



Le management de la communication en situation de crises sur les réseaux sociaux

Aïmeur Saïd

Faculté des sciences économiques, commerciales, et sciences de gestion -Université de Jijel-
saidameur@yahoo.fr

Résumé –

Qu'elles soient publiques ou privées, TPE ou PME, filiales ou multinationales; les entreprises ne sont pas à l'abri des crises.

L'avènement des NTIC, est en réalité un instrument, voire un outil à double tranchants, dont les effets sur la prise en charge des éventuelles crises restent tributaires du degré de maîtrise, et de la manière de valoriser les instruments, notamment le web 2.0.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent article, qui tente de répondre à la question suivante:

Comment faire du web 2.0 une plate-forme de management des crises de l'entreprise et éviter ses méfaits ?

Mots clés -

management, communication, crises 2.0, web 2.0

Communication management in crisis situations on social networks

Abstract –

Whether public or private, TPE or SMEs, subsidiaries or multinationals; Companies are not immune to crises.

The advent of NICTs is actually an instrument, even a tool with two edges, whose effects on the handling of possible crises remain dependent on the degree of mastery, and the way to enhance the instruments, notably Web 2.0

It is in this context that this article attempts to answer the following question:

How to make web 2.0 a crisis management platform of the company and avoid its misdeeds?

Key words-

management, communication, crises 2.0, web 2.0

إدارة الإتصال في حالة الأزمات على مواقع التواصل الإجتماعي

الملخص-

سواء تعلق الأمر بمؤسسات عمومية أو خاصة، مؤسسات صغيرة جدا أو صغيرة ومتوسطة، فروع أو شركات متعددة الجنسيات، فهي ليست بمنأى عن الأزمات. في الحقيقة، يعتبر ظهور التكنولوجيات الحديثة في الإعلام والإتصال أداة، أو بالأحرى سلاح ذو حدين، حيث أن آثارها في التكفل الجيد بالأزمات المرتقبة، تبقى مرتبطة بدرجة التحكم وكيفية تلمين هذه الوسائل، لا سيما الواب 2.0.

وتأتي ورقتنا البحثية ضمن هذا السياق، حيث نحاول من خلالها الإجابة على السؤال المحوري الآتي:

كيف نجعل من الواب 2.0 أرضية لإدارة أزمات المؤسسة وتفاذي مخلفاتها السلبية ؟

الكلمات المفتاحية -

إدارة، إتصال، أزمات 2.0، الواب 2.0

Introduction -

L'une des caractéristiques de l'entreprise du 3^e millénaire, c'est qu'elle fait partie d'un environnement très variable, et très vulnérable aux changements de ses composantes. La seule issue pour cette entreprise afin qu'elle puisse subsister au milieu de ces conditions défavorables, c'est de s'habituer d'être dans un tel environnement, changeant et fluctuant tout le temps.

L'habitude de survivre vient en réalité, de la potentialité de résister aux différentes crises, qui se traduisent par des destructions constructives. C'est-à-dire, chaque crise contient dans son noyau dur une source d'apprentissage, une très bonne opportunité de succès pour l'entreprise.

Chaque crise est synonyme d'une dure épreuve, elle commence par une série de dysfonctionnements, et avec la présence d'un évènement déclencheur, l'entreprise se trouve réellement en détresse. D'où survient l'obligation de mener plusieurs actions, pour abaisser la courbe de crise, et la cicatriser définitivement, afin de se préparer à une énième crise éventuelle.

Par conséquent, cette situation délicate que vivent les entreprises, est omniprésente, et se manifeste en plusieurs formes (commerciale, économique, et sociale).

Une bonne préparation à affronter les crises, est le point de départ logique d'une bonne anticipation, par des entreprises convaincues par la nécessité de maîtriser les trois phases du management des crises (avant, pendant et après).

Un management bien maîtrisé d'une telle situation, passe par une communication efficace et étudiée. Interne comme externe, en temps normal

ou en crise, la communication doit répondre à un besoin accru de tisser des liens entre les différentes parties prenantes, aux besoins et attentes des publics internes et externes, l'afflux très important de demandes d'information, notamment de la part des médias, appelle une satisfaction de leurs attentes.

De nos jours, les entreprises se trouvent confrontées à de nouvelles exigences, et surtout celles dictées par la loi des NTIC, d'où vient la nécessité de faire face à un nouveau rival, à savoir le web 2.0, et plus précisément les crises 2.0. Issue des réseaux sociaux, cette nouvelle forme de crise, obéit à de nouvelles lois et exigences, surtout le caractère interactif de ces réseaux, ce qui constitue un nouveau challenge pour les entreprises, celui de bien maîtriser le web 2.0, et faire de lui un meilleur allié, notamment dans les plus dures épreuves.

Et sur la base de tout ce qui précède, notre problématique s'articule autour du questionnement suivant :

Comment faire du web 2.0 une plate-forme de management des crises de l'entreprise et éviter ses méfaits ?

De ce questionnement principal, on peut dégager les questions secondaires suivantes:

- 1- Quelle est la définition d'une crise ?
- 2- Quels sont les types des crises ?
- 3- Quelles sont les différentes phases d'une crise ?
- 4- Quels sont les principes de base d'un bon management de crise ?
- 5- Comment les crises 2.0 sont apparues ?
- 6- Comment réagissent les entreprises, d'un point de vue purement communicationnel, avant, pendant, et après les crises sur les réseaux sociaux ?

