Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

57 | 2020

La question européenne dans les organisations

LIBAERT Thierry (dir.), 2018. *Communication de crise*

Montreuil : Pearson. EAN 978-2-326-00170-1

Adel Ben Mbarek

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/9056>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.9056

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2020

Pagination : 191-194

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Adel Ben Mbarek, « LIBAERT Thierry (dir.), 2018. *Communication de crise* », *Communication et organisation* [En ligne], 57 | 2020, mis en ligne le 01 juin 2020, consulté le 24 mars 2023. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/9056> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9056>

Tous droits réservés

LIBAERT Thierry (dir.), 2018. *Communication de crise*

Montreuil : Pearson

Par Adel Ben Mbarek

Communication de crise est un ouvrage coordonné par Thierry Libaert qui est Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication. Il a enseigné à l'Institut d'Études Politiques de Paris et à l'université catholique de Louvain. Il est actuellement conseiller au Comité économique et social européen (CESE). Cet ouvrage est rédigé en collaboration avec Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest et Mathias Vicherat.

Chaque chapitre de l'ouvrage comporte des aspects théoriques et pratiques relatifs à la communication de crise, et s'accompagne des points essentiels à retenir, de l'avis d'un expert et d'une étude de cas. Dans son introduction, l'auteur présente l'ouvrage comme un manuel pour les managers, les politiciens et comme une référence pour les universitaires. Il annonce dès l'introduction que l'objectif de ce travail est de construire une base de connaissances sur la communication de crise. D'après l'auteur, la crise est un phénomène qui se développe dans le passé de l'entreprise et se prolonge en impactant son futur. Si la crise est régulièrement présentée comme la cause majeure de tous les dysfonctionnements, elle peut toutefois susciter des opportunités.

Dans le premier chapitre, qui s'intitule « Définition et principaux concepts », Thierry Libaert aborde la définition de la crise, ses caractéristiques et les principales approches théoriques mobilisées pour l'analyser. La crise représente un événement qui bouleverse le fonctionnement de l'entreprise et peut mettre son existence en péril. Elle suit généralement un cycle qui se compose de quatre phases : la phase préliminaire, la phase aigüe, la phase chronique et la phase de cicatrisation. En sciences de gestion, la communication de crise est généralement analysée de deux manières : la première approche « événementielle » porte sur les éléments déclencheurs de la crise. Dans cette approche, la crise est définie comme un événement à faible probabilité et à fort impact. Selon la deuxième approche « processuelle », la crise est appréhendée comme le résultat d'une succession de déséquilibres dus à la négligence de l'encadrement. Elle est précédée, généralement, par des signaux faibles non pris en considération.

Le deuxième chapitre est consacré à l'organisation de la communication de crise. Dans ce chapitre, Thierry Libaert précise que la communication de crise vise principalement l'anticipation. La mise en place d'une cellule de crise est essentielle pour aider l'entreprise à affronter les dérives de la crise. De même, cette communication doit être en adéquation avec la stratégie de communication globale de l'entreprise. Le contenu et les messages à diffuser doivent être cohérents et réalistes. Ces principes

s'appliquent également au choix de l'émetteur, à la tonalité du message ainsi qu'aux supports de diffusion. L'auteur met l'accent sur le *média training* argumentaire comme technique pour se préparer aux crises. Il termine ce chapitre par la valorisation du rôle des salariés dans la limitation des effets de la crise.

Dans le troisième chapitre, Thierry Libaert présente différentes stratégies de communication de crise : la reconnaissance, le projet latéral et le refus. Selon Patrick Lagadec (1986), la stratégie se base sur trois principes fondamentaux tels que la transparence, la discrétion et la dissimulation. Jean-Pierre Piotet (1991) identifie cinq stratégies telles que le déni, le silence, le renvoi à la responsabilité d'un tiers, la stratégie d'acceptation et la reconnaissance de la responsabilité. « L'amalgame » constitue la dernière stratégie : il s'agit de complexifier la situation en invoquant de nombreux facteurs explicatifs. Marie-Hélène Westphalen (1991) rejoint Jean-Pierre Piotet (1991) et propose cinq stratégies de communication de crise : le silence, l'offensive qui désigne la négation de la crise, le transfert, la reconnaissance et la discrétion qui renvoie à la diffusion progressive et maîtrisée des informations. Enfin, Timothy Coombs (2015) évoque quatre stratégies : le déni, la minimisation, la reconstruction et la recherche d'alliés.

