



**HAL**  
open science

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

► **To cite this version:**

Adel Ben Mbarek. LIBAERT Thierry (dir.), 2018. Communication de crise. Communication & Organisation, 2020, 10.4000/communicationorganisation.9056 . hal-03381325

**HAL Id: hal-03381325**

**<https://hal.science/hal-03381325>**

Submitted on 16 Oct 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

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

Montreuil : Pearson.

**Adel Ben Mbarek**

La communication de crise est un ouvrage dirigé par Thierry Libaert qui est un 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. Actuellement, il est un conseiller au Comité économique et social européen (CESE). Cet ouvrage est rédigé en collaboration avec Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest et Mathias Vicherat.

La communication de crise est traitée dans dix chapitres. Dans chaque chapitre, Thierry Libaert aborde les aspects théoriques et pratiques avec des exemples, les points essentiels à retenir, l'avis d'un expert et une étude de cas. Dans son introduction, l'auteur présente l'ouvrage comme manuel pour les managers, les politiciens et comme une référence pour les universitaires. Il annonce dès le début que l'objectif de ce travail est de construire une base de connaissance sur la communication de crise. Il s'agit d'une communication spécifique aux situations de crise, mais aussi, c'est une communication quotidienne si nous acceptons que notre environnement soit en situation de crise permanente. Dans le même sens l'auteur a consacré des paragraphes pour définir la crise et sa relation avec la communication. La crise pour lui est un phénomène qui commence du passé de l'entreprise et se prolonge dans la future. C'est une question capitale puisqu'elle met en péril l'existence même de l'entreprise. Il ajoute que le non maîtrise de l'information devient un sujet potentiel de crise. La crise se présente comme l'argument majeur de tous les dysfonctionnements, cependant elle peut cacher les opportunités. La crise dans nos jours se présente comme la nouvelle norme en communication qui évolue pour s'adapter dans l'ère de digitale et les réseaux sociaux et les cas de bad buzz

Le premier chapitre qui s'intitule : « Définition et principaux concepts » Thierry Libaert aborde la définition de crise, le management de crise et la communication de crise. La crise est un événement qui peut être négative quand elle perturbe gravement le fonctionnement de l'organisation et risque sa pérennité. La crise est positive quand elle génère des nouvelles opportunités pour l'entreprise. Le management de crise se base sur quatre phases : préliminaire, aigüe, chronique et cicatrisation. La communication de crise figure dans la communication sensible avec la communication d'acceptabilité, la communication de risque. En outre, il présente les domaines de la communication de crise, les caractéristiques et les principales approches théoriques.

La crise est un événement qui perturbe le fonctionnement de l'entreprise et mettre en péril son existence. La crise suit généralement un cycle qui se compose de quatre phases : la phase préliminaire, la phase aigüe, la phase chronique et la phase de cicatrisation. Dans la science de gestion, la communication de crise est abordée dans deux approches : la première est une approche événementielle dans laquelle les discours et les actes de communications se concentrent sur les événements déclencheurs de la crise. Dans cette approche, la crise est définie comme un événement à faible probabilité et à fort impact. La deuxième approche, est une approche processuelle dans laquelle la crise est considérée comme résultat d'une succession des déséquilibres avec la négligence de la part des managers. Elle est précédée, généralement, par des signaux faibles non prises en considération.

Le deuxième chapitre est consacré pour l'organisation de la communication de crise de point de vu contenu et contenant. Dans ce chapitre, Thierry Libaert souligne que la communication de crise vise principalement l'anticipation. Pour l'organisation de la communication de crise, 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 cohérence avec la stratégie globale de la communication de l'entreprise. L'auteur met l'accent sur le média training argumentaire et exercice de crise comme technique pour se préparer aux crises. Il termine ce chapitre par la valorisation de rôles du personnel et collaborateurs dans la minimisation des effets de la crise.

Le troisième chapitre Thierry Libaert présente les stratégies de la communication de crise telles que l'identification du contexte de la communication, les stratégies et les déterminants de l'efficacité des messages. Les stratégies de la communication de crise se divisent en trois positions : la reconnaissance, le projet latéral et le refus. Dans ce chapitre, l'auteur nous propose une lecture sur les stratégies de communication de crise : pour Lagadec (1986) la stratégie se base sur trois principes fondamentaux tels que la transparence, la discrétion et la dissimulation. Piotet J-P (1991) identifie cinq stratégies telles que le déni qui signifie nier la responsabilité, le silence, le renvoi à une autre responsabilité, la stratégie d'acceptation et la reconnaissance de responsabilité et la dernière stratégie c'est l'amalgame c'est à dire la complexification de la situation par l'ajout d'autres facteurs explicatifs. Marie- Helene et Westphalen (1991) rejoignent Piotet J-P (1991) et proposent cinq stratégies de communication de crise à savoir : le silence, l'offensive qui signifie par nier la crise, le transfert, la reconnaissance et la discrétion maîtriser avec une diffusion progressive des informations. Et le modèle de Timothy Coombs (2015) qui évoque quatre stratégies à savoir le déni, la minimisation, la reconstruction et la recherche des alliés.