1 - Crise: quelques définitions

On va présenter ici trois avis scientifiques, issus de trois approches différentes les unes des autres, et exprimées par trois pionniers, qui font partie de la littérature managériale, et en matière de communication de crise.

La première définition est celle apportée par Thierry Libaert, qui définit la crise comme étant "un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation"⁽¹⁾. Alors, on retient de cette définition deux caractéristiques principales d'une crise; le caractère imprévisible et improvisé d'une crise, puis le caractère détériorant et destructif de la notoriété et l'image de l'entreprise.

De plus, la crise est définie comme seulement un événement, alors que Christophe Roux-Dufort adopte l'approche "processus", pour définir la crise comme "un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements. Ces derniers, pris isolément, n'auraient aucune raison de dégénérer, mais ce processus a mis en marche un mouvement dans lequel plusieurs parties prenantes familiale et/ou étrangère à l'entreprise s'entrechoquent. La crise se traduit par une inadéquation soudaine du cadre d'action de l'entreprise, qui met en faillite temporairement ou définitivement sa capacité à appréhender, traiter et contrôler les événements émergents, et génère des effets qui peuvent affecter à la fois la stratégie de l'entreprise, et le comportement et l'existence de ses membres et des autres parties impliquées"⁽²⁾. On déduit que, cette deuxième définition est plus globale et réaliste que la première, vu la série de dysfonctionnements qui en résulte, partant avec des signes avant-coureurs, passant par un événement déclencheur, arrivant à plusieurs dérèglements et failles, conduisant l'organisation à une situation très critique.

Enfin, Patrick Lagadec a présenté la crise comme "une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène, projetées ainsi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur une longue période"⁽³⁾. On souligne, dans cette définition, l'impact des médias qui propagent et diffusent la crise, et dans certains cas elles font l'effet de boule de neige, causant ainsi une deuxième crise pour les entreprises.

Il nous paraît utile et nécessaire d'aborder à la fin de cette section, la question de terminologie entre le mot crise, et quelques termes qui se rapprochent de lui par définition. Afin de soulever la différence entre les mots crise, risque, danger, et menace.

Concernant le mot risque, il "vient de l'italien *risco*. Il s'agit d'un danger, d'un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé"⁽⁴⁾. Alors, ce terme signifie la notion d'exposition à un danger, une perte, un échec. On peut aussi, définir le risque en disant qu'il "constitue un préjudice, un sinistre éventuel que les compagnies d'assurances garantissent moyennant le paiement d'une prime"⁽⁵⁾. On remarque que cette définition est purement technique. Ainsi, on retient que ce terme englobe en son sein, les éléments qui constituent la gestion de risques, à savoir:

- La probabilité d'occurrence;
- Le degré d'exposition à une perte;
- La relation entre la rentabilité et le risque, à travers une prime d'assurance, comme garantie du sinistre éventuel.

Tandis que le danger, vient "du mot latin *dominus*, qui signifie seigneur. Un danger sera défini par ce qui constitue une menace, un risque, qui compromet l'existence de quelqu'un, de quelque chose"⁽⁶⁾. Alors, le danger est en relation étroite avec la menace. Cette dernière, "provient du latin populaire *minacia*, de *minae*, menaces. Il s'agit d'une parole, d'un geste, d'un acte par lesquels on exprime la volonté de faire du mal, de manifester sa colère"⁽⁷⁾. Pour conclure, on dit que la menace est un élément essentiel du danger, qui à son tour, constitue une partie intégrante du risque, le tout se trouve dans le mot crise.

2 - Typologie de crises:

Dans cette section, nous allons entamer les types de crises, selon les domaines susceptibles d'être porteurs de crises. et qui sont les suivants⁽⁸⁾:

2 - 1- Domaine technique:

Deux genres de crises peuvent toucher une entreprise, et qui sont:

2-1-1- Crise de l'appareil industriel: L'accident industriel représente généralement le cas le plus remarqué et médiatisé, les exemples sont très nombreux: explosion, fuite des produits toxiques, avarie d'un bateau causant une marée noire, un sabotage commis par des salariés ou par une main extérieure, un piratage informationnel sous forme de virus qui affecte un nombre des comptes bancaires. Dans tout ces cas, l'organisation est coupable de manque de sécurisation, et d'indifférence (manque de réaction urgente) aux conséquences humaines et environnementales.

2-1-2- Crise liée aux produits: On remarque que les produits eux même, peuvent subir deux sortes de crises; premièrement, si les produits sont défectueux, ou bien sont sujets d'un sabotage voulu, ils seront ainsi inexploitable et inconsommables. Dans le cas contraire, la consommation de ces produits provoque la mort. Et l'exemple est là; en 1982, le produit (aspirine) fabriqué par l'entreprise Johnson & Johnson, est saboté en lui ajoutant du cyanure, ainsi, il est devenu un produit très dangereux (mortel).

Deuxièmement, des recherches scientifiques et médicales récentes, ont aboutis à des résultats très alarmants, à propos de l'utilisation de certains produits, qui peuvent être cancérigènes, à titre d'exemple, on peut citer l'amiante, ou les produits OGM, ce qui a provoqué chez les clients un sentiment de refus, voir de boycottage.

2-2- Domaine économique et financier:

Nous vivons dans un monde, où les économies internationales sont interdépendantes, et tout se joue sur la quotepart des actionnaires, qui espèrent toujours voir accroître leurs bénéfices, au détriment des salariés, sinon, on voit propager les actions de fusions, acquisitions, OPA, OPE, qui laissent derrière elles une série de licenciements économiques, et des chutes boursières.

