 6)

Cependant, au regard de la situation périlleuse que constituaient « le contexte médiatique et la sensibilité politique de l'approvisionnement vital en électricité du pays, il est (...) préférable de voir l'administration (S.P.F. Economie) communiquer (avec les experts d'Elia) en lieu et place du Ministre compétent. De la sorte, la population se focalisera davantage sur le contenu du message préventif diffusé. Il en va également de la nécessaire continuité et disponibilité permanente de l'information. » (Annexe 1, p. 6)

En privilégiant l'interlocuteur administratif à l'interlocuteur politique, le choix s'est ainsi porté sur une communication plus neutre, qui devrait mieux convenir aux objectifs poursuivis dans cette campagne.

4.5 Les objectifs

Selon les faits dégagés lors de notre réflexion au point 4.2 et au vu du contexte que nous avons défini, le besoin des citoyens en termes d'informations est criant. Le document reprenant les aspects principaux de la stratégie de communication fait évidemment état de cette demande : *« Au quotidien, la population se pose des questions sur l'approvisionnement en électricité. Il est donc important pour les autorités de pouvoir leur transmettre des informations claires et complètes en dehors de toute situation d'urgence. Il est par ailleurs primordial de pouvoir informer dès aujourd'hui la population sur les risques liés à cet approvisionnement ainsi que tant sur les gestes recommandés au quotidien afin de limiter sa consommation personnelle en électricité que sur les recommandations que feraient les autorités en pénurie ou en situation d'urgence. Face à ce risque, il est important de développer l'auto-protection du*

citoyen et un comportement solidaire afin de préparer la population à réagir au mieux le cas échéant. » (Annexe 1, p. 4)

Ceci rejoint nos observations sur la communication publique, selon lesquelles celle-ci se doit d'être pédagogique, mais également celles faites lorsque nous avons établi les liens entre communication sensible et communication publique. Nous avançons que la communication sensible, appliquée par les institutions publiques, avait pour objectifs d'à la fois expliquer et rassurer ; d'à la fois légitimer une action et accompagner les citoyens dans les changements ainsi suscités. Christophe Courouble nous conforte dans nos observations lorsqu'il aborde la structure du site de la campagne Off/On en deux grandes parties : *« Deux volets : Je m'informe ; je participe. Je m'informe : je vais y trouver de l'information générale avec actuellement, beaucoup moins d'informations qu'à l'époque. Sur ce site-là, on avait repris de l'information sur le délestage parce que c'était indispensable. Dès qu'on parlait de pénurie, les gens parlaient de délestage, donc il fallait un minimum d'informations sur ça. (...) »*

« Et puis donc la deuxième partie : Je participe (...). Avec le ton qui est toujours positif. » (Annexe 4)

Lors de notre entretien, le Conseiller de la Direction Communication du S.P.F. Economie nous confirme également l'objectif de solidarité : *« Au niveau de la motivation, le message est que tout le monde fait des efforts, donc non seulement les particuliers mais aussi les entreprises, l'Etat etc. pour le côté solidarité. (...) Tout le monde est concerné, qu'on soit dans une zone délestable ou pas. Pensez à votre grand-mère qui habite dans les Ardennes, et qui peut être délestée alors qu'elle est seule tandis que vous, vous habitez Bruxelles ou dans une autre grande ville (qui ne sera pas soumise à un éventuel délestage). Et donc, c'est jouer sur ce processus d'identification au groupe, au contrôle social et se dire : on est tous dans le même bateau, on fait partie de la même population. » (Annexe 4)*

Cette volonté de positionner le risque en tant qu'élément favorisant la solidarité fait écho à un livre que nous avons lu lors de notre phase exploratoire intitulé *Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise*⁵¹. Au sein du chapitre 6 de cet ouvrage, Sébastien Brunet, Administrateur général de l'IWEPS⁵² et Professeur en science politique à l'Université de Liège, et Nathalie Schiffino, Professeur à l'Université Catholique de Louvain, abordent la diversité des notions de risque. Ils font état de plusieurs définitions de la notion de risque qui cohabitent, en fonction de l'angle sous lequel celui-ci est abordé. Leur analyse permet de différencier quatre approches du concept de risque : en tant que réalité objective, comme réalité économique, comme perception subjective et, enfin, comme construction sociale. C'est sur ce dernier point qu'il nous semble pertinent de rebondir.

Selon les auteurs, « *appréhender les risques comme construction sociale (approche constructiviste) permet de comprendre ce phénomène particulier. (...) L'approche constructiviste envisage les risques comme étant le résultat de processus sociaux, culturels et/ou politiques qui ont un effet direct sur l'analyse des aléas à prendre en compte. Cette approche se démarque par son niveau d'analyse : macro ou collectif et non individuel. Le risque est ici avant tout une construction sociale plutôt qu'un jugement de réalité sur un phénomène qui serait par ailleurs objectivable et directement mesurable.* » (Brunet et Schiffino, dans Brunet, Fallon et alii, 2012, p. 106) Cette manière d'envisager le risque comme vecteur de solidarité et de construction sociale fait partie intégrante de la stratégie de communication que nous analysons.

Nous pouvons dès lors avancer que l'objectif poursuivi par la campagne de communication Off/On est double. En premier lieu, et pour satisfaire à leurs obligations de service public, les institutions informent sur la situation actuelle, définissent le risque encouru, éclairent leur rôle dans la gestion du risque et expliquent les procédures. Dans un second temps, la communication est

⁵¹ BRUNET Sébastien, FALLON Catherine et alii, *Articuler risques, planifications d'urgence et gestion de crise*, De Boeck, Bruxelles, 2012.

⁵² Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique.

orientée vers un certain sens de la solidarité, dont les citoyens sont invités à faire preuve et au sein duquel ils sont conviés à s'engager.

Si les objectifs de communication sur le risque ont été clairement établis, il nous semble important maintenant de les comparer au contenu des messages principaux qui étaient transmis lors de la campagne Off/On. Ceci nous permettra d'établir la cohérence de cette campagne.

4.6 Les messages

Les messages, au nombre de six, paraissent en accord avec les objectifs poursuivis. En premier lieu, les messages veillant à atteindre l'objectif d'information de la population : *« Face au risque, quatre éléments spécifiques ont été identifiés afin de veiller à une information claire et complète du citoyen :*

- *Le (ou les) risque(s) : qu'en est-il exactement ? (explications détaillées sur l'approvisionnement en électricité ainsi que les risques potentiels y relatifs)*
- *Que font les autorités face à ce risque ? (tant sur les actions préventives menées pour éviter que la crise ne survienne, que planification d'urgence préparée pour gérer toute crise)*
- *Que fait le gestionnaire de réseau Elia ? (idem)*
- *Que pouvez-vous faire en tant que citoyen ? (gestes au quotidien pour limiter sa consommation et en cas de pénurie) »*
(Annexe 1, p. 6)

En second lieu, il est intéressant de noter que les deux derniers messages ont trait à l'objectif de sensibilisation. *« Deux éléments spécifiques doivent revenir dans cette communication de risque liée à la sécurité de la population et aux conséquences d'une coupure en électricité :*

- *L'autoprotection du citoyen (le citoyen est le premier acteur de sa propre sécurité ; bien informé par les autorités, il peut agir au mieux en situation d'urgence ; adopter les bons réflexes)*
- *La solidarité interpersonnelle (en sécurité, le citoyen peut s'inquiéter de ses voisins qui seraient peut-être dans le besoin ; l'entraide au sein d'un quartier est essentielle ; chacun apporte sa contribution). » (Annexe 1, p. 6)*

Ces messages semblent appuyer nos observations précédentes sur les objectifs de la campagne, à savoir informer et inviter à la solidarité, et nous semblent en parfaite cohérence avec ceux-ci. Une fois les messages identifiés, il faut maintenant savoir à qui ceux-ci sont transmis. Orientons alors notre réflexion sur la définition du public-cible.

4.7 Les publics-cibles

Le document exposant la stratégie de communication de risque et de crise (Annexe 1) mentionne régulièrement des termes assez génériques en ce qui concerne le public-cible. On peut y retrouver des termes récurrents comme « le citoyen » ou « la population », qui restent assez généralistes. En visitant le site internet de la campagne Off/On⁵³, on peut y retrouver quatre cibles clairement identifiées. Cette subdivision du public-cible en quatre groupes nous est confirmée par Christophe Courouble : « *On avait nos quatre publics-cibles identifiés : les ménages, les entreprises, les associations et les écoles.* » (Annexe 4). Ceci permettait d'organiser des actions de communication distinctes pour chaque cible, en fonction de canaux spécifiques et à l'aide de supports personnalisés. Nous poursuivons notre analyse en abordant les différents canaux de communication utilisés.

⁵³ Source : <https://offon.be/fr/je-participe>

4.8 Les canaux et actions de communication

Le site internet Off/On.be constitue le canal de base de la campagne de communication. D'après l'ouvrage *Communicator*⁵⁴, un site internet est un « *espace créé par l'entreprise pour informer et initier une relation. Le site web est le point de départ, le cœur du système. Quel que soit le domaine d'activité de l'entreprise concernée, ce site est le premier degré d'un système à paliers qui repose sur la notion de communauté virtuelle (communauté thématique, sociologique, professionnelle, culturelle, etc.).* » (Libaert et Westphalen, 2012, p. 183) Les responsables de la campagne Off/On sont partis de ce principe afin de construire leur stratégie de communication.