En plus des stratégies, des autres points essentiels à tenir compte dans la communication de crise : le contenu et les messages à diffusés doivent être cohérents et réalistes, le choix de l'émetteur, la tonalité du message et le support de transmission.

Le quatrième chapitre est consacré à l'identification des publics de la communication de crise, dans ce cadre l'auteur met la lumière sur les relations publiques de crise, les relations avec les médias et les publics externes. L'objectif principal est toujours la préservation de l'image de l'entreprise et le maintien de sa réputation aux yeux des parties prenantes pendant toutes les phases de la crise. Les principaux acteurs des parties prenantes sont les consommateurs, les actionnaires, les riverains, les experts et les salariés

Le cinquième chapitre est réservé pour éclairer la communication de risques et des sujets sensibles comme des composantes dans la communication de crise. Selon l'auteur Bernard Motulsky, professeur de communication publique et sociale à l'université du Québec (UQAM), prendre un risque, c'est tenir compte des conséquences négatives d'une décision et la communication de risque signifie les actions communicationnelles qui permettent d'informer et préparer les parties prenantes par les risques qui peuvent se produire et leur impact. Dans ce chapitre, l'auteur nous présente le sens de risque, sa communication et la planification dans la communication de risque. Dans l'avis de l'expert, Flore Tanguay- Hebert nous donne son avis sur la communication de risque, elle observe que la confiance est une clé de la communication de risques. Elle attire l'attention sur les données de nature scientifique et théorique qui doit meubler les discours. Ces discours doivent tenir compte du contexte social afin de convaincre les cibles. Aussi, la communication de risque doit être proactive et continue pour donner plus de crédibilité sans oublier l'approche participative qui permet aux cibles de participer et de s'engager.

Le sixième chapitre s'intéresse par la communication d'acceptabilité. Ce chapitre commence par un éclairage conceptuel de l'acceptabilité puis les stratégies de la communication en opposition aux projets d'implantation et finit par présenter les stratégies de porteur de projet. La communication

d'acceptabilité peut être se transformer en communication de crise, quand les projets accompagnés peuvent déclencher une résistance féroce par les parties prenantes et rendent le climat conflictuel. Dans ce chapitre Thierry Libaert, propose une analyse de la communication des opposants et ses techniques d'une part, et la communication de porteur du projet d'autre part. Cette analyse permet aux porteurs de projet de bien maîtriser et mettre en place une communication de crise efficace. Pour la communication des oppositions, l'auteur évoque huit stratégies telles que : la montée de généralité qui assure le transfert de sujet en un enjeu de société, la stratégie d'élargissement des angles dans laquelle les discours traitent des effets pervers, les dangers et les questions esthétiques. La stratégie basée sur le poids des symboles dans laquelle la communication se fait à l'aide de participation des personnalités connues auprès des publics dont l'objectif est d'obtenir les soutiens des publics. La stratégie de regroupement qui se base sur les manifestations et les marches y compris les actions symboliques qu'ils peuvent les faire. La pétition, l'occupation, les alliés et les soutiens des experts. Pour les porteurs de projets ont aussi dix stratégies de communication : la clarté et la persuasion de la communication, la temporalité de la communication doit être avant le projet, le recours à une communication participative, la recherche des alliés et faire des alliances, la reconnaissance des impacts, l'étude de cible, l'occupation de terrain, une communication supporte en soit les preuves solides, une communication d'ouverture et de proximité.

Le septième chapitre aborde la question de la « La communication de crise digitale », dans ce chapitre Nicolas Vanderbiest, qui est assistant et doctorant à l'université catholique de Louvain, présente la crise dans la digitale et les différentes caractéristiques. Les principaux changements de la crise digitale se résument dans cinq points : le changement d'une communication verticale à une communication horizontale et transversale, les effets de l'usage de numérique et la traçabilité, les employés jouent aussi un rôle non-négligeable dans l'amplification ou la minimisation de crise, la gestion des publics dans les réseaux sociaux devient une tâche difficile à cause des difficultés de leur segmentation. Un autre type de changement dans la crise digitale qui est l'importance des détails qui peuvent éclairer ou négliger les contenus. Et le dernier type de changement réside dans la nouvelle typologie de crises qui peut être en ligne et hors ligne.

Puis dans la deuxième partie du chapitre Thierry Libaert analyse le phénomène de la crise digitale, pour lui ce phénomène est « 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 telles que : l'événement ou l'action déclencheuse puis le déclencheur qui peut être un commentaire négatif, un élément émotionnel, un moment de visibilité ou par déclencheur influent. La phase de l'activation par les réseaux sociaux qui se caractérise par les vagues de critique et d'indignation. La phase de tipping point dans laquelle le message se propage et touche un grand public. La phase de la propagation de l'information dans les différents canaux.