De plus, notre monde est devenu vraiment un tout petit village, où l'effet « aile de papillon » accomplit son rôle. Et pour cette raison, on voit entrechoquer les économies internationales, un simple événement aux Etats Unis peut faire trembler l'Europe. Citant l'exemple de la guerre d'Irak en 2003, la France a payé pour sa position envers cette guerre, ainsi, tout le monde a vu chuter le chiffre d'affaire du tourisme Français, à cause de la crise politique entre les deux pays, ce qui a poussé les touristes Américains à boycotter l'itinéraire touristique français.

2 -3- *Domaine social et humain:*

Agitations sociales, manifestations, grèves avec fermeture des locaux, et séquestrations des dirigeants, tels sont les réactions des salariés en colère.

Certaines pratiques managériales peuvent provoquer des crises, c'est le cas des travailleurs d'IBM France, qui ont dénoncé en avril 2002, un système de notation « injuste », basé sur l'âge et la maladie, ce qui a déclenché une enquête de l'inspection du travail. En plus, ils ont dénoncé des cas d'harcèlement sexuel, ce qui a touché profondément la notoriété de l'entreprise.

2 - 4- *Domaine légal:*

Il s'agit des comportements frauduleux de toute sorte, ce qu'on peut qualifier de crimes de « cols blancs ». Et le meilleur exemple qu'on peut le donner, c'est l'affaire de la société énergétique Américaine Enron en 2002, et les montants colossaux détournés pour dissimuler la réalité financière de cette entreprise, jusqu'à la faillite déclarée un peu plus tard.

2-5- *Domaine éthique:*

Souvent on entend dire que l'éthique et la morale ne font pas partie de la stratégie de l'entreprise, pourtant il y a des exemples qui controversent cette maxime. Et l'exemple de la société Nike est l'un d'eux, cette entreprise a été reprochée de cacher son exploitation illégale des enfants, dans les usines asiatiques. Ce qui a plus tard, poussé la société à créer une charte éthique, pour prouver qu'elle s'engage dans ce qu'on appelle la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en protégeant l'enfance, et en ouvrant ses portes devant les organisations humanitaires pour enquêter.

2 -6- *Domaine organisationnel :*

On dit que l'image d'une entreprise est cachée derrière l'image de ses dirigeants, tellement que la personnalité d'un PDG compte beaucoup, surtout en termes de modes de leadership. Alors, quand le décès d'un dirigeant surgit soudainement, il crée un climat d'instabilité et de manque de confiance chez les ressources humaines de cette société, qu'on peut le qualifier d'un climat de crise. La même chose, en cas d'une ouverture d'une enquête judiciaire, à propos d'une activité illicite d'un dirigeant, et le climat organisationnel interne qui va régner après cette affaire.

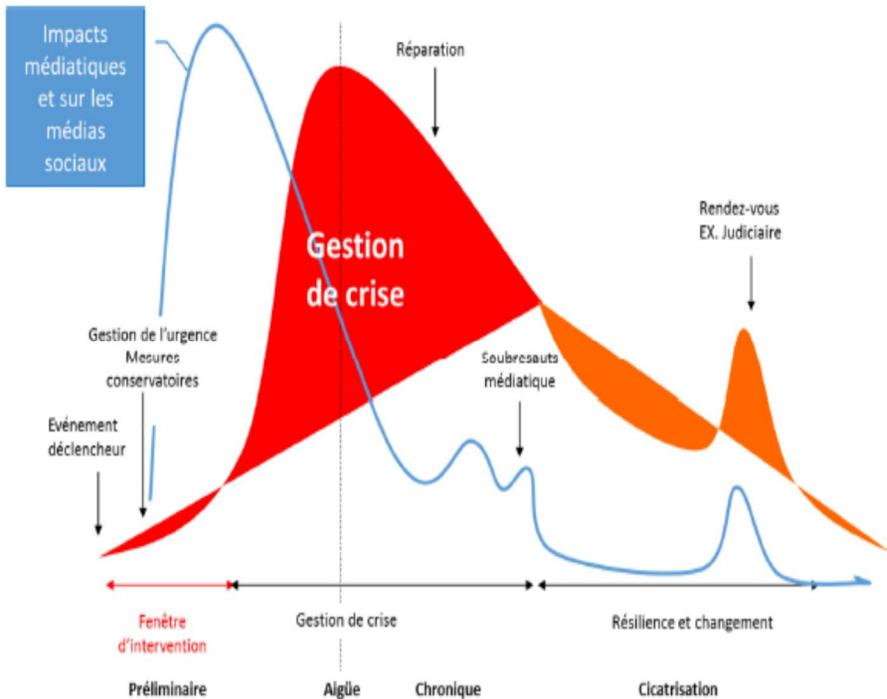
2 - 7- Domaine informationnel:

Garder le secret industriel reste un objectif élémentaire pour une organisation. Idem, pour le lancement d'un nouveau produit sur le marché discrètement, pour but de préserver l'avantage concurrentiel. Au contraire, divulguer le secret professionnel peut conduire à une crise fatale. C'est le cas de Danone en 2001, lors de la divulgation d'une information aux médias, concernant l'envie d'entamer un plan social, dans le futur proche, sans faire savoir les partenaires sociaux en premier lieu, ce qui a déclenché une crise au sein de cette entreprise.