Lors de la phase de réflexion sur la stratégie de communication, il était convenu que les informations se retrouveraient sur divers sites internet, réparties en fonction des compétences des différents acteurs : « (...) *une information préventive sera diffusée par une communication soft, via les sites web de chaque autorité concernée (celui qui gère communique).* » (Annexe 1, p. 6) Néanmoins, c'est l'option d'un site internet unique qui a été retenue pour la mise en pratique de la campagne. Ce choix, qui permet une centralisation des informations communiquées, ne s'est pas fait sans débat. Christophe Courouble nous explique la situation : « *Il a été décidé, à ce moment-là, de créer un site web reprenant toute l'information. Au départ, cela devait être un site fédéral, puisque la sécurité d'approvisionnement est une compétence fédérale. Cependant, lors de la concertation politique entre les ministres de l'énergie régionaux et la ministre fédérale, il se fait que les ministres régionaux ont marqué leur accord, en apportant un bémol : ils ne souhaitaient pas que ce soit un site fédéral. L'idée de communiquer sur le risque était acceptée, mais les décideurs politiques ne souhaitaient pas la création d'un site officiellement fédéral parce que, d'un côté ce n'était pas les mêmes majorités politiques aux*

⁵⁴ LIBAERT Thierry, WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.

régions et au fédéral, mais surtout d'un autre côté la sensibilisation à la réduction de la consommation, c'est une compétence régionale. » (Annexe 4)

Au vu des divergences et du chevauchement de compétences que génère la problématique, un consensus voit le jour sur l'idée d'un site neutre, indépendant de tout niveau de pouvoir public. C'est ainsi qu'une agence de communication a été mandatée par le gestionnaire de réseau de transport pour la création du site Off-On.be. *« Comme il fallait que cela soit (un site) neutre et qui ne pouvait être ni fédéral, ni régional, nous avons décidé de créer un site à part, pour lequel Elia a été autorisée par la CREG à amener l'argent dans le but de créer ce site. » (Annexe 4)*

Le responsable du S.P.F. Economie nous confirme toutefois que le contenu a été fourni par les autorités compétentes : *« Un cabinet de communication qui travaillait pour Elia, qui a donc développé le site complètement, mais avec des inputs de contenu qui venaient de chez nous {S.P.F. Economie} (...). Tout ce qui a été produit {en termes de contenu} a été fait par le SPF Economie et Elia. Au tout départ, il y avait un bureau de communication pour la création du site {Kunstmaan}, qui est parti de textes qu'on avait déjà écrits et qui étaient prévus pour le site fédéral. Ils les ont copyrightés et présentés dans un autre style. Mais après, toute la gestion du contenu du site, une fois le contrat avec eux expiré, a été faite par le SPF Economie et Elia. En partenariat complet, et encore actuellement, puisque, depuis, le site a été revu. Etant donné que la marque Off/On avait été assez forte (...), on ne voulait pas perdre l'effet et le référencement de cette marque. On a gardé le site. Normalement, un site de campagne, on le fait disparaître... On n'est plus axé sur la période hivernale, certainement plus sur l'hiver 2014/2015, mais pour la campagne 2015/2016, on a fait évoluer le site vers un site purement de consommation durable d'électricité, puisqu'on est un peu à cheval avec les compétences des régions, donc là, dans le cadre du développement durable, qui est aussi une compétence fédérale. » (Annexe 4)*

Il était cependant primordial pour le S.P.F. Economie, afin de se conformer à sa mission de service public, de fournir également l'information à disposition des

citoyens : « *En parallèle à cela {au site de la campagne Off/On}, j'ai quand même jugé nécessaire d'avoir de l'info sur le site du S.P.F. Economie. Il aurait été anormal que les autorités ne communiquent pas sur le sujet, donc c'est ainsi qu'on a développé notre propre portail sur la pénurie, où on reprenait les informations à notre sauce. Même si l'idée était de communiquer avec, comme site de référence, le site Off/On.* » (Annexe 4)

Outre les informations de base, une troisième partie du site internet, aujourd'hui désactivée, se présentait à la manière d'un blog (Annexe 3). Sur celui-ci étaient régulièrement publiés des articles rapportant de certaines actions entreprises par des administrations, des entreprises ou des citoyens. Selon Christophe Courouble : « *Fin novembre, nous avons lancé l'interactivité avec le site, c'est-à-dire que (...) il y avait une partie du site qui fonctionnait comme un blog (...). Les gens pouvaient nous envoyer des articles sur des actions, par e-mail, qu'on plaçait dedans pour respecter un certain look and feel (...). Quand ils {citoyens, entreprises, administrations locales} souhaitaient faire partager leurs expériences en matière de réduction d'énergie, ils nous l'envoyaient par e-mail. Par exemple une ville décide de passer aux LED pour ses lampes pour son Marché de Noël, ils nous le faisaient savoir, on le publiait et donc c'était un blog de partage d'expériences.* » (Annexe 4) Cet élément fait rentrer pleinement cette campagne dans une volonté d'interactivité.

Si le site internet Off-On.be a été l'élément central de la campagne de communication, il n'a évidemment pas été son unique canal de diffusion. Il nous est possible d'en dresser une liste non-exhaustive après lecture et analyse du plan de communication de la campagne (Annexe 2), mais également d'après notre interview avec Christophe Courouble (Annexe 4).

Nous pouvons en premier lieu souligner l'organisation d'une conférence de presse, en présence des quatre ministres de l'Energie, et diffusion d'un communiqué de presse lors du lancement du site internet www.off-on.be, le 3

novembre 2014. De cette conférence de presse ont découlé plusieurs articles et reportages dans les médias belges de presse écrite, radio et télévision.

Par le biais journalistique toujours, il faut également tenir compte des réponses aux sollicitations d'interview de médias télévisuels et radiophoniques lors de journaux télévisés, ou au cours d'émissions d'informations (par exemple, lors de l'émission de consommation *On n'est pas des pigeons*, diffusée sur la Une). Une participation à une séance de chat sur le site internet du journal Le Soir peut aussi être soulignée.

Toujours sur le plan médiatique, il faut noter la participation à une émission radiophonique matinale sur la chaîne flamande Radio 2 le 7 novembre 2014, ainsi qu'à une émission télévisée spéciale, diffusée à la suite du journal télévisé sur la chaîne francophone RTL-Tvi. Si la première était dédiée, entre la diffusion de reportages, à répondre aux questions des citoyens par téléphone, l'émission télévisée a vu en alternance se succéder reportages, séances de questions/réponses avec un panel de citoyens et interviews des porte-paroles du S.P.F. Economie, d'Elia et du Centre de Crise. Toujours en fonction des compétences propres aux trois acteurs : « *systématiquement, on a associé le porte-parole d'Elia aux aspects techniques, la porte-parole du SPF Economie pour les aspects Sécurité d'approvisionnement et le porte-parole du Centre de crise pour l'aspect Gestion de crise. Ça a toujours été fait entre les trois institutions, en synergie.* » (Annexe 4) Nous pouvons également signaler l'intégration d'un indicateur d'approvisionnement en énergie dans les bulletins météorologiques des quatre principales chaînes de télévision belges (VRT, VTM pour la communauté flamande, RTBF et RTL-TVi pour la communauté francophone). Cette intégration s'est faite sous la forme d'un logo évolutif selon la criticité de l'état de la sécurité d'approvisionnement en électricité. Cet indicateur précise l'état de l'approvisionnement en électricité du pays en temps réel, et est directement consultable sur le site Off-on.be. A proximité de cet indicateur, l'adresse URL du site www.off-on.be était mentionnée, ainsi que le numéro du Contact center du S.P.F. Economie.

Au niveau téléphonique, notons l'ouverture d'une option dans le menu téléphonique du numéro d'appel gratuit du S.P.F. Economie (0800/120.33) spécifiquement dédiée aux appels concernant la campagne Off/On et le plan de délestage. La ligne téléphonique était déjà active avant le lancement de la campagne. Pour l'occasion, les agents du call-center avaient été formés à la matière avant l'activation de cette option, et répondaient aux appelants sur base de FAQ's également disponibles sur le site internet de la campagne Off/On. Deux séries de FAQ's avaient été prévues : l'une contenant d'éventuelles questions propres aux ménages, la seconde orientée vers les entreprises et P.M.E. Ceci offre une possibilité d'interaction entre l'institution publique et les différents publics-cibles, qui peuvent par ce moyen poser des questions directement à l'administration compétente.

Il faut également noter, toujours dans une volonté d'interactivité, la création et l'animation de comptes, en néerlandais et en français, sur les réseaux sociaux Twitter et Facebook. Ces comptes étaient régulièrement alimentés en contenus d'information et de sensibilisation. Les *community managers* étaient également chargés de répondre aux questions posées par ce biais, toujours sur base des FAQ's. Ces comptes ont été désactivés après la campagne.

Nous pouvons signaler, en termes d'actions interactives, la participation à des salons sur la thématique de l'énergie, ainsi que la participation à des conférences sur la thématique de la sécurité d'approvisionnement en énergie. Une séance d'information pour un public de sourds et malentendants, organisée par une association active dans le milieu, nous a même été rapportée.

Enfin, un kit de communication contenant tous les supports de la campagne Off/On, mais aussi des supports à destination des entreprises (e-mails standards, plan de conseil de réduction de consommation pour les entreprises, etc.) était aussi disponible en téléchargement. On pouvait y retrouver différentes

affiches, mais également des annonces, des dépliants, des autocollants, le plan d'action « Entreprises » et divers éléments de communication interne à destination des entreprises, des administrations et des associations.

Du côté du S.P.F. Economie, un nombre important d'actions de communication a donc été prévu pour s'assurer de la bonne transmission des messages vers les quatre publics-cibles. *« On a essayé de ratisser le plus large possible au niveau des canaux. On a aussi communiqué vers les écoles aussi, en créant des documents, des supports pédagogiques, pour que les enseignants puissent intégrer ça dans les écoles. (...) On a eu des contacts aussi avec la Communauté française pour communiquer vers les enseignants, puisque quand on communique envers les enfants, c'est un relais d'information vers les parents. »* (Annexe 4)

Pour synthétiser nos observations concernant les canaux et actions de communication, nous avancerons que le plan de communication nous semble complet. Si la diffusion des informations et des messages par les biais traditionnels (presse et médias) a été maximisée, les technologies actuelles (téléphone, internet, réseaux sociaux) ont également été mobilisées afin de favoriser l'interaction avec les différents publics visés.

4.9 Une campagne de communication sensible ?

De manière générale, nous avons pu observer que les divers éléments analysés constituaient un ensemble cohérent. La stratégie et le plan de communication nous semblent correctement articulés. Nous sommes donc en présence d'une campagne de communication complète. Cependant, même si nous avons déjà confronté des aspects de cette campagne à certains critères pouvant l'inscrire comme étant une campagne de communication sensible, il nous faut orienter en ce sens notre recherche.

Pour cela, nous proposons de confronter notre analyse aux principes soulignés par Thierry Libaert dans son article « La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle », déjà abordé lors de notre partie théorique. D'après l'auteur, « *La communication sensible peut en outre être l'objet de principes communs à chacune de ses composantes. Ainsi, qu'il s'agisse de communication sur le risque, sur un thème sensible, sur l'acceptabilité ou sur la crise, les dix principes suivants peuvent être appliqués.* » (Libaert, 2011, p. 13)

Le premier principe est celui de l'anticipation. Selon ce principe, l'efficacité d'une communication sera accrue par une préparation le plus en amont possible. D'après le document reprenant la stratégie de communication de risque et de crise en cas de menace ou de pénurie effective (Annexe 1), celle-ci était en préparation depuis 2012. Toutefois, au vu du contexte explicité lors de notre point 4.2, nous sommes en droit de nous demander si la préparation était complète. Lorsque nous posons la question à Christophe Courouble afin de savoir si, selon son opinion, la campagne Off/On est une campagne de communication sensible, celui-ci nous répond : « *Dans l'absolu, cela devrait être une campagne de communication sensible. Mais par la force des choses, et par le haut degré de sensibilité (...) du sujet, il s'est fait que c'est devenu une communication de crise, dans une situation qui n'était pas une situation de crise... En clair : on n'a pas été suffisamment rapides pour prendre le lead de la communication.* » (Annexe 4) Nous reviendrons néanmoins sur ce point lors du prochain chapitre.

Le deuxième critère est celui de l'accompagnement, du « avec ». « *La communication sensible est une communication de relations publiques davantage qu'une communication corporate.* » (Libaert, 2011, p. 14) La campagne Off/On rentrant dans le cadre d'une communication de relations publiques, orientant ses messages vers un sens de la solidarité, ce deuxième critère est donc rempli.