Le huitième chapitre est consacré pour l'étude de la rumeur par la présentation de son sens, ses caractéristiques et sa gestion. La rumeur selon Gérald Bronner (2011) est « une information douteuse qui se constitue en récit et circule par des medias officieux quoique certains médias officiels puissent s'en saisir ». Thierry Libaert observe que le support de rumeur n'est pas seulement le bouche-à-oreille, mais dans nos jours, les réseaux sociaux. La rumeur se base, dans la transmission sur l'aspect symbolique de son sujet, l'importance de l'objet visé, elle se caractérise par l'ambiguïté, la négativité, elle est utilisée souvent pour faire nuire la réputation d'une marque ou d'une personne et se caractérise aussi par son émergence dans un climat de tension et de peur. À la fin de ce chapitre l'auteur insiste sur le rôle de la communication de crise qui est la diminution des effets des rumeurs et anticiper a toutes crises possibles.

Le neuvième chapitre est dédié pour la communication publique de crise, dans lequel Mathias Vicherat, porte-parole et directeur général adjoint du groupe SNCF, aborde la communication selon la nature de l'émetteur qui est les organisations publiques dont leur fonctionnement. Cette communication se réfère à des principes qui règnent les fonctionnements publics. Selon l'auteur, ces principes sont regroupés dans des rames des procédures et règlement à respecter et à transmettre selon les catégories de cible. L'enjeu sociétal de la transparence impose sur les organisations publiques d'anticiper et de mettre en place une communication qui tient compte de leur spécificité.

Le dixième chapitre traite l'aspect politique dans la communication de crise. Dans ce chapitre, Nicolas Baygert, maître de conférences et spécialisé en communication politique et publique, attire l'attention sur la spécificité de la communication et il nous propose une lecture de la mise en place d'une communication de crise politique. La communication politique concerne les hommes politiques au pouvoir, qu'il soit chef d'Etat, membre du gouvernement ou élu, ou une partie politique. La crise renvoi à une séquence d'imprévisibilité et de contingence sociétale requérant une approche communicationnelle spécifique par l'ensemble des acteurs politiques.

### **Les commentaires**

L'ouvrage de la crise de communication peut servir deux catégories des acteurs : la première sont les professionnels et les académiciens. Les professionnels par son approche fonctionnelle et pratiques. Les exemples et les études des cas offrent un éclairage enrichissant à travers les leçons et les conclusions tirés de chaque type de crise. La deuxième catégorie, sont les enseignants qui vont trouver dans cet ouvrage un support pédagogique structuré et blindé par des cas pratiques.

Cependant, nous constatons que cet ouvrage n'a pas développé d'autres phénomènes communicationnels qui peuvent déclencher ou amplifier la crise. Dans ce cas, nous parlons des organisations syndicales et associatives, dans les organisations, qui peuvent élaborer des discours différents de discours managériaux de point de vue technique et contenu (Olivesi 2002). Ces discours peuvent entrer en concurrence avec la communication de la crise et affaiblissent ses effets. 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 être un résultat d'un usage intensif de la communication (Dacheux 2015).

Généralement, les objectifs de la communication de la crise sont de fournir les informations et de minimiser les effets de la crise. Parallèlement, la communication de crise est une communication spécifique dont les objectifs peuvent être « attirés l'attention » ou « détournés l'attention ». L'attention qui signifie « une énergie qui nous permet de nous rassembler » au sens de James (1892) cité par Boullier (2009). Dans cet ouvrage, nous avons constaté la concentration sur le premier objectif qui se focalise sur une communication qui donne des information et des réponses par les porte-paroles et responsables de la communication dans les entreprises ou les institutions. Cependant, le deuxième objectif qui parle du détournement de l'attention, n'a pas très développé dans cet ouvrage sauf dans quelques stratégies de la communication (dans le troisième chapitre) comme le déni ou le silence.

La lecture de ce précieux ouvrage, nous interroge et provoque les questions suivantes : est-ce que la crise est un phénomène toujours négatif ? Et si la crise devient un objectif en soi ? Et si la crise devient une stratégie du changement ? Que pensons-nous d'une communication qui amplifie la crise

### **Références**

BOULLIER, Dominique, (2009), « Les industries de l'attention : fidélisation, alerte ou immersion », *Réseaux*, 154 : 2. 231-246.

DACHEUX, Éric, (2015), « L'incommunication, sel de la communication », *Hermès, La Revue*, 1. 266-271.

OLIVESI, Stéphane, (2002), « De la propagande à la communication: éléments pour une généalogie », *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, 86. 13-28.

**Présentations :**

**Adel Ben Mbarek**

**Doctorant en Management et en Science d'Information et de Communication**  
**Université de la Manouba (Tunis) et Université Côte d'Azur (France)**  
**Laboratoires: Rigueur (Tunis) et TransitionS (Nice)**