3- Les différentes phases d'une crise:

Les crises naissent, grandissent, et finissent par s'éteindre. On remarque que les crises s'évaluent dans un cadre cyclique, et répétitif. Et le schéma suivant affirme cette réalité:

Figure n°1: Les différentes phases d'une crise



Source: Didier Heiderich et Natalie Maroun, *Relations publiques de crise*, Naves (France), Observatoire International des Crises, 2014, p.6. [en ligne]:

www.communication-sensible.com/download/Relations-publiques-de-crise.pdf, date de consultation:04/10/2016.

Le schéma précédent nous permet de déterminer les différentes phases de crises, et qui sont⁽⁹⁾:

3-1- La phase préliminaire:

Elle comprend les premiers signes d'une crise éventuelle, les premières étincelles que l'entreprise doit prendre en considération, avant que ça soit trop tard. L'organisation la mieux préparée à ces conditions, voit, par

exemple dans les réclamations répétitives des consommateurs, un mauvais signe qu'il faut traiter en urgence, et avec la manière la plus convenable. C'est ce qu'on appelle la gestion préventive de crises. Par contre, si l'entreprise tourne le dos aux dysfonctionnements qui existent, l'accumulation de ces fragilités, constitue un vrai danger qui guette sa stabilité et pérennité. C'est le cas également, des petits articles écrits à l'encontre d'une organisation, qui peuvent se transformer, avec le temps et quelques petites retouches par les médias lourds, à une vraie menace médiatique.

3 -2- La phase aiguë:

Les dérèglements s'accumulent, l'événement déclencheur survient, et la crise s'éclate. Son intensité est très forte, en cas de crise technologique (crash d'un avion ou le naufrage d'un pétrolier), ou le rappel d'un produit (Mercedes classe A, ou Coca Cola comme exemples), ou lors de la sortie d'un rapport ou d'un livre, accusant quelconque entreprise, comme c'est le cas avec le livre d'Edwin Black, intitulé: *IBM et l'holocauste*, accusant ainsi cette société pour son activité pendant la deuxième guerre mondiale.

L'intensité de la crise peut être aussi irrégulière, quand il s'agit d'un recueil d'information progressivement diffusée (corruption), ou la lenteur de perception des conséquences d'une crise, comme le cas du naufrage du pétrolier Erika, le 12 décembre 1999, il est perçu comme crise, seulement après 14 jours de la catastrophe, et plus précisément, quand la marée noire est arrivée à la côte Bretonne.

3-3- La phase chronique:

La crise arrive à son niveau optimum, la courbe commence ensuite à baisser, vue la perte de l'attrait médiatique de l'événement, ou quand une autre catastrophe est survenue, remplaçant ainsi la précédente. Autre facteur, le poids du retentissement d'un événement par rapport à un autre, l'événement perd son attractivité médiatique s'il chevauche avec un autre plus important (coupe du monde, les élections, le déclenchement d'une guerre).

3 -4- La phase de cicatrisation:

La crise arrive à sa fin, et les médias ne s'y intéressent pas. Et même certaines entreprises négligent cette phase, et refusent de parler sur le mot crise, comme si elles n'avaient pas connu de crises, durant leur parcours. Pourtant, la crise reste toujours là, pour trois raisons; la première, c'est que les effets d'une crise restent matériellement présents (Tchernobyl), la deuxième, c'est que les médias, trouvent toujours l'occasion (date d'anniversaire de la crise), pour parler sur cet événement (l'Erika, deux ans après), la troisième, c'est qu'il y a d'autres événements similaires à cette

crise, ont vu le jour ultérieurement, comme la crise de la dioxine de Coca Cola qui a eu lieu en 1999, est comparée à celle du benzène de Perrier en 1991.

4- Les principes du management de crise:

On entend par management de crise, la manière et la façon de réagir face à une crise, afin de pouvoir la contenir et la surmonter, en prenant en considération l'importance d'avoir les différents moyens (matériels, financiers, et humains) utiles, pour accomplir cet objectif.

Pour sortir gagnant d'une crise, il faut aussi opter pour plusieurs principes de base, liés aux différentes étapes du management pratiqué face à une telle situation.

4- 1- Les principes adoptés avant la crise:

Avant la survenue d'une crise, les salariés (chefs et subordonnés) doivent être bien préparés à affronter cette dure épreuve, en respectant certains principes, qui sont les suivants⁽¹⁰⁾:

4-1-1-L'anticipation: Plus les ressources humaines sont bien préparées, plus il y a beaucoup de chances pour surmonter une crise, l'anticipation est le maître mot de toute communication et management de crise.

4-1-2-L'organisation: Il faut être bien organisé face à une crise désorganisant. La cellule de crise est le nœud de tout dispositif, dont les membres sont faciles à les contacter, et à tout moment.

4-1-3-La formation: Elle est jugée très importante dans le management de crise, comme la prise de parole devant les médias (média training), qui nécessite certaines compétences, par exemple: le savoir communiquer (communication verbale et non verbale).

4-1-4-Le repérage: Un petit mémo de dix interlocuteurs (internes et externes) à contacter en cas d'urgence, est un moyen d'anticipation de crises peu coûteux.

4-1-5-La veille sur la réputation de l'entreprise: La bonne réputation réduit les conséquences d'éventuelles crises. Surtout, en cas d'une entreprise citoyenne, qui maîtrise bien sa communication institutionnelle, ce qui apportera la fidélité des clients, qui vont la soutenir dans les moments difficiles.

4- 2- Les principes adoptés pendant la crise:

La crise est là, il faut la bien gérer, en respectant quelques principes simples et efficaces⁽¹¹⁾:

4-2-1- La réactivité rapide: La réactivité est un paramètre de succès très important, elle concerne les actes et les paroles en même temps. En termes de communication, si les dirigeants ne révèlent pas la crise, ils seront suspectés d'avoir voulu la dissimulée.