Le quatrième chapitre est consacré à l'identification des publics auxquels la communication de crise s'adresse. Dans cette perspective, l'auteur aborde les relations publiques de crise, les relations avec les médias et avec les publics externes. L'objectif principal demeure la préservation de l'image de l'entreprise et le maintien de sa réputation auprès des parties prenantes pendant toutes les phases de la crise. Les principales parties prenantes évoquées par l'auteur sont les consommateurs, les actionnaires, les riverains, les experts et les salariés.

Le cinquième chapitre est dédié à la communication sur les risques et les sujets sensibles. Selon Bernard Motulsky, Professeur de communication publique et sociale à l'université du Québec à Montréal (UQAM), prendre un risque implique d'anticiper les conséquences potentiellement négatives d'une décision. Dans ce cadre, la communication sur les risques fait référence aux actions communicationnelles qui permettent d'informer les parties prenantes et de les préparer aux risques éventuels qui pourraient découler de certaines actions. Dans « l'avis de l'expert », Flore Tanguay-Hébert précise que la confiance constitue la clé de la communication sur les risques et préconise d'élaborer des discours en tenant compte des données scientifiques et du contexte social au sein duquel les risques peuvent survenir. Pour être crédible, la communication sur les risques doit être participative et proactive.

Le sixième chapitre s'intéresse à la communication d'acceptabilité. Ce chapitre commence par un éclairage conceptuel de l'acceptabilité puis se poursuit par la description d'un ensemble de stratégies de communication. L'auteur précise que la communication d'acceptabilité peut se transformer en communication de crise

quand les projets accompagnés déclenchent une résistance féroce de la part des parties prenantes, suscitant ainsi un climat conflictuel. Dans ce chapitre, Thierry Libaert propose une analyse des techniques de communication mises en œuvre par le porteur du projet et par ses opposants.

En ce qui concerne la communication des parties prenantes opposées au projet, l'auteur identifie et décrit plusieurs stratégies : la montée en généralité qui assure le passage d'un sujet local en un véritable enjeu de société, la stratégie « d'élargissement des angles » qui focalise les discours sur les effets pervers, les dangers et les questions éthiques du projet. La stratégie basée sur le poids des symboles tire son efficacité de la participation de personnalités connues qui permettent d'obtenir l'adhésion du public. La stratégie du regroupement se base sur la visibilité et sur le pouvoir symbolique des manifestations et des marches.

Dans le septième chapitre, Nicolas Vanderbiest, assistant et doctorant à l'Université catholique de Louvain, présente les caractéristiques des crises qui sévissent en contexte numérique. Nicolas Vanderbiest décrit les principaux changements de la crise digitale, notamment le passage d'une communication verticale à une communication horizontale et transversale. Les salariés jouent également un rôle non négligeable dans l'amplification ou la minimisation de la crise. L'auteur précise que la gestion des publics sur les réseaux sociaux tend à devenir une tâche difficile à cause de leur segmentation.

Thierry Libaert analyse le phénomène de la crise digitale comme « une manifestation numérique visible de mécontentement effectuée par des parties prenantes contre le comportement d'une organisation qui est allée à l'encontre d'une norme ou d'une valeur d'un système social ». Ce phénomène se compose de plusieurs phases. La crise débute par un événement déclencheur qui peut être, par exemple, un commentaire négatif. La phase « d'activation » sur les réseaux sociaux se caractérise par des vagues successives de critiques et d'indignation. La crise se poursuit avec la phase de *tipping point* au cours de laquelle le message se propage et touche un large public.

Le huitième chapitre est consacré à l'étude de la rumeur. Selon Gérald Bronner (2011), la rumeur désigne « une information douteuse qui se constitue en récit et circule par des médias officieux quoique certains médias officiels puissent s'en saisir ». Thierry Libaert observe que les réseaux siconumériques tendent à devenir le support principal de la circulation des rumeurs. La rumeur, qui se caractérise par son ambiguïté, tend à être régulièrement mobilisée pour porter préjudice à la réputation d'une marque. Un climat de peur peut favoriser son émergence et sa circulation.

Dans le neuvième chapitre, Mathias Vicherat, porte-parole et directeur général adjoint du groupe SNCF, aborde la communication de crise mise en œuvre dans les institutions. Ce type de communication est régi par les règles qui structurent le

fonctionnement des établissements publics. L'auteur rappelle que l'enjeu sociétal de la transparence impose aux organisations publiques d'anticiper les crises et de mettre en place une communication qui tienne compte de leurs spécificités.