Le principe suivant est celui de l'alliance. Selon ce dernier, la facilitation de la prise de parole de relais d'opinion doit être favorisée (Libaert, 2011, p. 14).

Nous avons pu constater que certaines associations actives dans le domaine de l'énergie ont été consultées par le S.P.F. Economie et Elia lors de l'élaboration des messages. De plus, les associations et les citoyens eux-mêmes étaient invités à partager leurs expériences en matière d'économie d'énergie sur le blog de la campagne (Annexe 3).

Ensuite, il s'agit pour les communicants d'intégrer le concept de désagrément, ou de nuisance, aux messages véhiculés. « *Loin du discours de satisfaction, la communication sensible doit reconnaître les impacts négatifs que l'organisation occasionne.* » (Libaert, 2011, p. 14) Ces nuisances ont été clairement explicitées par les organisateurs de la campagne, comme en témoigne cet extrait du communiqué de presse : « *Le risque de pénurie d'électricité existe bel et bien pour cet hiver. L'activation du plan de délestage doit rester la mesure ultime. Pour l'éviter, il est nécessaire d'encourager le grand public à réduire sa consommation d'énergie.* » (Annexe 5)

Selon le cinquième principe, « *la communication sensible doit dépasser la vision simplificatrice du traitement de l'opinion publique pour se concentrer sur les cibles prioritaires.* » (Libaert, 2011, p. 14) Dans le cas présent, le public visé par la campagne peut être vu comme étant l'opinion publique. Toutefois, la segmentation en quatre publics-cibles, annoncée par le responsable de la campagne (Annexe 4), a permis de personnaliser les messages et actions à destination de ces différents publics.

L'occupation du terrain est le concept suivant. Selon Thierry Libaert, il est primordial de prévoir une présence accrue ainsi qu'une communication sur le long terme. Au vu de la diversité des canaux évoquée lors de notre analyse

(voir point 4.8), de la grande présence médiatique (sur laquelle nous reviendrons lors de notre analyse de la performance de la campagne) ainsi que l'intégration à long terme de l'indicateur, l'adresse du site internet ainsi que le numéro vert au sein des bulletins météorologiques durant l'hiver 2014/2015, nous pouvons considérer ce critère comme validé.

Les références légales au plan de délestage⁵⁵, aux autres mesures possibles afin de réduire la consommation d'énergie ou encore la description du contexte tendu de l'approvisionnement en électricité de l'époque constituent des éléments probatoires aux messages véhiculés lors de la campagne Off/On. Ces éléments justificatifs constituent le septième critère à remplir.

La symbolique est le huitième principe énoncé par Thierry Libaert, selon qui « *l'organisation devra donc démontrer une attitude, un comportement basé sur l'ouverture et la transparence* ». (Libaert, 2011, p. 14)

La volonté de transparence est ici primordiale. Cependant, si cela n'était pas le ressenti initial des médias et de la presse au regard du contexte de tension dans lequel cette campagne a été développée, le lancement de la campagne Off/On a permis aux institutions compétentes d'évoluer dans un cadre plus ouvert et transparent. Au même titre que le premier critère développé, celui de l'anticipation, nous y reviendrons plus loin dans notre analyse.

L'accessibilité du discours, avant-dernier aspect d'une communication sensible, a été démontrée lors de notre analyse descriptive. Les messages étaient formulés de manière claire et vulgarisée, du moins tant que les réalités techniques le permettaient : « *Sur ce site-là, on avait repris de l'information sur le délestage parce que c'était indispensable. Dès qu'on parlait de pénurie, les gens parlaient de délestage, donc il fallait un minimum d'informations sur ça. Maintenant, (...) sur ce site, on est uniquement concentrés sur la sensibilisation*

⁵⁵ Le plan de délestage, S.P.F. Economie, <https://economie.fgov.be/fr/themes/energie/securite-des/penurie-delectricite/plan-de-delestage>, consulté le 22 juillet 2018.

à la réduction de la consommation (...). Sur le risque de pénurie, on reste sur des informations générales, accessibles... » (Annexe 4)

Enfin, le dixième principe est celui de proximité. *« C'est au plus proche de ses interlocuteurs que la communication évolue, tout discours effectué par l'utilisation de médias unilatéraux est inefficace. »* (Libaert, 2011, p. 15)

Ceci rejoint le deuxième concept abordé, celui de l'accompagnement. Tout accompagnement n'est possible que lorsqu'une proximité est également valorisée. Il nous semble clair que la diversité des canaux et des actions choisis (voir point 4.8) veille à créer une certaine proximité avec les différents publics-cibles.

Sur les dix principes définissant une communication sensible retenus par Thierry Libaert, neuf nous semblent remplis par la campagne Off/On. Il nous faut toutefois rappeler les propos du Directeur scientifique de l'Observatoire international des crises : *« la communication sensible ne peut faire l'objet d'une définition trop rigide dans l'intégration de ses composantes. Elle traduit l'évolution vers une nouvelle approche de la communication sur les frontières entre disciplines tendant à se réduire au profit d'une approche plus globale et plus flexible. »* (Libaert, 2011, p. 15) Nous pouvons donc avancer qu'il s'agit effectivement d'une campagne de communication sensible. Le principe non-retenu, celui de l'anticipation, doit cependant être remis une dernière fois dans le contexte des événements de l'époque afin de conforter notre réflexion.

5. Une campagne de communication sensible efficace ?

5.1 Un contexte de crise médiatique

Le contexte dans lequel a été organisée la campagne Off/On, nous avons déjà pu le voir, reste particulier. Lorsque nous posons la question à Christophe Courouble afin de savoir si, selon son opinion, la campagne Off/On s'inscrit dans le domaine de la communication sensible, celui-ci nous répond : « *Dans l'absolu, cela devrait être une campagne de communication sensible. Mais par la force des choses, (...) c'est devenu une communication de crise dans une situation qui n'était pas une situation de crise... En clair : (...) on n'a pas su (...) tout de suite prendre le contrôle de la communication. Il y en a d'autres qui l'ont fait avant nous. Et une fois que ça a été fait avant nous, c'est parti dans tous les sens et c'était très alarmiste, alors qu'on n'en était pas dans cette situation-là.* » (Annexe 4)

Pouvons-nous considérer que le contexte décrit correspond effectivement à une crise médiatique ? Nicolas Narcisse, doctorant à l'Université Paris IV-Sorbonne, envisage⁵⁶ les crises médiatiques comme « *des archétypes de la production journalistique. (...) Elles sont des débats publics, elles mettent en scène un problème social.* » (Narcisse, 2007) Nicolas Narcisse reprend les propos d'Erik Neveu lorsqu'il s'agit de définir le problème social comme « *la transformation d'un fait social quelconque en enjeu de débat public et/ou d'intervention étatique. Du plus tragique au plus anecdotique tout fait social peut potentiellement devenir un « social problem » s'il est constitué par l'action volontariste de divers opérateurs (...) comme une situation problématique devant être mise en débat et recevoir des réponses en termes d'action publique* ». (Neveu, dans Narcisse, 2007)

⁵⁶ NARCISSE Nicolas, « Crise médiatique et responsabilité de l'entreprise dans l'espace public », dans Communication et langages, n°151, 2007, pp. 125-131.

Nous pouvons aisément démontrer le caractère de crise médiatique grâce à une simple énonciation des titres d'articles publiés durant les mois de juillet et août 2014 : « *Les réserves sont insuffisantes : Risque de black-out l'hiver prochain* » annonce Le Soir, « *La Belgique sera bientôt privée de 2/3 de sa production nucléaire* » avance la RTBF, « *Au pire : 25% du pays plongé dans le noir* » prévient Le soir, etc. Selon Nicolas Narcisse, crise médiatique et problème public sont synonymes. Tous deux sont soumis à « *deux impératifs essentiels bien connus du journalisme d'information, informer la société sur elle-même et capter l'intérêt du public.* » (Narcisse, 2007) Les exemples que nous venons de citer illustrent ce double objectif d'information et de suscitation de l'intérêt.

Une crise médiatique est présentée par l'auteur comme un « *aboutissement idéal du processus d'événementialisation recherché par les rédactions. (...) Si ces grands événements qui mobilisent l'opinion publique constituent des moments importants du vivre ensemble, c'est parce qu'en dépit de faits parfois anecdotiques sur lesquels ils s'appuient, ils cristallisent des enjeux publics.* » (Narcisse, 2007) De nouveaux articles, publiés après les premiers cités, témoignent de cette cristallisation d'un enjeu public tel que la sécurité d'approvisionnement en énergie. Nous pouvons citer Le Soir qui questionne : « *Quelles seront les conséquences d'un délestage l'hiver prochain ?* », la RTBF s'interroge « *Les plombs de notre maison Belgique sautent : serons-nous dédommagés ?* », 7sur7.be nous rapporte les inquiétudes de la Banque Nationale Belge quant aux conséquences d'un black-out sur le système financier⁵⁷, etc. Béatrice Delvaux, éditorialiste au Soir, conclut un article⁵⁸ par un questionnement : « *Si un accident devait survenir par faute de ces coupures d'électricité et de ce délestage, ce ne sont plus des journalistes*

⁵⁷ La BNB inquiète du risque de black-out sur le système financier belge, 7sur7.be, 17/09/2014. URL: <https://www.7sur7.be/7s7/fr/1536/2014/article/print/detail/2053051/L%E2%80%A6nquiete-du-risque-de-black-out-sur-le-systeme-financier-belge.dhtml>, consulté le 7 mai 2018.

⁵⁸ Le black-out sur les responsables, Le Soir, 04/09/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20140904-353ZNK?referer=%2Farchives%2Fcherche>, consulté le 8 juin 2018.

mais des victimes et leurs avocats qui en appelleront aux responsables pour être indemnisés. (...) Qui assumera les dérapages ? »

Maîtriser sa communication est un élément important d'une communication sensible, et qui la différencie, entre autres, d'une communication de crise. Comme le mentionnent les auteurs de l'ouvrage *Crises et risques sociétaux*⁵⁹, « Dans une certaine mesure, on attend des organisations ayant à réguler ces crises d'être capables de les anticiper, de les prédire alors même que, par nature, le risque sociétal est largement imprévisible. » (Schiffino, Taskin et alii, 2016, p. 171)

Au regard de nos résultats, il nous paraît opportun de considérer le contexte médiatique dans lequel la campagne de communication sensible Off/On a été contrainte d'évoluer comme un contexte de crise. Dès lors, dans un tel contexte, une institution publique peut-elle mettre en place une campagne de communication sensible efficace ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre.