4-2-2- L'assumption: Il s'agit de reconnaître l'ampleur de l'événement, et d'être à la hauteur dans ses actes, pour pouvoir sortir gagnant, ou dans le pire des cas minimiser les pertes.

4-2-3- Dire la vérité: Le mensonge est l'erreur suprême, car tout va être déchiffré par les médias, et l'entreprise sera dépassée par les événements.

4-2-4- L'occupation du terrain: La crise doit être gérée dans le temps comme dans l'espace, il ne suffit pas d'être réactif immédiatement. Il faut ensuite, gérer la crise sur une longue période, avec une maîtrise totale de la scène médiatique.

4-2-5- La non négligence de l'interne: Le public interne de l'entreprise, doit être informé de tout ce qui se passe comme événements. Et doit être aussi bien impliqué, pour pouvoir l'utiliser comme vecteur de la communication externe.

4-3- Les principes adoptés après la crise:

À la phase finale d'une crise, tout est maîtrisé, le calme revient à l'entreprise. Ensuite, on va exercer l'activité convenablement, comme si ce n'est rien passé. C'est justement l'erreur qu'il faut éviter, en respectant quelques principes⁽¹²⁾:

4-3-1- L'engagement du retour d'expérience (REX): Il faut saisir l'occasion de la fin d'une crise, pour accumuler et capitaliser l'expérience de l'entreprise, dans de tels situations, en se penchant sur la réalisation d'un diagnostic, qui rassemble les points forts et les points faibles, puis essayer de trouver un remède pour traiter les insuffisances, et en tirer les leçons. De même, renforcer et miser sur les avantages, et bien se préparer à rentrer dans une autre éventuelle crise.

4-3-2- Le remerciement des collaborateurs: Les salariés sont soumis à une rude épreuve, les remercier pour leurs efforts attribués est un geste très apprécié par eux.

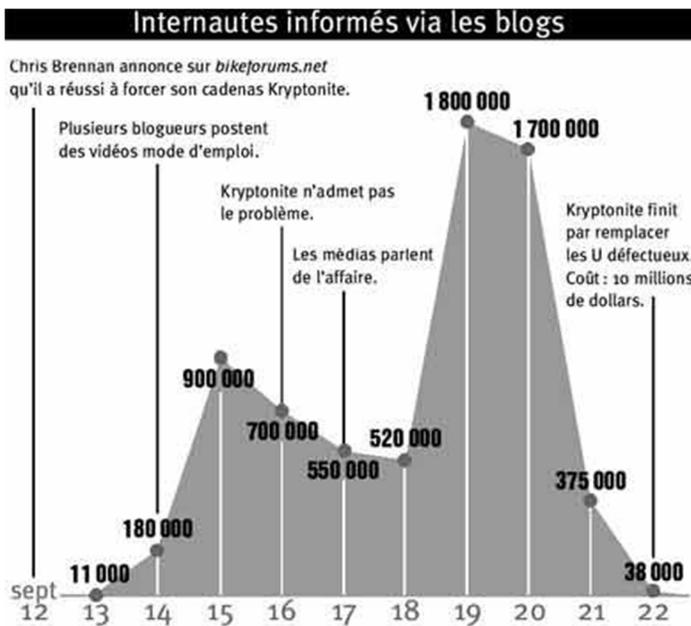
4-3-3- La tenue des promesses: Tenir ses promesses est un acte très bénéfique pour l'image de l'entreprise, il est synonyme d'un haut degré d'engagement vis-à-vis des tiers.

5-Les premiers débuts de crises 2.0:

Tout est commencé avec l'avènement de l'internet à la fin du XX^e siècle, l'entreprise Américaine de jus de fruit « Odwalla » a saisi l'occasion de l'existence d'une telle technologie, pour faire passer son rappel de produit, suite à une crise qu'elle a subi en 1996⁽¹³⁾. C'est la première fois qu'une entreprise intègre ce support électronique dans son stratégie de communication de crise. Dans une période où peu d'internautes peuvent accéder au réseau des réseaux, c'était l'ère du web 1.0, où l'internaute ne pouvait pas interagir avec les autres, il pouvait seulement lire le contenu du web.

En 2004, la webosphère a été marquée par l'apparition de la première crise en ligne. Il s'agit de l'entreprise Américaine « Kryptonite », et les fameuses antivols soit disant inviolables qu'elle produit. Soudainement, il s'est avéré qu'il y a une vidéo qui circule dans le net, et qui montre l'astuce pour ouvrir l'antivol avec seulement un stylo. Cette vidéo a choqué les dirigeants, au point qu'ils n'ont pas admis cette scène. Ensuite la crise s'est propagée vers les médias traditionnels, et depuis, le nombre des internautes informés via les blogs n'a cessé d'augmenter, et par conséquent frôler le pic. Et la même chose à propos des pertes de l'entreprise qu'elles ont avoisiné le seuil de 10 millions de dollars, après 10 jours de crise⁽¹⁴⁾. Comme il nous paraît clairement sur le schéma suivant:

Figure n°2: Chronologie de l'affaire Kryptonite



Source: Anthony Babkine et Mounira Hamdi, *Bad buzz: gérer une crise sur les médias sociaux*, Paris, Groupe Eyrolles, 2013, p.64.

