

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 72 (2014)

**Heft:** 3

**Artikel:** De la crise à la communication, et retour

**Autor:** Perret, Michael / Benoit, Élisabeth

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823256>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DE LA CRISE À LA COMMUNICATION, ET RETOUR

MICHAEL PERRET ET ÉLISABETH BENOIT

HEG – Haute école de gestion Arc

*michael.perret@he-arc.ch*

## DE LA CRISE...

Les exemples abondent: entre les actualités qui inquiètent l'opinion publique (l'épidémie d'Ebola qui s'étend, l'État islamique et son recrutement de djihadistes en Europe occidentale), les scandales d'hommes et de femmes publiques (l'affaire Bygmalion, par exemple) et les affaires qui déstabilisent les organisations, la crise fait partie du quotidien, et non pas de l'exceptionnel. Comme l'avancent de nombreux auteurs, aucune organisation n'est aujourd'hui à l'abri d'incidents: produit défectueux ou controversé, incendie, grève, délocalisation, rumeurs malveillantes, etc. Pour l'organisation, une crise pourrait s'assimiler à une «catastrophe naturelle» qui la secoue, la déstabilise (Libaert et Westphalen, 2012, p. 369). L'article sur la définition du concept de crise de Jean-Marc Ferry, professeur de philosophie politique, vient échafauder la suite du dossier<sup>1</sup>. L'auteur interroge l'essence même du mot «crise» au travers de différentes approches, à savoir les points de vue philologique, dramaturgique, psychologique ou sociologique. Ces réflexions élargissent la définition purement organisationnelle de la crise, et permettent de l'éclairer d'un jour nouveau. Mais au-delà des approches décrites par J.-M. Ferry, Patrick Lagadec raccroche la crise au monde de l'organisation: «Crise: une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène; projetées aussi 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, relayées sur le web, pendant une longue période» (Lagadec, 1994).

La crise est également un concept à géométrie et à temps variables. Une crise peut secouer une organisation pendant une courte période et peut être circonscrit à un petit périmètre. À l'inverse, certaines crises peuvent durer et s'étendre à une échelle mondiale. Le lecteur avisé aura bien sûr en tête la crise (les crises?) économique mondiale qui débute en 2007 avec la «crise des subprimes» et s'étend jusqu'en 2009. Deux contributions du présent dossier reviennent sur l'influence des grandes crises économiques de ces dernières années sur l'information et la communication. La lecture des articles d'Anne-Marie Laulan et Alain

---

<sup>1</sup> Voir J.-M. Ferry, *ici même*.

Bienaymé doit se faire de pair. Anne-Marie Laulan expose dans son article «Crise de la communication ou triomphe des systèmes d'information?» l'évolution des relations entre les concepts d'information et de communication<sup>2</sup>. L'histoire proposée par Anne-Marie Laulan des outils de communication, des instances qui délivrent l'information et l'usage qu'en font les destinataires explique que les sociétés occidentales ne subissent pas une «crise de la communication» au sens fort du terme, mais qu'elles vivraient plutôt une mutation où notre rapport à l'information et nos moyens de communication seraient en train de changer radicalement. C'est dans ce changement de la circulation de l'information et des moyens de communication qu'il faut lire l'analyse de l'économiste Alain Bienaymé<sup>3</sup>. Il propose de considérer la crise comme un moment charnière pour ausculter les activités de communication d'organisations la subissant de plein fouet. En analysant les trois phases caractéristiques de la crise économique actuelle, le début, le développement et la sortie de crise, Alain Bienaymé montre comment les communicants essaient de faire passer leurs messages dans une situation turbulente, et comment ces derniers entendent «influencer dans un sens conforme à [leurs] intérêts les anticipations et les décisions de [leurs] protagonistes et partenaires»<sup>4</sup>. Détenir davantage d'informations que ses parties prenantes est devenu un enjeu stratégique pour les organisations qui influence fortement ce qui va être communiqué à l'externe.

Mais la crise peut aussi être affaire d'image. La contribution de Jun Xiao et Xuanzi Xu<sup>5</sup>, «L'image de la Chine sur les sites d'information français», analyse l'écart entre les efforts par la Chine pour améliorer son image à l'étranger et la reprise et la configuration de cette image par certains médias français. L'article illustre bien l'impossibilité de considérer mécaniquement la communication de marque: les médias d'État chinois et leurs sites d'information ont beau promouvoir leur pays, le sens de leur action ne se fait qu'en réception. La représentation de la Chine que donnent les sites d'information français, indiquent J. Xiao et X. Xu dans leur analyse de contenu, est généralement négative.

Enfin, il ne faudrait pas négliger la part sensible de la crise. En situation paroxystique, les émotions sont souvent au centre de toute affaire. Gaël Monney vient rappeler ce fait en comparant le traitement de deux affaires en Suisse romande. En 2013, tant Béatrice Métraux, Conseillère d'État vaudoise, que Pierre Maudet, son homonyme genevois, ont dû gérer une crise publique suite au meurtre d'une femme par un individu récidiviste qui n'avait pas fini de purger sa peine. Gaël Monney présente les stratégies de gestion et de communication des deux Conseillers d'État et montre en quoi ces affaires, qui avaient secoué l'opinion publique à l'époque, ont franchi un cap dans le style de réactions fortement émotionnelles qu'elles ont suscité.

### ... À LA COMMUNICATION DE CRISE

Quand surviennent des troubles, la communication devient un système de défense. Prévenir le risque, prévenir la crise sont des injonctions actuelles du management des organisations. Mais l'engouement à endiguer le risque, et sa matérialisation – la crise –, se comprend aussi comme l'expression d'un nouveau regard social sur celui-ci. La littérature en com-

<sup>2</sup> Voir A.-M. Laulan, *ici même*.