5.2 Analyse de l'efficacité de la campagne : méthodologie

Nous proposons d'étudier l'efficacité de la campagne Off/On au regard du contexte précité. Une analyse de l'impact journalistique qu'a eu la campagne Off/On nous paraît le moyen le plus adéquat. Cette campagne a-t-elle eu les effets escomptés au niveau médiatique ? Pour répondre à cette question, une analyse d'un ensemble d'articles de presse nous paraît le moyen le plus indiqué. Nous avons donc, après recherches sur différents sites de presse appartenant à différents groupes médiatiques, rassemblé un corpus de cinquante-cinq articles portant sur la sécurité d'approvisionnement en énergie et/ou sur la campagne

⁵⁹ SCHIFFINO Nathalie, TASKIN Laurent et alii, *Crises et risques sociétaux, Quelles logiques d'apprentissage dans les organisations publiques ?*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2016.

Off/On. Sur ces cinquante-cinq articles, cinquante-trois ont été retenus, les deux articles éliminés s'avérant être des doublons. Afin de déterminer l'impact de cette communication, la période des articles sélectionnés se déroule du 7 juillet 2014 au 30 septembre 2015. Vingt-trois de ces articles ont été publiés avant la conférence de presse du 3 novembre 2014, date qui constituait le lancement officiel de la campagne Off/On ; les trente autres articles ont été publiés après. Après une recherche d'informations⁶⁰ quant à une méthodologie à adopter pour l'analyse d'un tel corpus, nous avons décidé de procéder à une analyse de contenu. Pour ce faire, une grille d'analyse (Annexe 6) a été créée par nos soins. Celle-ci nous permettait d'étudier les textes selon trois critères : les thèmes abordés, les acteurs (ou intervenants) cités et la tonalité employée par l'auteur. L'unité de mesure que nous avons choisie pour l'analyse thématique catégorielle était la phrase, tandis qu'un simple comptage a été appliqué pour analyser les intervenants et la tonalité employé.

Suite à une première lecture des articles, nous avons décidé de séparer le premier groupe en deux parties. En effet, nous avons pu remarquer déjà des changements quant aux thématiques abordées et au ton employé par les auteurs entre les douze premiers articles et les onze suivants. Ceci s'explique par une conférence de presse organisée le 3 septembre 2014⁶¹ par les ministres compétents de l'époque, à savoir Melchior Wathelet, Ministre de l'Intérieur, et Catherine Fonck, Secrétaire d'état à l'énergie, en réponse aux premiers articles dont nous avons déjà fait mention précédemment (Annexe 4). Cette conférence de presse faisait suite à une réunion de présentation du plan de délestage aux gouverneurs. Nous travaillerons donc avec trois groupes d'articles en présence, à savoir les groupes A1 (articles publiés du 7 juillet au 2 septembre), A2 (du 3 septembre au 2 novembre) et B (articles publiés après le 3 novembre).

⁶⁰ L'analyse de contenu, Ecole supérieure de l'éducation nationale. URL : <http://www.esen.education.fr/conseils/traitement-des-donnees/operations/decrire-et-agreger-des-donnees-chiffrees-et-qualitatives/analyse-de-contenu/>, consulté le 8 juin 2018.

⁶¹ Melchior Wathelet : « Tout sera fait pour éviter le délestage », Le Soir, 03/09/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20140903-353JC2?referer=%2Farchives%2Fcherche>, consulté le 8 juin 2018.

Notre analyse thématique catégorielle a été organisée autour de trois thématiques principales : la « production d'énergie », la « sécurité d'approvisionnement » et la « sensibilisation à l'économie d'énergie ». Une catégorie « Autre » a également été prévue pour recenser les phrases rentrant dans une autre catégorie que les trois thèmes pré-identifiés. Le thème « production d'énergie » a été partagé en trois sous-thèmes : « nucléaire », « énergies fossiles » et « énergies renouvelables ». Au sein du thème « Sécurité d'approvisionnement », deux sous-thèmes ont été identifiés : un premier concernant le « risque de pénurie ou de black-out » et un second à propos des « mesures » pour contrer et/ou remédier au risque de pénurie. Enfin, la thématique « sensibilisation à l'économie d'énergie » a été subdivisée en deux, une catégorie reprenant les phrases théoriques et l'autre les phrases abordant un aspect plus pratique (mesures concrètes, mentions de la campagne Off/On).

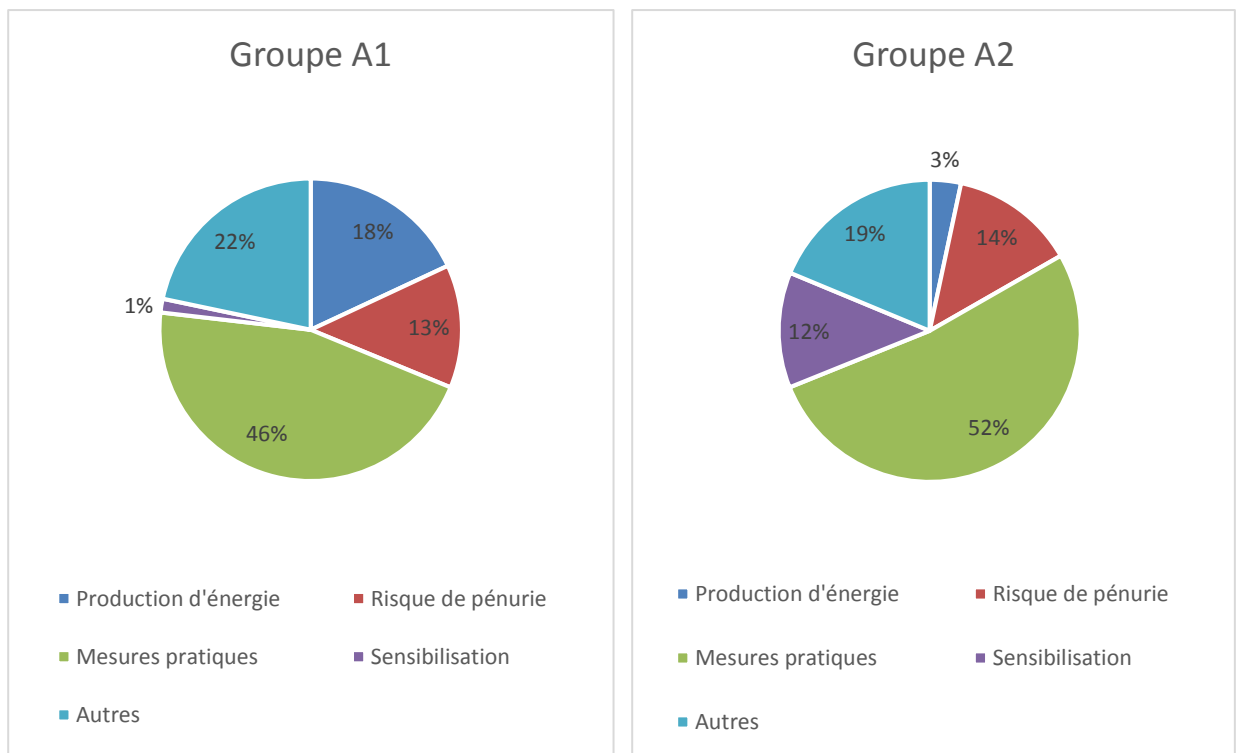
Notre analyse des intervenants a été effectuée de la manière suivante : nous comptons chaque mention des acteurs pré-identifiés. Ce comptage des itérations s'est fait de manière indépendante de notre analyse catégorielle thématique. Les résultats représentent donc simplement le nombre de fois où ont été cités les acteurs. Les différentes catégories d'intervenants étaient les suivantes : Institution publique fédérale (SPF Economie, SPF Intérieur, etc.), Représentant politique (subdivisé en trois catégories selon le niveau de pouvoir : Fédéral, Régional ou autre), Producteur d'énergie (Electrabel GDF Suez, EDF Luminus, etc.) et le Gestionnaire de réseau de Transport (Elia).

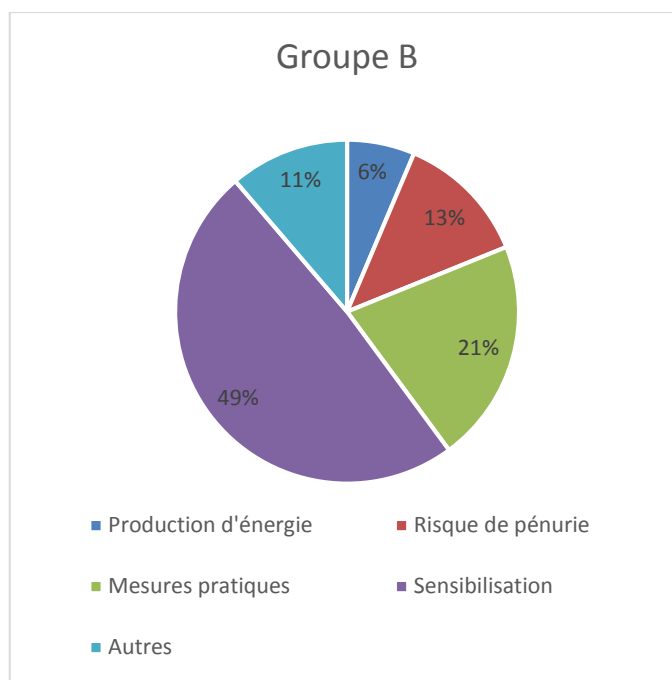
Enfin, nous avons distingué chaque article en fonction de la tonalité générale qui en ressortait. Ce classement s'est fait sur base de notre ressenti après lecture, mais aussi de l'utilisation de certains tons et certaines formules stylistiques employés par les journalistes ou éditorialistes. Les trois catégories dégagées étaient : positive, neutre ou négative.

5.3 Analyse de l'efficacité de la campagne : résultats

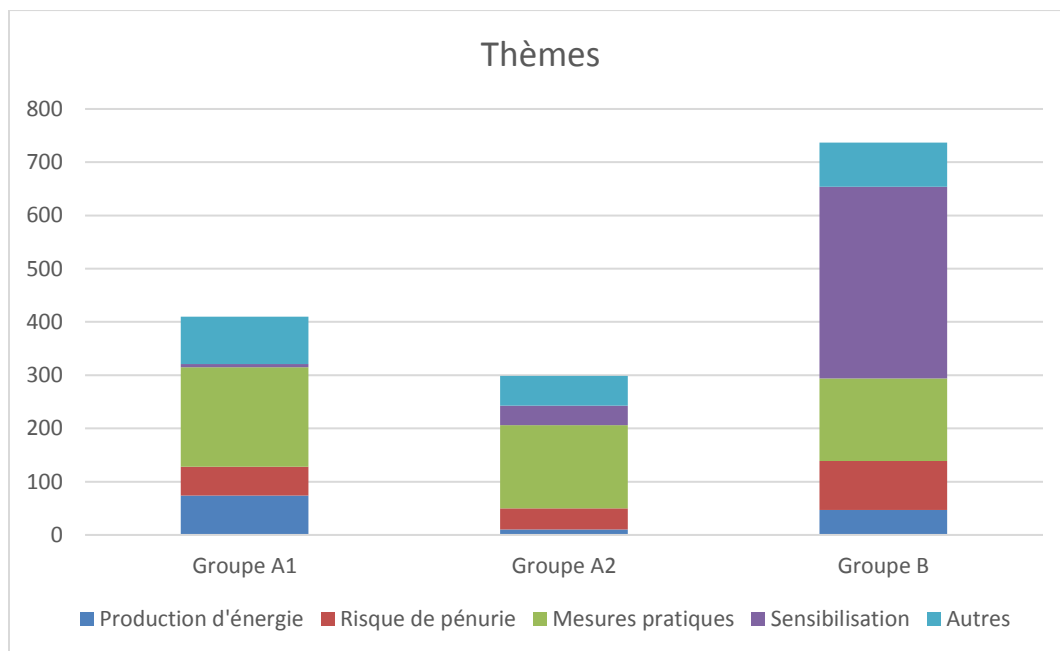
La première analyse à laquelle nous avons procédé est l'analyse thématique catégorielle. Celle-ci nous permet de mettre en exergue les sujets abordés par les journalistes dans leurs articles. Pour rappel, notre corpus d'articles a été subdivisé en trois groupes distincts en fonction de la date de publication des articles : un premier groupe (A1) qui comprend les articles publiés en juillet et août 2014 ; un second (A2), qui reprend les publications entre le 3 septembre, date d'une première communication par les ministres fédéraux compétents, et le 3 novembre 2014, jour du lancement de la campagne Off/On et, enfin, un troisième groupe (B) comprenant les articles publiés après la conférence de presse de lancement de la campagne.