L'affaire Kryptonite a marqué l'entrée dans le web social, ou le web collaboratif, c'est-à-dire le web 2.0, où chaque internaute dialogue et communique librement avec les autres, et partage avec ses congénères tout ce qu'il veut en matière d'audiovisuel (voix, photos, et vidéos).

Tandis que la date du 16 mars 2010, a marqué l'apparition effective de ce qu'on appelle « crises 2.0 », c'est-à-dire une crise organisée du début jusqu'à la fin moyennant les réseaux sociaux, avec ses fameuses

composantes (Facebook, Twitter, et Youtube), et entre deux multinationales, d'un côté Nestlé, et de l'autre l'organisation environnementale Greenpeace⁽¹⁵⁾.

Tout a commencé par le rapport noir de Greenpeace, qui a signalé les dépassements de cette firme (au nom de son fournisseur "Sinar Mas"), à propos de l'exploitation illégale de l'huile de palme qui se trouve dans les forêts tropicales et les tourbières Indonésiennes, privant ainsi certaine race de singes qui s'appellent orang-outans d'exister dans ces forêts. Et pour sauver ces animaux, Greenpeace a utilisé pleinement les réseaux sociaux pour mobiliser sa communauté, prenant l'exemple de cette fameuse vidéo qui a fait le tour du monde à travers le net, il s'agit d'une publicité de Kit Kat exploitée par cette organisation environnementale, et avec quelques petites retouches, elle fait apparaître à la place d'une barre chocolatée un doigt d'orang-outan recouvert de chocolat qui dégouline de sang lorsqu'il est croqué, et la photo suivante décrit bien la scène:

Figure n°3: La photo de Kit Kat détournée par Greenpeace



Source: Anthony Babkine et Mounira Hamdi, *Bad buzz: gérer une crise sur les médias sociaux*, Paris, Groupe Eyrolles, 2013, p.82.

Après cette scène, Nestlé a réagi en demandant à Youtube de supprimer cette publicité, ce qui a déclenché « l'effet Streisand » et a provoqué la colère de la communauté de Greenpeace, cette dernière a diffusé des milliers de tweets et messages Facebook, sur la page Facebook de Nestlé, et elle a fait tourner la publicité censurée à maintes fois à travers les réseaux sociaux.

Et après des jours de mobilisation, Greenpeace a gagné devant le géant de l'agroalimentaire Nestlé, et le PDG de cette société a fini par excuser à cette organisation, en insistant sur l'engagement de Nestlé de ne plus exploiter illégalement les forêts tropicales Indonésiennes.

6- Le management de communication avant, pendant, et après les crises 2.0:

Avant d'entamer cette section, il nous paraît utile et nécessaire de déterminer la notion de communication de crise en premier lieu. Puis aborder les différentes phases du management de communication de crises 2.0.

6-1- Définition de la communication de crise:

On peut définir une communication de crise en disant qu'elle "rassemble les moyens et les actions de communication mis en place afin de pallier les effets négatifs de toute situation critique sur une marque"⁽¹⁶⁾. Alors, ce type de communication vise à préserver la réputation et l'image de marque d'une enseigne, en déployant les outils nécessaires qui sont cités dans la définition suivante de la communication de crise, comme celle qui "se démarque notamment par des prises de décision stratégiques et la mise en place d'un dispositif dédié à la prévention de crise afin que la marque soit parée à toute éventualité"⁽¹⁷⁾. Cette deuxième définition est caractérisée par le dispositif préventif, qui joue le rôle d'un bouclier contre toute crise.

6-2- Management de communication avant les crises 2.0:

Les entreprises doivent bien s'organiser et se préparer pour passer le cap, et cela se réalise à travers l'application des procédures et règles essentielles suivantes⁽¹⁸⁾ :

6-2-1- Etablir une matrice pertinente des risques: il arrive souvent que les entreprises perdent leur lucidité à propos de ses risques et insuffisances. C'est pour cela, qu'il est impératif de faire une mise à jour des risques existants et de ceux auxquels elles peuvent s'exposer éventuellement⁽¹⁹⁾, que se soit dans le monde virtuel ou réel. Pour arriver à établir une matrice pertinente des risques, on doit premièrement énumérer les risques d'opinion qu'ils existent (comme les risques sociaux et environnementaux), puis ensuite, classer les différents risques déterminés sur une matrice et selon les deux critères suivants:

- leur impact potentiel sur l'opinion (gérable, majeur, et critique) ;
- leur degré d'occurrence (faible, moyen, et fort).

Et le schéma suivant nous aide à bien appréhender cette matrice:

Figure n°4: La matrice des risques

ce qui se dit, c'est pour cette raison il faut, dès le départ, sélectionner l'information jugée très importante. Et pour cela il faut bien comprendre l'environnement de l'entreprise, ce qui facilite la détection des sujets à risque le plutôt possible, et plus l'entreprise est connue, plus elle génère de bruit, et il devient élémentaire et vital de connaître l'environnement et identifier les communautés, pour anticiper les risques d'une façon efficace.

Concernant la réalisation d'une veille d'opinion, elle se fait à travers des solutions gratuites comme les moteurs de recherche et les sites d'alerte. Et également avec des solutions payantes comme les agences.

De plus, la veille sur internet est une affaire de professionnalisme et d'expertise, et la personne choisie pour jouer ce rôle, c'est bien ce que l'on appelle community manager, c'est la seule personne qu'elle peut assumer ce poste. Vraiment, elle est la nouvelle fonction stratégique dans l'entreprise⁽²⁰⁾. Car à lui seul revient la capacité de gérer la communauté sur le web collaboratif.