Dans le dixième chapitre, Nicolas Baygert, Maître de conférences et spécialisé en communication politique et publique, attire l'attention sur la spécificité de la communication politique et propose une démarche de mise en place d'une communication de crise. La crise renvoie à une séquence d'imprévisibilité et de contingence sociétale requérant une approche communicationnelle spécifique par l'ensemble des acteurs politiques.

Cet ouvrage peut servir à deux catégories de lecteurs : les professionnels, par son approche pragmatique et ses nombreuses préconisations, et les chercheurs. Les cas présentés et analysés font émerger un ensemble de bonnes pratiques. Les enseignants-chercheurs trouveront quant à eux dans cet ouvrage un support pédagogique clairement structuré et enrichi par des cas pratiques.

Cependant, nous pouvons déplorer que l'ouvrage n'aborde pas certains phénomènes communicationnels qui peuvent déclencher ou amplifier la crise. Citons par exemple l'action des organisations syndicales et associatives. Ces acteurs participent à l'élaboration et à la diffusion de discours qui peuvent s'opposer aux communications managériales (Olivesi 2002). Ces discours peuvent ainsi entrer en concurrence avec la communication de crise mise en œuvre par l'organisation et ainsi réduire son efficacité. De même, ces discours peuvent détourner la communication de crise et créer une situation d'incommunication et de saturation chez les publics. La situation de saturation peut également résulter d'un usage intensif de la communication (Dacheux 2015).

La lecture de cet ouvrage, nous interroge et peut susciter de nouvelles questions : la crise est-elle un phénomène toujours négatif ? Peut-elle devenir un objectif en soi ? Enfin, dans quelle mesure la crise pourrait constituer une stratégie de changement ?

Bibliographie

DACHEUX Éric, 2015. L'incommunication, sel de la communication. In : *Hermès, La Revue*. N° 71, p. 266271.

OLIVESI Stéphane, 2002. De la propagande à la communication : éléments pour une généalogie. In : *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*. N° 86, p. 1328.

Référence

LIBAERT Thierry (dir.), 2018. *Communication de crise*. Montreuil : Pearson. EAN 978-2-326-00170-1, 23,99 €.

Adel Ben Mbarek est doctorant en Management et en Science de l'Information et de la Communication. Il effectue sa thèse en cotutelle à l'Université de la Manouba (Tunis, laboratoire Rigueur) et à l'Université Côte d'Azur au sein du laboratoire Transitions.

CARRE, Dominique et VIDAL, Geneviève, 2018. *Hyperconnectivité : enjeux économiques, sociaux et environnementaux*

London : ISTE Éditions

Par Mohamed Anouar Lahouij

Cet ouvrage rédigé par Dominique Carré et Geneviève Vidal est le troisième volume de la *série informatique et société connectées*. Il rend compte des principales préoccupations économiques, sociales et environnementales relatives au phénomène de l'hyperconnectivité.

L'ouvrage propose d'explorer un vaste champ de recherche : la société connectée. Il met l'accent sur l'utilisation des technologies numériques par les utilisateurs qui sont décrits comme des acteurs et des contributeurs de l'hyperconnectivité. Cet ouvrage vise à établir un état des lieux des nouvelles formes de communication et de services, fondées sur l'expérience utilisateur et sur les innovations sociales, mais qui deviennent parfois incontrôlables lorsque les utilisateurs sont dépassés par cette technologie. L'hyperconnectivité est également analysée en lien avec l'industrialisation des services numériques qui repose sur des tarifs gratuits ou bas et des sollicitations incessantes.

Très riche, l'ouvrage explore un large éventail de concepts liés à l'économie, la société et l'environnement. Il s'agit d'une réflexion originale sur la transition numérique des organisations avec des exemples comme les *pure players* qui désignent des entreprises dont l'activité est exclusivement menée sur l'Internet. Les auteurs évoquent également le *crowdsourcing* qui fait référence au processus par lequel des entreprises utilisent la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre d'internautes qui sont sollicités par l'intermédiaires des TIC. Ces internautes mettent leurs compétences au service de l'organisation en échange d'une rémunération ou d'une récompense.

L'ouvrage regorge d'analyses de cas riches d'enseignements sur l'informatique et la société connectée. On saluera d'ailleurs le travail des auteurs qui, à travers des approches socio-historiques, socio-économiques et socio-politiques proposent une réflexion critique sur l'omniprésence de l'informatique au sein de la société, et