Ces trois graphiques en secteurs représentent l'évolution des thématiques abordées dans les trois groupes d'articles. Le pourcentage s'exprime sur le nombre total de phrases recensées dans les différents articles constituant le groupe.





Nous pouvons ainsi observer les effets qu'ont eu les deux conférences de presse, à savoir celle du 3 septembre et celle du 3 novembre (lancement de la campagne Off/On) sur le contenu des articles de presse. D'abord, dans nos deux groupes A1 et A2, nous pouvons noter une part majoritaire pour les phrases ayant trait aux mesures mises en pratique pour contrer un éventuel risque de pénurie. Le pourcentage du contenu se rapportant au risque de pénurie ou de black-out reste stable dans les deux groupes, tout comme celui de la thématique « Autres ». Le changement du rapport entre les contenus ayant trait à la production d'énergie et ceux abordant la sensibilisation à l'économie d'énergie est l'unique modification entre ces deux groupes. La part de contenus liés à la sensibilisation reste cependant minoritaire dans ces deux premiers groupes. Ce n'est toutefois plus le cas dans le groupe B. Un changement du rapport de force a eu lieu : la moitié des contenus est ici consacrée à la sensibilisation à l'économie d'énergie, tandis que la part des contenus portant sur les mesures pratiques telles que le plan de délestage n'est plus que de 21%. Les autres contenus n'ont pas subi de changement substantiel de leurs proportions. Ces résultats, ici présentés sous forme de graphiques, constituent un premier indice quant à l'efficacité de la communication de la campagne Off/On.



Ces résultats sont encore plus marquants présentés sous forme d'histogrammes empilés, comme présentés ci-dessus. Cela nous conforte dans l'idée, non seulement d'une bonne réception mais, également, d'une bonne transmission par la presse des messages véhiculés par la campagne Off/On.

Un exemple supplémentaire de la bonne transmission des messages : certains médias ont repris tels quels les conseils pratiques prodigués par le site Off/On. C'est le cas du journal Metro ou des journaux du groupe L'Avenir.

Quelques conseils pour diminuer sa consommation électrique

En cas de risque de pénurie (surtout entre 17 et 20h), que puis-je faire ?

- Ne pas repasser, ne pas passer l'aspirateur, reporter de quelques heures ma lessive.
- Ne pas utiliser mon four électrique, et utiliser un minimum de plaques de cuisson.
- Bien éteindre les lumières de mon bureau en le quittant.
- Aller dormir plus tôt.
- Ne pas laisser en mode veille des appareils tels que les écrans de PC, les téléviseurs, les machines à café.
- Privilégier les escaliers à l'ascenseur.

62

⁶² « Quelques conseils pour diminuer sa consommation électrique », Metro, 04/11/2014, p. 4.

Ça commence à la maison

Les laveuses sont grandes consommatrices d'électricité. 90 % de l'énergie utilisée sert à chauffer l'eau. Donc, lavez moins... ou à froid. Pour sécher vos vêtements, privilégiez le bon vieux fil.



si votre rôti est cuit : ça pompe de l'énergie inutile. Et, tant qu'à faire, évitez carrément de l'utiliser.

Privilégiez la plaque de cuisson et les plats « tout dans la même poêle » genre paella. Si vous cuisez à l'eau, réduisez le feu dès que l'eau bout.



gaspillez de l'air froid (et donc de l'électricité). Essayez

donc de tout prendre en une fois.

Du côté de vos appareils électriques, rappelez-vous que le mode « stand-by » consomme



encore 50 % d'électricité. Pour la nuit, ou en cas d'absence, retirez les chargeurs de votre brosse à dent électrique, de votre GSM ou de votre ordinateur portable de la prise.

Autre astuce : quand vous avez terminé ce que vous aviez à faire aux toilettes, éteignez : la cuvette s'habitue très vite au noir.



Et quand vous faites un thé, ne faites bouillir que la quantité d'eau nécessaire à votre breuvage.



Rayon cuisine, arrêtez d'ouvrir votre four toutes les deux minutes



Quant à votre frigo et votre congélateur, ils représentent à eux seuls 18 % de votre consommation d'électricité. Plus longtemps vous laissez



Et quand vous décidez de surfer sur internet, privilégiez la

Au travail, à l'école faites gaffe aussi

Là encore, au bureau ou à l'école, lorsque vous laissez votre ordinateur en veille toute la nuit, vous consommez autant de courant que pour faire 800 photocopies A4. Pensez à débrancher vos appareils de travail avant de rentrer à la maison.



éclairées toute la nuit. Une salle de réunion qui reste en veille

consomme autant de courant qu'il n'en faut pour préparer 1 000 tasses de thé.

consommez autant de courant que pour faire 800 photocopies A4. Pensez à débrancher vos appareils de travail avant de rentrer à la maison.



Pour l'éclairage externe du bâtiment, gardez l'énergie pour l'éclairage



Accordez aussi un peu de répit à l'ascenseur de votre

de sécurité jusqu'au lendemain matin.

entreprise ou de votre établissement scolaire, vous réduirez ses dépenses d'énergie.

Les salles de réunion, elles n'ont pas besoin d'être

Enfin, ne laissez surtout pas fonctionner l'air conditionné quand il n'y a plus



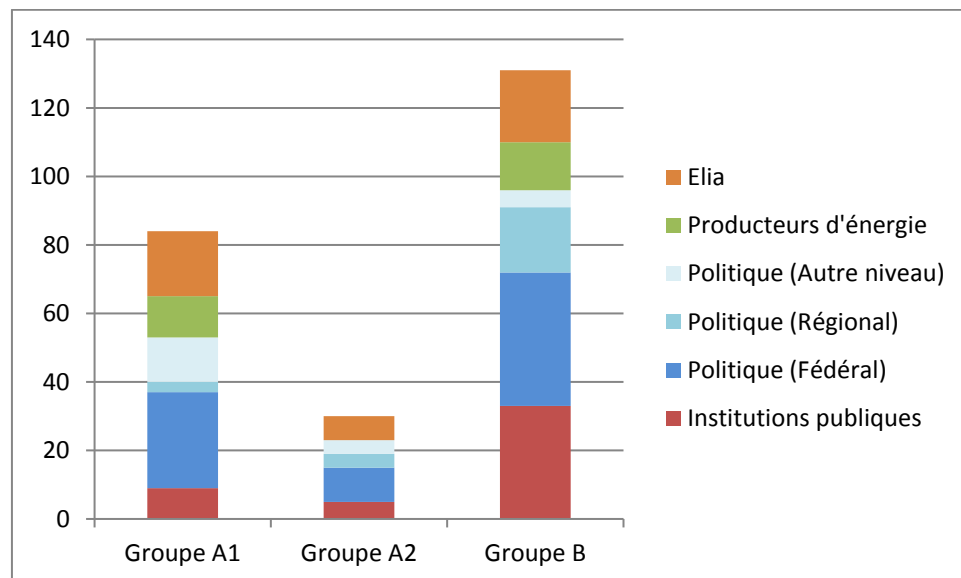
personne dans le bâtiment : c'est une source énergivore inutile.

⁶³ « Les conseils pour économiser », L'Avenir, 04/11/2014, pp. 2-3.

L'intégration et la transmission par les journalistes des messages véhiculés par la campagne (via la conférence ou le communiqué de presse) mais aussi des contenus directement issus du site internet Off-On.be (conseils pratiques et pictogrammes) sont des éléments qui viennent nous conforter dans notre perception de l'efficacité de la campagne Off/On.

Notre deuxième analyse, celle des intervenants cités dans les articles de presse, a pu nous éclairer quant à la visibilité des acteurs engagés dans cette campagne de communication sensible. Comme nous pouvons le voir à travers l'histogramme ci-dessous, les organisations publiques (dont le SPF Economie, principalement, ainsi que le SPF Intérieur et le Centre de Crise) ont été citées dans une grande majorité d'articles. Les institutions publiques, principalement le SPF Economie, ont ainsi vu leur proportion d'itérations passer de 10,7% dans les articles du groupe A1 à 25,2% dans le groupe B (Annexe 7) ⁶⁴.

La présence lors de la conférence de presse des différents ministres de l'énergie, fédéral(e) comme régionaux, a également contribué à maintenir ou améliorer leur visibilité médiatique (maintien à environ 30% pour le/la ministre fédéral(e), augmentation de 11% pour les ministres régionaux) (Annexe 7).



⁶⁴ Les pourcentages s'expriment sur la totalité du recensement des intervenants.

Toutefois, une bonne visibilité n'est pas d'office corrélée à une image positive. C'est pourquoi la troisième partie de notre analyse se concentre sur la tonalité des articles étudiés. La campagne de communication sensible a-t-elle été accueillie positivement par le secteur de la presse ? Nous avons, pour répondre à cette question, procédé à une troisième lecture des articles de notre échantillon. Notre classement en trois catégories (positif, neutre ou négatif) s'est basé sur un ressenti général suite à la lecture de l'article, sur la formulation utilisée par les auteurs et sur la tonalité des phrases rédigées par les journalistes ou éditorialistes. Nous avons obtenu les résultats suivants.

Groupes	Groupe A1	Groupe A2	Groupe B
Positif	0	0	4 (13%)
Neutre	9 (75%)	7 (64%)	23 (77%)
Négatif	3 (25%)	4 (36%)	3 (10%)

Si la grande majorité des articles ont été rédigés dans une tonalité « neutre », nous pouvons souligner une baisse de la part des articles « négatifs », qui passe d'un article sur quatre avant le 3 septembre à un article sur dix après le 3 novembre.