6-2-3- communiquer de façon efficace sur les sujets sensibles: lorsqu'une crise éclate sur le web, l'opinion jouera le rôle d'un arbitre, c'est la façon de la mobilisée qui permet de passer de la sensibilité vers la crise, c'est pour ça, il est légitime pour une entreprise de prendre la parole devant l'opinion, mais pas à n'importe quelle période, et sur n'importe quel sujet. Alors il est primordial pour la prise de parole, de bien choisir le sujet et la période.

L'autre chose importante dans la prise de parole, c'est qu'il faut à tout prix éviter de mentir, pour ne pas se trouver par la suite obligé de mentir encore et encore, à tel point que le mensonge devient très lourd à cacher, par rapport à la légèreté de la vérité et la transparence.

De plus, focaliser les efforts de communication sur la détection des influenceurs et leaders d'opinion, et les transformés en alliés sera plus bénéfique pour l'entreprise, car l'influenceur joue un rôle crucial dans l'orientation de l'opinion sur les sujets sensibles.

Le grand ennemi des entreprises c'est bien les rumeurs, et l'internet c'est l'incubateur des rumeurs et des bad buzz, c'est justement pour cette raison, qu'il faut adopter une veille efficace, pour détecter précocement les bruits, avant qu'ils deviennent des vraies menaces, voir des crises.

6-3- Management de communication pendant les crises 2.0:

Si l'entreprise a bien exploité la période précédente, elle attendra avec confiance le passage obligé vers la nouvelle phase, une étape qu'il faut la gérer avec sagesse. Notamment, la communication de crise, qui est l'un des piliers essentiels pour surmonter une crise. Et pour bien pratiquer cette communication dans une telle situation, il faut respecter comme à titre non exhaustif certaines procédures et règles clés, qui sont les suivantes⁽²¹⁾:

6-3-1- Communiquer efficacement et intelligemment: L'objectif principal et fondamental d'une communication pendant une crise c'est la préservation de la réputation digitale et traditionnelle d'une entreprise. Ainsi la réputation se définit comme l'évaluation globale faite par les parties prenantes, à propos de la capacité d'une entreprise à satisfaire leurs attentes et aspirations.

Et par conséquent, si la réputation est positive, cela signifie que cette entreprise trouvera toute la facilité pour susciter l'intérêt des clients et des investisseurs par exemple, et vis versa.

De la nature du lien entre l'entreprise et ses publics dépendra leur degré de sympathie vers elle pendant la crise, c'est pour ça qu'il est important de nouer et tisser des bons liens avec le public externe, pour espérer d'être soutenu dans les périodes sensibles.

Dans la littérature des crises, il ya une maxime qui dit: en crise, il faut dire ce qu'on fait, et faire ce qu'on dit. C'est la règle qu'il faut respecter dans de telles situations.

6-3-2- mise en place rapide d'une organisation pertinente: Souvent, la crise vient dans les mauvais moments (week-end par exemple). C'est pour cette raison que la rapidité de la réaction est un élément clé dans la gestion de crise dans tous les temps. Et la bonne préparation pour une telle situation se répercutera positivement sur l'adoption des reflexes adéquats, suite aux premiers signaux de crise.

Le devoir d'alerter concerne tous les salariés, même dans l'existence d'une veille performante.

6-3-3- structurer l'organisation pour faciliter la circulation de l'information: L'un des risques d'une crise c'est la multitude des prises de parole, surtout sur le web social, où tous les salariés croient qu'ils peuvent intervenir, la seule solution, c'est qu'il faut prévenir à priori une organisation claire et lucide.

6-3-4- La nécessité de partager l'information: En situation de crise, il est important de partager l'information au sein de l'entreprise en générale, et entre ceux qui gèrent la situation en particulier. Au niveau de la communication, il est nécessaire de transmettre d'une façon régulière un état des lieux de la perception du problème par les parties prenantes, et de son impact potentiel sur l'image de l'entreprise.

6-3-5- Evitez la stratégie du silence: Ce que détestent et critiquent les internautes généralement lors d'une crise, c'est le silence et le manque de réactivité de l'entreprise mise en cause. Et le meilleur exemple sur ce cas, c'est bien l'affaire de Apple en 2009, selon le journal du Times, après avoir acheté le silence d'une fille de 11 ans et de son père dont le I pod aurait explosé, l'entreprise a du faire face à une rumeur concernant le I phone 3G, il paraît qu'il a explosé aussi à la tête d'un français, et pris feu à sa voiture au pays bas, après cet événement, Apple a essayé de minimiser au maximum

cette affaire, et elle a adopté la stratégie du silence envers les consommateurs et les internautes. Mais l'affaire a pris un autre revers, quand la commission Européenne a intervenu pour menacer l'entreprise à la pomme de procéder à un rappel de produit par mesure de précaution⁽²²⁾.

6-4- Management de communication après les crises 2.0:

La sortie de crise est la phase la plus négligée dans tout le dispositif et le parent pauvre de la gestion de crise. Si elle est cicatrisée, cela ne signifie pas que l'entreprise tourne le dos à la crise totalement, au contraire, adopter quelques actions à titre non exhaustif sera bénéfique pour l'entreprise⁽²³⁾:

- L'entreprise doit faire attention aux éléments exploitables après la crise, et le web collaboratif peut jouer ce rôle de provocateur de crises, en se basant sur l'historique des faits antérieurs, et surtout les rumeurs ;
- La phase post-crise est une occasion pour renouer et entrer en relation avec des parties délaissées pendant la crise ;
- Cette étape est une bonne occasion pour remercier, reconnaître et valoriser les salariés, pour leur courage et leurs efforts consentis ;
- Profiter bien de cette période calme pour évaluer la dernière expérience de crise, et réfléchir dès maintenant sur la prochaine crise.