<sup>3</sup> Voir A. Bienaymé, *ici même*.

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> Voir J. Xiao et X. Xu, *ici même*.

munication regorge de titres qui cherchent à prémunir le risque, à endiguer la crise avant même son apparition. Le titre d'un ouvrage récent est en ce sens éloquent: «Le guide de la communication sans risque: enjeux juridiques, prévention des crises, gestion de risques, clés et préconisations» de Merav Griguer et Vincent Ducrey (2012) a pour ambition, ni plus ni moins, de réduire, voire d'anéantir les risques qui pèsent sur les organisations. Mais s'il est bien un moment où le déterminisme n'a pas sa place, c'est bien lors du surgissement d'une crise. Du coup, l'attitude à adopter serait peut-être du côté du «catastrophisme éclairé»: produire des hypothèses conditionnelles permet l'élaboration de scénarios de parade, qui rendent minimal le dommage maximal.

Généralement, une bonne communication de crise parvient à atténuer et réparer les torts occasionnés. Une revue de la littérature permet de stipuler qu'une bonne communication de crise répond aux critères de l'anticipation, de la rapidité, de la cohérence, de la transparence et d'une bonne occupation de l'ensemble de l'espace médiatique (Libaert et Westphalen, 2012). L'anticipation d'une part: Toute organisation doit se doter d'un plan de communication d'urgence. Celle-ci doit prévoir à l'avance différentes ripostes pour différents types de crises. Une crise, plus encore que toute autre conjoncture, exige un plan coordonné et rapide. La cohérence ensuite: les messages doivent accompagner les actions de l'organisation pour désamorcer la crise et sa perception par le public et les parties prenantes. Aussi, l'organisation doit pratiquer ce que la littérature appelle la «transparence contrôlée»: tout ne peut pas être dit, mais ce qui est dit doit être vrai. Enfin, la communication de crise doit maintenant s'occuper de l'ensemble de l'espace médiatique, ou plus précisément de ce que Vincent Ducrey appelle le *hub* (2010), à savoir l'ensemble de la «médiasphère», comprenant les médias, les réseaux sociaux et les groupes d'influence.

Les contributions de Grégoire Tardin<sup>6</sup> et d'Emmanuel Bloch<sup>7</sup> s'intéressent justement à la place et à l'utilisation des réseaux sociaux dans la communication de crise. Le premier dresse un tableau des opportunités, des dangers et des défis de communiquer sur les réseaux sociaux en période de crise. Rapidité et dialogue sont au cœur des caractéristiques des réseaux sociaux: les organisations qui ne s'y tiennent pas en période de crise courrent le risque de voir le phénomène enfler sur la webosphère. Riche en cas particuliers, l'article de Grégoire Tardin insiste sur le fait que si les réseaux sociaux constituent d'excellents canaux pour les organisations, ils ne doivent pas remplacer la communication de crise via les médias traditionnels. Emmanuel Bloch, auteur d'un ouvrage sur le sujet (Bloch, 2012), se focalise sur l'utilisation des nouveaux médias par les mouvements activistes. En reprenant le cas qui a opposé Greenpeace à Nestlé suite à l'utilisation d'huile de palme dans la fabrication de Kit-Kat, E. Bloch montre que les stratégies de communication employées de part et d'autre ressemblent fortement à des stratégies militaires. L'article reprend l'idée de l'asymétrie dans les moyens et les stratégies des différentes parties: des actions locales réalisées avec peu de moyens, peuvent être maintenant relayées grâce aux réseaux sociaux de manière globale.

Le dossier s'attache donc à présenter des manières de comprendre la crise, et comment celle-ci influence la manière qu'ont les organisations de communiquer, tant à l'interne qu'à l'externe. Le dossier cherche aussi à comprendre comment communiquer en période de

<sup>6</sup> Voir G. Tardin, ici même.

<sup>7</sup> Voir E. Bloch, ici même.

crise, notamment sur les réseaux sociaux, en canalisant, en maîtrisant la transmission de l'information. Ce faisant, un revers à la communication de crise est ce que d'autres collègues ont appelé la «crise de la communication», soit lorsque l'information échappe au contrôle, lorsque le «filtre communicationnel institutionnel» ne fonctionne plus et que la bulle médiatique est envahie par des informations multiples et contradictoires, reformant constamment l'histoire et la trame de la crise. Le dossier aborde ce dernier point avec les contributions de G. Tardin et E. Bloch.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BLOCH, Emmanuel, 2012. *Communication de crise et médias sociaux: anticiper et prévenir les risques d'opinion, protéger sa e-réputation, gérer les crises*. Paris: Dunod. Fonctions de l'entreprise. Marketing, communication.
- DUCREY, Vincent, 2010. *Le guide de l'influence: communication, média, internet, opinion*. Paris: Eyrolles.
- GRIGUER, Merav et DUCREY, Vincent, 2012. *Le guide de la communication sans risque: enjeux juridiques, prévention des crises, gestion de risques, clés et préconisations*. Paris: Eyrolles. Hub management.
- LAGADEC, Patrick, 1994. *La gestion des crises: outils de réflexion à l'usage des décideurs*. 3ème tirage. Paris: Édiscience.
- LIBAERT, Thierry et WESTPHALEN, Marie-Hélène, 2012. *Communicator: toute la communication d'entreprise*. 6e éd. Paris: Dunod.