Parmi ces articles négatifs rédigés après le lancement de la campagne, nous pouvons souligner l'exemple du journal Le Peuple⁶⁵ : « *Nous entendions sur les ondes depuis quelques jours les prémices de ce qui vient d'éclater au grand jour hier, dans tous les bons médias subsidiés. Une campagne On / Off (sic) est lancée, une idée lumineuse (sans jeu de mots) de nos dirigeants, reprise à grand renfort de publicité par Electrabel (le texte précis est Off et nous restons On). Si vous n'avez pas compris que l'on vous culpabilise déjà, vous le constaterez dans les semaines suivantes quand ils iront jusqu'à la stigmatisation de tous ceux qui oseront utiliser un aspirateur, un fer à repasser ou une enseigne lumineuse.* » Il faut cependant noter que, bien que nous laissons le bénéfice du doute quant à l'objectivité des journalistes de ce site d'informations, ce journal fait partie d'un groupe médiatique qui nous semble

⁶⁵ Campagne Off/On, l'affront fait aux belges, Le Peuple, 04/11/2014. URL : <http://lepeuple.be/campagne-off-on-laffront-fait-aux-belges/24412>, consulté le 8 juin 2018.

étroitement lié au Parti Populaire⁶⁶. L'objectivité de ses rédacteurs pourrait donc être mise en question...

Ce tableau nous permet toutefois de mettre en exergue l'apparition d'articles positifs dans le groupe B, à savoir les articles publiés après le lancement de la campagne. Ce genre d'articles était absent des deux précédents groupes étudiés. Quelques exemples d'articles « positifs » peuvent être cités. C'est le cas notamment d'un commentaire⁶⁷ de la journaliste Ariane Van Caloen dans le quotidien L'Echo : « *Les ministres de l'Energie s'étaient donné le mot d'ordre pour le lancement hier de la campagne « Off On » : il fallait délivrer un message solidaire et optimiste face au risque de pénurie d'électricité cet hiver. C'est un choix qui nous paraît judicieux. (...) Plutôt que de pénurie, parlons d'économie. Ayons un comportement citoyen.* » (VAN CALOEN Ariane, « Penser économie plutôt que pénurie », p. 4.)

Un article d'Olivier Standaert⁶⁸, également publié dans L'Echo, a retenu notre attention. Celui-ci revient en effet sur ce que pensent différents professionnels de la communication de la campagne Off/On, et nous permet d'obtenir des éléments d'observation objectifs.

Le verdict des “pros” de la com: une campagne “efficace”

■ La campagne “off on” donne les clés aux citoyens et joue la transparence.

Se faire comprendre de tous, d'Os-tende à Virton, à propos d'un sujet sensible et largement ratissé par les médias: l'exercice de com' du SPF Economie, d'Elia et du Centre de crise du SPF Intérieur, orchestré par l'agence louvaniste Kunstmaan, n'est pas gagné d'avance. Vu les débuts chahutés de la jeune équipe fédérale, notamment au niveau de sa communication, le bad buzz est interdit. Ajoutez-y une obligation de communiquer sur d'éventuelles coupures de courant et vous obtenez plus ou moins tout le contraire du briefing de rêve pour une agence. « Mais le dispositif est propre et efficace », estime d'emblée Sébastien Desclée, président des marchés inter-

nationaux de l'agence FCB. Pour commencer, « la campagne donne les clés aux citoyens. Ils sont présentés comme des acteurs, alors qu'ils se voient eux-mêmes comme ceux qui subissent les potentielles coupures de courant. C'est un axe de communication fort et dé-livré. Par ses gestes simples et sa prévoyance, qu'encadre la campagne, le citoyen est capable d'agir sur une situation désagréable », analyse Sébastien Desclée.

Durant les semaines de grand froid, la prévention sera l'autre point sensible aux yeux du public. Il veut savoir s'il sera touché. De ce point de vue, le principe de l'agenda des prévisions de délestage et la géolocalisation donnent des réponses aux questions les plus basiques. « C'est une forme de transparence. On prévient les gens de la situation à venir,

on leur dit comment agir et on répond à la question la plus personnelle: quid dans ma rue? » De façon générale, « les campagnes fédérales doivent se distinguer par leur simplicité. Lorsque nous avons géré l'opération Tax on Web, qui n'est pas

“Les campagnes fédérales doivent se distinguer par leur simplicité.”

non plus un thème très attractif, nous avons aussi tenu compte de cette donnée capitale. Il faut être direct et pédagogique », réagit Tom Garcia, directeur créatif de l'agence Leo Burnett Brussels, elle-même partenaire régulière des SPF et autres organes fédéraux. Cette simplicité est-elle un frein à la créativité? « Pas du tout. Il est tout à fait possible de communiquer de façon décalée, humoristique ou ludique malgré cet impératif de lisibilité et des budgets parfois très stricts », assure Tom Garcia. Dans le cas présent, on ne peut pas dire

que l'agence Kunstmaan ait opté pour l'originalité ou le décalage. « L'arrière-plan ne s'y prêtait sans doute pas, juge Sébastien Desclée. C'est vrai que cela manque un peu et qu'on reste dans un ton très contrôlé, mais il vaut mieux rester sobre si on n'est pas certain de son effet. »

Le message diffusé par la campagne “off on” va plus loin que la seule gestion du délestage. « On peut lire sans difficulté une invitation à changer les mentalités à partir d'un questionnaire sur sa propre consommation, tout en créant un effet de communauté », juge Sébastien Desclée. « Ce genre de campagne démontre que les clients commerciaux et institutionnels ne sont pas très différents. L'appel d'offres est très balisé dans le cas des autorités, mais le job reste le même: ne pas choquer ni décevoir, rassembler et se montrer sous un jour positif », conclut Tom Garcia.

Olivier Standaert

69

⁶⁶ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_Peuple_\(journal\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_Peuple_(journal))

⁶⁷ VAN CALOEN Ariane, « Penser économie plutôt que pénurie », L'Echo, 04/11/2014, p. 4.

⁶⁸ STANDAERT Olivier, « Le verdict des pros de la com' : une campagne efficace », L'Echo, 04/11/2014, p. 4.

⁶⁹ Idem.

« « Le dispositif est propre et efficace », estime d’emblée Sébastien Desclée, président des marchés internationaux de l’agence FCB. (...) « La campagne donne les clés aux citoyens. Ils sont présentés comme des acteurs, alors qu’ils se voient eux-mêmes comme ceux qui subissent les potentielles coupures de courant. C’est un axe de communication fort et libéré. » » Tom Garcia, directeur créatif de l’agence Leo Burnett, intervient également dans l’article : « Les campagnes fédérales doivent se distinguer par leur simplicité. (...) Il faut être direct et pédagogique. ». La campagne Off/On est, à travers cet article, présentée par les professionnels interviewés comme une campagne aux messages soignés et dotée d’un dispositif efficace.

5.4 Synthèse

Grâce à notre réflexion développée au point précédent, nous avons pu démontrer, de manière objective, l’efficacité de la campagne de communication sensible Off/On. Malgré un contexte médiatique défavorable, le dispositif de communication utilisé (décrit lors de notre chapitre 4) s’est avéré performant tant en termes de contenus que de visibilité pour les différents intervenants. Les messages liés à la sensibilisation à l’économie d’énergie (à savoir l’auto-protection du citoyen et la solidarité interpersonnelle face au risque de pénurie) ont été relayés par une grande majorité de médias.

Notre réflexion se dirige alors vers la notion de mise à l’agenda (ou mise sur agenda), explicitée par le français Patrick Hassenteufel, professeur de Science politique à l’Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, dans un article⁷⁰ publié en 2010. La mise à l’agenda peut se définir comme étant « l’ensemble des problèmes faisant l’objet d’un traitement, sous quelque forme que ce soit, de la part des autorités publiques et donc susceptibles de faire

⁷⁰ HASSENTEUFEL Patrick, « Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics », dans Informations sociales, n° 157, 2010, pp. 50-58, Caisse nationale d’allocations familiales.

l'objet d'une ou plusieurs décisions ». (Garraud, 1990, dans Hassenteufel, 2010) Selon l'auteur, la médiatisation d'un problème public est une des dynamiques pouvant favoriser la mise à l'agenda d'un sujet : *« Si elle est parfois fortement liée aux mobilisations collectives, elle peut aussi avoir une certaine autonomie et dépendre principalement des logiques du champ médiatique : stratégies professionnelles, stratégies éditoriales, structure de l'actualité (par exemple, le choix d'événements dans un contexte d'actualité peu chargée), comme l'ont souligné Michael Mac Combs et Daniel Shaw (1972). Selon ces auteurs, les médias hiérarchisent les problèmes par ordre d'importance pour l'opinion publique. La mise sur agenda d'un problème trouve donc souvent son origine dans des faits auxquels la promotion médiatique donne une forte audience. »* (Hassenteufel, 2010).

Selon le professeur de Science politique, il existe deux types de modèles en matière de mise sur agenda : des modèles silencieux et des modèles contraints. Au vu de notre recherche, nous sommes ici, avec la Campagne de communication Off/On, et ce malgré un début de préparation en amont, en présence d'un modèle « contraint » : *« la mise sur agenda n'est pas forcément directement liée à l'intervention d'acteurs. Elle peut être contrainte, car non maîtrisée par les acteurs habituels de la publicisation de problèmes. »* (Hassenteufel, 2010)

Il est toutefois bon de noter que si, en 2014, les institutions responsables de la campagne Off/On ont éprouvé des difficultés de mise à l'agenda, la leçon a, semble-t-il, été retenue. Les dispositions ont dorénavant été prises : *« En termes de communication de crise, maintenant nous sommes équipés. On continue à monitorer cela pour le faire évoluer et maintenant, à J-7, on a une réunion de crise, une préparation du groupe communication, où la première décision qui va être prise c'est de réactiver (le site) Off/On en mettant les pages cachées, si je puis dire, en ligne, et on commence la sensibilisation. Tout de suite. À l'époque, on n'avait rien pour le faire. (...) C'est donc toujours délicat de créer et d'organiser ce genre de campagne, mais surtout, il faut s'assurer*

que tout soit bien préparé avant que certaines choses n'explorent véritablement... » (Annexe 4)

Nous soulignerons alors à nouveau l'importance d'une préparation et d'une veille constante en la matière. Les conclusions avancées par Christophe Courouble sur la maîtrise de la communication nous évoquent les idées avancées par les auteurs du livre *Crises et risques sociétaux* que nous nous permettrons de citer pour clôturer notre travail de recherche : *« A priori, l'on peut donc s'attendre, en tant que citoyen, à ce que ces administrations du risque développent des processus organisationnels poussés, en permanence réévalués et actualisés, qui leur permettent d'être toujours plus efficaces dans la gestion des crises à venir. Pourtant, chacune de ces administrations du risque est organisée de manière différente et a développé des méthodes et processus spécifiques en matière d'apprentissage post-crise. Cet apprentissage constitue la clé de voûte d'une amélioration continue de la gestion des crises et, donc, une condition essentielle de la meilleure protection du citoyen. »* (Schiffino, Taskin et alii, 2016)

6. Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de nous éclairer sur l'organisation de campagnes de communication sensible et sur leur efficacité dans un contexte de crise médiatique. Il nous paraissait primordial de définir le concept de communication sensible dans un premier temps. A l'issue de nos recherches, celui-ci s'est avéré être un sujet plus vaste qu'il nous apparaissait. En fonction de situations spécifiques ou d'un contexte défavorable, nous pouvons avancer que tout sujet peut rapidement s'avérer sensible, au regard d'un contexte dans lequel il est amené à apparaître.