Conclusion:

A travers cet article nous avons tenté de mettre en exergue l'importance et l'intérêt du management de la communication en situation de crise sur les réseaux sociaux. En effet, la capacité à surmonter une crise dépendra du mode de management pratiqué par l'entreprise, une approche réactive et préventive du management de crise sera bénéfique pour l'entreprise sur plusieurs échelles. Elle permet aux ressources humaines d'adopter les bons réflexes concernant le traitement de crise avec l'art et la manière.

Faut-il souligner que négliger les crises et se préserver par les mythes protecteurs, est une grave erreur qui peut conduire jusqu'à l'échec totale et la faillite de l'entreprise.

La communication de crise est indispensable, c'est une règle qui nous oriente vers la nécessité de communiquer dans toutes les circonstances, et surtout en situation de crise, où elle est considérée comme un besoin vital et très important, pour continuer à exister dans un environnement plein de pressions et de contraintes, et surtout si on prend en considération la variable virtuelle et digitale, ce réseau des réseaux, cette troisième révolution industrielle. L'internet a vraiment envahi notre monde dans si peu de temps, et par conséquent, il a ouvert des nouveaux horizons pour les entreprises, notamment ce qui concerne le web 2.0, qualifié par collaboratif, ou le web 3.0, qualifié par intelligent, à certain point qu'il est impératif pour l'entreprise de maîtriser cette technologie, surtout en cas de crise, afin de mieux contenir la situation et communiquer pleinement avec les différentes

communautés, en satisfaisant leurs attentes et aspirations, voire éviter un bad buzz destructif en matière de réputation et de crédibilité, qui sont vraiment deux actifs précieux pour l'entreprise.

Enfin, il ressort que le web 2.0 est un instrument, voire une arme à double tranchants, à valoriser au profit de l'entreprise.

Notes:

- (1) Thierry Libaert, *La communication de crise*, Paris, Dunod, 2001, p.9.
- (2) Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e éd., Paris, Dunod, 2003 (1^{re} éd. 2000), p.19.
- (3) Véronique Sartre, *La communication de crise, anticiper et communiquer en situation de crise*, Paris, les éditions Demos, 2003, p.12.
- (4) Jean-David Darsa, *La gestion de crise en entreprise*, Le Mans (France), Gereso édition, 2010, p.39.
- (5) *Ibid.*
- (6) *Ibid.*
- (7) *Ibid.*, p.40.
- (8) Véronique Sartre, *op.cit.*, pp.19-21.
- (9) Thierry Libaert, *op.cit.*, pp.15-17.
- (10) *Id.*, *Crises, de 10 à 100*, Naves (France), Observatoire International des Crises, 2004, pp.11-15. [en ligne]:
www.communication-sensible.com, *date de consultation: 04/10/2016.*
- (11) *Ibid.*
- (12) *Ibid.*
- (13) Emmanuel Bloch, *Communication de crise et médias sociaux*, Paris, Dunod, 2012, p.8.
- (14) Anthony Babkine et Mounira Hamdi, *Bad buzz: gérer une crise sur les médias sociaux*, Paris, Groupe Eyrolles, 2013, p.63.
- (15) Emmanuel Bloch, *op.cit.*, p.8.
- (16) Anthony Babkine et Mounira Hamdi, *op.cit.*, p.44.
- (17) *Ibid.*
- (18) Emmanuel Bloch, *op.cit.*, pp.63-105.
- (19) David Réguer, *E-réputation: manager la réputation à l'heure du digital*, Paris, Dunod, 2011, p.161.
- (20) Didier Heiderich, *Plan de gestion de crise*, Paris, Dunod, 2010, p.134.
- (21) Emmanuel Bloch, *op.cit.*, pp.131-142.
- (22) David Réguer, *op.cit.*, pp.168-169.
- (23) *Ibid.*, pp.170-172.

Bibliographie:

- 1- Babkine Anthony et Hamdi Mounira, *Bad buzz: gérer une crise sur les médias sociaux*, Paris, Groupe Eyrolles, 2013.
- 2- Bloch Emmanuel, *Communication de crise et médias sociaux*, Paris, Dunod, 2012.
- 3- Darsa Jean-David, *La gestion de crise en entreprise*, Le Mans (France), Gereso édition, 2010.
- 4- Heiderich Didier, *Plan de gestion de crise*, Paris, Dunod, 2010.
- 5- Libaert Thierry, *La communication de crise*, Paris, Dunod, 2001.
- 6-Réguer David, *E-réputation: manager la réputation à l'heure du digital*, Paris, Dunod, 2011.
- 7- Roux-Dufort Christophe, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e éd., Paris, Dunod, 2003.
- 8- Sartre Véronique, *La communication de crise, anticiper et communiquer en situation de crise*, Paris, les éditions Demos, 2003.

Webographie:

- 9-Heiderich Didier et Maroun Natalie, *Relations publiques de crise*, Naves (France), Observatoire International des Crises, 2014, p.6. [en ligne]:
www.communication-sensible.com/download/Relations-publiques-de-crise.pdf.
date de consultation:04/10/2016.
- 10-Libaert Thierry, *Crises, de 10 à 100*, Naves (France), Observatoire International des Crises, 2004, pp.11-15. [en ligne]:
www.communication-sensible.com, *date de consultation:04/10/2016.*