Le secteur de la communication publique a constitué un terrain de réflexion intéressant pour la communication sensible, tant les institutions de service public ont de multiples obligations de protection, d'information et de transparence envers leurs concitoyens.

La thématique de l'énergie s'est avérée être un domaine de recherche approprié à la problématique. L'importance du secteur énergétique au sein de notre société occidentale moderne justifie le caractère sensible de toute communication sur le sujet, surtout lorsqu'il est question de sécurité d'approvisionnement en énergie.

Notre objectif de départ était de savoir si la campagne de communication sensible Off/On a pu être menée de manière efficace malgré un contexte médiatique préalable qui lui était défavorable. En total partenariat, les institutions publiques responsables de la sécurité d'approvisionnement en électricité ont organisé un ensemble d'actions de communication que l'on peut effectivement qualifier de campagne de communication sensible. D'une part, car celle-ci a été développée afin d'accompagner l'information sur le plan de délestage qui, à défaut d'être neuf, restait méconnu de la population. D'autre part, car les actions entreprises ont veillé à le légitimer, et à accompagner les

citoyens lors de la communication des nuisances pouvant être amenées par ce dispositif technique. Lors de nos recherches, nous avons aussi établi que la communication sensible compte trois composantes qui sont : la communication d'acceptabilité, la communication ayant trait à des sujets sensibles et la communication sur le risque. Nous avons aussi pu dégager qu'au vu du contexte de l'époque, notre cas étudié pouvait se retrouver dans chacune de ces composantes. La campagne Off/On remplit également une grande majorité des critères définissant une communication sensible selon Thierry Libaert.

Nous avons pu également définir que le contexte médiatique de l'époque quant aux problématiques de sécurité d'approvisionnement en énergie et de risque de pénurie pouvait être qualifié de « crise médiatique ». Cette définition a contribué à une réévaluation de la mise à l'agenda de ces problématiques par les institutions compétentes. La cohérence des actions mises en place dans le cadre de la campagne Off/On a néanmoins permis de répondre efficacement aux interrogations de l'opinion publique, tout du moins à travers le prisme de la presse et des médias.

Les enseignements que nous pouvons tirer de ce travail de recherche sont à situer dans le domaine de l'anticipation et de la préparation. Certes, l'exemple de la campagne Off/On témoigne qu'une campagne de communication sensible cohérente, bien construite et correctement ajustée peut répondre à une situation de crise médiatique de manière efficace. Mais l'identification préalable et la prévision d'un problème de société permettent aux professionnels de la communication publique de rester les maîtres de la mise à l'agenda des sujets qui relèvent de leur responsabilité.

Bibliographie

Ouvrages

BRUNET Sébastien, FALLON Catherine et alii, *Articuler risques, planifications d'urgence et gestion de crise*, De Boeck, Bruxelles, 2012.

CHEVALIER Jean-Marie, *Les 100 mots de l'énergie*, collection *Que sais-je ?*, 2^{ème} édition, Presses universitaires de France, Paris, 2010.

LIBAERT Thierry, WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.

MICHEL Jean-Luc, *Les professions de la communication, Fonctions et métiers*, 3^{ème} édition, Ellipses éditions, Paris, 2008.

OLIVESI Stéphane (s. dir.), *Sciences de l'information et de la communication*, 2^{ème} édition, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 2013.

QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^{ème} édition revue et augmentée, Dunod, Paris, 2011.

SCHIFFINO Nathalie, TASKIN Laurent et alii, *Crises et risques sociétaux, Quelles logiques d'apprentissage dans les organisations publiques ?*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2016.

SERRES Michel, *Petite poucette*, Editions Le Pommier, 2012.

SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité 2008-2017*, Bruxelles, 2009.

SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Etude sur les perspectives d'approvisionnement en électricité à l'horizon 2030*, Bruxelles, 2015.

SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, *Observatoire de l'énergie, Chiffres clés 2014*, Bruxelles, 2016.

SPF Personnel & Organisation, *Faire face à la crise, guide pratique pour communiquer en cas de crise, Guide pour les communicateurs fédéraux*, édition 2016, COMM Collection n°7, Bruxelles, 2016.

ZEMOR Pierre, *La communication publique*, collection *Que sais-je ?*, Presses universitaires de France, Paris, 2008.

Articles scientifiques

BLOCH Emmanuel, « Communication de crise et réseaux sociaux : bienvenue dans un monde asymétrique », dans *Communication de crise : de nouveaux paradigmes ?*, mai 2013, pp. 6-7, Institut de Relations Internationales et Stratégiques, Paris.

De SAINT-GEORGES Pierre, « Communication de crise : vous avez dit crises ? », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 20, novembre 2011, pp. 16-24, Observatoire international des crises.

HASSENTEUFEL Patrick, « Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics », dans *Informations sociales*, n° 157, 2010, pp. 50-58, Caisse nationale d'allocations familiales.

HEIDERICH Didier, « Le double je de la communication sensible », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 20, novembre 2011, Observatoire international des crises.

LAMBOTTE François et WILKIN Luc, « Introduction : la communication publique en tension », dans *Pyramides* [En ligne], 24 | 2012, mis en ligne le 01 mars 2015, consulté le 16 juillet 2017. URL : <http://pyramides.revues.org/923>

LIBAERT Thierry, « La communication sensible », dans *Le magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 11, 2006, Observatoire international des crises.

LIBAERT Thierry, « La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 20, novembre 2011, Observatoire international des crises.

LIBAERT Thierry, « La communication sur des sujets sensibles, Principes et méthodes », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, juin 2013, Observatoire international des crises.

NARCISSE Nicolas, « Crise médiatique et responsabilité de l'entreprise dans l'espace public », dans *Communication et langages*, n°151, 2007, pp. 125-131.

PARDINI Gérard, « L'Etat et la communication sensible : Au-delà des bonnes pratiques, un défi difficile à relever », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 20, novembre 2011, Observatoire international des crises.

PARDINI Gérard, « Energie et Etat : Vers de futures crises », dans *Magazine de la communication de crise et sensible*, vol. 23, décembre 2015, Observatoire international des crises.

PIRAUX Alexandre, « Considérations générales sur la communication politique et administrative dans un monde marchandisé », dans *Pyramides* [En ligne], 24 | 2012, mis en ligne le 01 mars 2015, consulté le 16 juillet 2017.

Articles de presse

NAIZY Nicolas, « Appel à la solidarité énergétique », *Metro*, 04/11/2014, p. 4.

« Quelques conseils pour diminuer sa consommation électrique », *Metro*, 04/11/2014, p. 4.

« Les citoyens se mobilisent déjà », dans *Metro*, 04/11/2014, p. 4.

MARCHAL Jean-Baptiste, « Le plan Off/On est sous tension », *La Dernière Heure*, 04/11/2014, p. 5.

SCHARFF Christine, « Une campagne pour économiser l'équivalent d'un réacteur nucléaire », *L'Echo*, 04/11/2014, p. 4.

STANDAERT Olivier, « Le verdict des pros de la com' : une campagne efficace », *L'Echo*, 04/11/2014, p. 4.

VAN CALOEN Ariane, « Penser économie plutôt que pénurie », *L'Echo*, 04/11/2014, p. 4.

VAN CALOEN Ariane, « Ces gestes solidaires qui doivent éviter le délestage », *L'Echo*, 04/11/2014, p. 4.

DE MUELENAERE Michel, « Pour ne pas délester, économisez », *Le Soir*, 04/11/2014, p. 10.

DE MUELENAERE Michel, « Petits gestes, grands effets positifs », *Le Soir*, 04/11/2014, p. 10.

DE MUELENAERE Michel, « Chassons l'électron », *Le Soir*, 04/11/2014, p. 10.

« Les conseils pour économiser », *L'Avenir*, 04/11/2014, pp. 2-3.

« Une réserve effaçable », L’Avenir, 04/11/2014, p. 3.

DUMONT Martial, « Campagne lumineuse pour éviter le black-out », L’Avenir, 04/11/2014, p. 2.

DUMONT Martial, « Et si tout ça ne fonctionne pas... », L’Avenir, 04/11/2014, p. 3.

Internet

Lisette Mag – Magazine marketing et webmarketing, La pyramide de Maslow, la grande réponse à nos comportements, URL : <http://lisette-mag.com/pyramide-de-maslow/#.WP5UOFLpOL8>, consulté le 24 avril 2017.

Doel 1 & 2, voici la convention de prolongation, RTBF, article de presse, URL : https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_doel-1-et-2-voici-la-convention-de-prolongation?id=9153754, consulté le 1^{er} juillet 2017.

Elio di Rupo acte la prolongation de Tihange 1, RTBF, article de presse, URL : https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_e-di-rupo-acte-la-prolongation-de-tihange-1-un-scandale-pour-ecolo?id=8221978, consulté le 1^{er} juillet 2017.

Le plan de délestage, SPF Economie, <https://economie.fgov.be/fr/themes/energie/securite-des/penurie-delectricite/plan-de-delestage>, consulté le 22 juillet 2018.

Off & nous restons On, URL : <https://offon.be/fr>, consulté le 9 juillet 2017.

Délestage : les autorités se préparent, sur le site internet du Centre de crise, URL : <https://centredecrise.be/fr/content/delestage-les-autorites-se-preparent>, consulté le 13 juillet 2017.

Origines des fournisseurs d’énergie présents en Belgique, sur le blog Comparateur-énergie.be, URL : <http://blog.comparateur-energie.be/2016/12/20/origine-fournisseurs-denergies-presents-belgique/>, consulté le 14 juillet 2017.

Tihange 2 et Doel 3 : retour sur les événements, RTBF, article de presse, URL : https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_tihange-2-et-doel-3-retour-sur-les-evenements?id=8238188, consulté le 3 août 2017.

Fermeture de Doel 4 : la conséquence d’un sabotage ?, RTBF, article de presse, URL : https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_fermeture-de-doel-4-une-

[intervention-manuelle-volontaire-electrabel?id=8329775](#), consulté le 3 août 2017.

Méthode QQQQCCP pour faire simplement un diagnostic de communication, Social Media for you, URL : [https://www.social-media-for-you.com/methode-qqqqccp-pour-faire-simplement-un-diagnostic-de-communication/](#), consulté le 4 août 2017.

L'analyse de contenu, Ecole supérieure de l'éducation nationale. URL : [http://www.esen.education.fr/conseils/traitement-des-donnees/operations/decrire-et-agreger-des-donnees-chiffrees-et-qualitatives/analyse-de-contenu/](#), consulté le 8 juin 2018.

Le plan anti black-out de Wathélet est sur les rails, Le Soir, 07/07/2014. URL : [http://www.lesoir.be/archive/d-20140707-34F5CC?referer=%2Farchives%2Fcherche](#), consulté le 8 juin 2018.

Les réserves sont insuffisantes : Risque de black-out l'hiver prochain, Le Soir, 17/07/2014. URL : [http://www.lesoir.be/archive/d-20140717-34L99J](#), consulté le 7 mai 2018.

La Belgique sera bientôt privée de 2/3 de sa production nucléaire, RTBF.be, 14/08/2014. URL : [https://www.rtbf.be/info/societe/detail_incident-du-reacteur-doeil-4-la-piste-terroriste-n-est-plus-exclue?id=8333310](#), consulté le 7 mai 2018.

Le plan belge pour éviter le black-out, Le Soir, 14/08/2014. URL : [http://www.lesoir.be/archive/recup/627021/article/actualite/belgique/2014-08-16/plan-belge-pour-eviter-black-out](#), consulté le 7 mai 2018.

Au pire : 25% du pays plongé dans le noir, Le Soir, 16/08/2014. URL : [http://www.lesoir.be/archive/d-20140816-34UPUX?referer=%2Farchives%2Fcherche](#), consulté le 8 juin 2018.

Aucun plan B pour remplacer les centrales nucléaires, Le Soir, 16/08/2014. URL : [http://www.lesoir.be/archive/d-20140816-34UPT4?referer=%2Farchives%2Fcherche](#), consulté le 8 juin 2018.

L'énergie des pieds nickelés, Le Soir, 16/08/2014. URL : [http://www.lesoir.be/archive/d-20140816-34UP78?referer=%2Farchives%2Fcherche](#), consulté le 8 juin 2018.

La Belgique risque-t-elle un black-out ?, Le Vif, 16/08/2014. URL : <http://www.levif.be/actualite/belgique/la-belgique-risque-t-elle-un-black-out/article-n>, consulté le 21 juin 2018.

Peut-on me priver d'électricité ?, Le Soir, 19/08/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20140819-34W1EQ?referer=%2Farchives%2Ffrecherch>, consulté le 8 juin 2018.

Délestages en cas de pénurie d'électricité : réunion début septembre, RTBF.be, 21/08/2014. URL : https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_delestages-en-cas-de-penurie-d-electricite-de, consulté le 21 juin 2018.

Voici le plan d'urgence envoyé aux communes, Le Soir, 22/08/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20140822-34XDQ6?referer=%2Farchives%2Ffrecherch>, consulté le 8 juin 2018.

6 questions sur le nucléaire à la belge, Moustique.be, 26/08/2014. URL : <https://www.moustique.be/2213/6-questions-sur-le-nucleaire-la-belge>, consulté le 7 mai 2018.

10 conseils pour consommer moins d'électricité, Le Soir, 03/09/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20140903-353GZK?referer=%2Farchives%2Ffrecherche>, consulté le 8 juin 2018.

Melchior Wathelet : « Tout sera fait pour éviter le délestage », Le Soir, 03/09/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20140903-353JC2?referer=%2Farchives%2Ffrecherche>, consulté le 8 juin 2018.

Quelles seront les conséquences d'un délestage l'hiver prochain, Le soir, 03/09/2014, URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20140903-353DW8?referer=%2Farchives%2Ffrecherch>, consulté le 8 juin 2018.

Délestage en Hainaut : « C'est toudis les p'tits qu'on spotche », RTBF.be, 04/09/2014. URL : https://www.rtbf.be/info/regions/detail_delestage-c-est-toudis-les-ptits-qu-on-spotche?id=8347485, consulté le 8 juin 2018.

Le black-out sur les responsables, Le Soir, 04/09/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20140904-353ZNK?referer=%2Farchives%2Ffrecherche>, consulté le 8 juin 2018.

La folle semaine du plan de délestage, Le Soir, 12/09/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20140912-358LGM?referer=%2Farchives%2Ffrecherch>, consulté le 8 juin 2018.

Les plombs de notre maison Belgique sautent : serons-nous dédommagés ?, RTBF.be, 14/09/2014. URL : https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_les-plombs-de-notre-maison-belgique-sautent-serons-nous-dedommages?id=8354969, consulté le 7 mai 2018.

La BNB inquiète du risque de black-out sur le système financier belge, 7sur7.be, 17/09/2014. URL : <https://www.7sur7.be/7s7/fr/1536/2014/article/print/detail/2053051/L%E2%80%A6nquiete-du-risque-de-black-out-sur-le-systeme-financier-belge.dhtml>, consulté le 7 mai 2018.

Black-out : « la responsabilité s'appréciera suivant la situation », 7sur7.be, 24/09/2014. URL : <https://www.7sur7.be/7s7/fr/1502/2014/article/print/detail/2062185/Black-out-La-resp>, consulté le 21 juin 2018.

Bruxelles : diminuer la lumière dans le métro pour éviter le black-out, RTBF.be, 24/09/2014. URL : https://www.rtbf.be/info/regions/detail_bruxelles-diminuer-la-lumiere-dans-le-metro-pour-eviter-le-black-out?id=8363104, consulté le 7 mai 2018.

La Wallonie encore dans le flou face aux risques de délestage, Le Vif, 30/09/2014. URL : <http://www.levif.be/actualite/belgique/la-wallonie-encore-dans-le-flou-face-aux-risqu>, consulté le 21 juin 2018.

Campagne Off/On : les gestes quotidiens pour éviter le délestage, La Libre Belgique, 03/11/2014. URL : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/campagne-offon-les-gestes-quotidiens-pour-eviter-le-delestage-545761f33570a5ad0ee02cc0>, consulté le 8 juin 2018.

Laver son linge à froid, éviter l'ascenseur : les conseils pour éviter le black-out, Le Soir, 03/11/2014. URL : <http://www.lesoir.be/697486/article/economie/2014-11-03/laver-son-linge-froid-eviter-l-ascenseur-conseils-pratiques-pour-eviter-black-ou>, consulté le 8 juin 2018.

Risque de pénurie d'électricité : voici la campagne Off/On, RTL Info, 03/11/2014. URL : <http://www.rtl.be/info/belgique/societe/1138366/redoutez-vous-le-black-out-toutes-les-reponses-a-vos-questions>, consulté le 8 juin 2018.

Campagne Off/On, l'affront fait aux belges, Le Peuple, 04/11/2014. URL : <http://lepeuple.be/campagne-off-on-laffront-fait-aux-belges/24412>, consulté le 8 juin 2018.

Penser économie plutôt que pénurie, La Libre Belgique, 04/11/2014. URL : <http://www.lalibre.be/debats/chronique-redaction/penser-economie-plutot-que-penurie-5457c4613570a5ad0ee03150>, consulté le 8 juin 2018.

Belgique : Le gouvernement invite la population à réduire sa consommation d'électricité, French.China.org.cn, 05/11/2014. URL : http://french.china.org.cn/foreign/txt/2014-11/05/content_33968753.htm, consulté le 8 juin 2018.

Opération « OFF ON » pour être au courant en cas de coupure électrique, RTBF.be, 03/11/2014. URL : https://www.rtf.be/info/societe/detail_operation-offon-be-pour-etre-au-courant-en-cas-de-coupure-electrique?id=8392766, consulté le 8 juin 2018.

Selon le SPF Economie, « il faut être solidaire, que nous soyons concernés ou non par le délestage », Le Soir, 04/11/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20141103-362CPK?referer=%2Farchives%2Frecherche>, consulté le 8 juin 2018.

Reportage : 140.000 ménages ont testé le délestage, Le Soir, 28/11/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20141127-36J7H0?referer=%2Farchives%2Frecherche>, consulté le 8 juin 2018.

Le 11h02 : « Sauf hiver très dur, le black-out est derrière nous », Le Soir, 04/12/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/recup/724631/article/debats/11h02/2014-12-04/11h02-sauf-hiver-tres-dur-black-out-est-derriere-nous>, consulté le 7 mai 2018.

L'impact des plans de délestage à Liège, Le Soir, 12/12/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20141212-36TZLE?referer=%2Farchives%2Frecherche>, consulté le 8 juin 2018.

Le risque de black-out s'éloigne, Le Soir, 18/12/2014. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20141218-36XLY4?referer=%2Farchives%2Frecherche>, consulté le 8 juin 2018.

Pourquoi la Belgique a évité le black-out, Le Soir, 12/04/2015. URL : <http://www.lesoir.be/archive/recup/849012/article/actualite/belgique/2015-04-12/pourquoi-belgique-evite-black-out>, consulté le 7 mai 2018.

Belgique, le nucléaire à la rescousse de l'hiver, Le Journal International, 22/06/2015. URL : https://www.lejournalinternational.fr/Belgique-le-nucleaire-a-la-rescousse-de-l-hiver_a2924.html, consulté le 7 mai 2018.

Il n'y avait pas de risque de délestage l'hiver dernier, Le Soir, 30/09/2015. URL : <http://www.lesoir.be/archive/d-20150930-3CVWQH#>, consulté le 7 mai 2018.

Table des annexes

Annexe 1 : Extraits du document « Approvisionnement en électricité, Stratégie de communication de risque et de crise en cas de menace ou de pénurie effective », S.P.F. Intérieur, 2014.

Annexe 2 : Extraits du plan de communication – Campagne « Risque de pénurie Hiver 2014/2015 », S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, 2014.

Annexe 3 : Capture d’écran de la section « Blog » du site www.off-on.be, aujourd’hui désactivée.

Annexe 4 : Retranscription de l’entretien avec Christophe Courouble, Conseiller auprès de la Direction Communication du S.P.F. Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie.

Annexe 5 : Communiqué de presse de lancement de la campagne Off/On, envoyé le 3 novembre 2014.

Annexe 6 : Grille d’analyse utilisée.

Annexe 7 : Résultats de l’analyse du corpus d’articles de presse en lien avec la campagne Off/On.

Résumé

Ce travail de recherche propose d'analyser la manière dont les institutions publiques organisent et développent une campagne de communication sensible dans un contexte de crise médiatique.

La communication sensible est une discipline récente dans le domaine des sciences de la communication. Après avoir défini ce concept, nous étudierons les interactions entre la communication sensible et la communication publique.

Une mise en contexte au sein du secteur de l'énergie est proposée. Nous y expliciterons les perspectives d'avenir sensibles du secteur de l'énergie, et notamment du concept de sécurité d'approvisionnement.

Notre étude de cas se portera sur la campagne de communication Off/On, organisée durant l'hiver 2014/2015 par le S.P.F. Economie et Elia. Nous analyserons, sur base de différents critères, cette campagne afin de définir son efficacité en tant que campagne de communication sensible au sein du contexte médiatique dans lequel elle s'est déroulée.

Mots clés

Communication – Sensible – Campagne – Energie – Crise – Médias