Les réseaux sociaux pour la communication de crise : nouvelles opportunités, nouveaux dangers, nouveaux défis

Autor(en): **Tardin, Grégoire**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **72 (2014)**

Heft 3

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823262

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LES RÉSEAUX SOCIAUX POUR LA COMMUNICATION DE CRISE: NOUVELLES OPPORTUNITÉS, NOUVEAUX DANGERS, NOUVEAUX DÉFIS

GRÉGOIRE TARDIN
Chaire des Sciences de la Communication et des Médias
Département DCM, Université de Fribourg
gregoire.tardin@unifr.ch

Apparus au milieu des années 2000 avant tout pour connecter les particuliers entre eux, les réseaux sociaux tels Facebook et Twitter sont depuis quelques années devenus des outils importants pour les relations publiques des organisations, notamment pour la communication en cas de crise. Si ces plateformes sociales en ligne offrent de nouvelles opportunités aux entreprises pour communiquer, elles peuvent également présenter certains dangers pour ces dernières lorsqu'elles sont confrontées à un événement les mettant en difficulté. Comprendre la logique et les exigences spécifiques des réseaux sociaux pour les intégrer efficacement à la communication de crise constitue aujourd'hui un défi de taille pour les organisations.

Mots-clés: crise, réseaux sociaux, plateformes sociales, exigences.

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, la communication de crise est l'un des thèmes les plus souvent abordés dans les recherches dans le domaine des relations publiques. L'intégration d'Internet à la communication de crise des organisations a suscité l'intérêt de multiples chercheurs depuis la fin des années 1990 (Taylor et Kent, 2006, p.140). Plus récemment, l'émergence des réseaux sociaux – et particulièrement des deux réseaux les plus utilisés: Facebook et Twitter –, qui ont rapidement pris une place non négligeable dans la vie quotidienne de centaines de millions de personnes dans le monde, a amené les organisations à considérer ces plateformes comme des moyens de communication importants pour les relations publiques, le marketing, et pour la communication de crise. Étant donné l'importance de la diffusion rapide des informations en cas de crise, les médias sociaux peuvent s'avérer particulièrement utiles pour les organisations qui peuvent atteindre les publics concernés par la situation rapidement, et peuvent engager un dialogue directement avec eux (Utz, Schultz, Glocka, 2013, p.40). Informer le public aussi vite que possible est d'une importance majeure lorsqu'une organisation subit une crise. Les réseaux sociaux permettent cette rapidité, voire l'instantanéité de la diffusion de l'information, mais posent de nouveaux défis aux professionnels des relations publiques. L'émergence des médias sociaux remet en effet en question les pratiques élaborées jusqu'alors dans le domaine de la communication de crise. Si la majorité d'entre

elles restent efficaces lorsqu'elles sont appliquées sur les réseaux sociaux, d'autres peuvent demander certaines adaptations (Freberg, 2012, p.416).
La littérature portant sur la communication de crise sur les réseaux en ligne, et celle portant sur les médias sociaux en général, met en avant l'importance d'engager et de maintenir le dialogue avec les usagers. Au-delà du dialogue, certains professionnels des relations publiques et chercheurs appuient l'idée que la communication doit être adaptée aux segments du public qui peuvent potentiellement être touchés par une crise. Il s'agit de différencier les messages en fonction des besoins et des caractéristiques spécifiques des différents groupes de personnes à qui l'on souhaite s'adresser. Une segmentation par âge semble notamment être un élément très important lorsqu'il s'agit de diffuser des messages sur les médias sociaux (Freberg, 2012, p.417). Charles-Édouard Anfray, délégué «gestion de crise» du groupe Total, a proposé en 2011 un ciblage sommaire par réseau social: Twitter serait une plateforme utile pour diffuser de l'information aux journalistes et au monde politique alors que Facebook s'adresserait au grand public. Anfray met également en avant la possibilité qu'offrent les médias sociaux d'atteindre des publics différents et spécifiques, et ceci plus rapidement que par le biais des médias traditionnels. Toutefois le délégué du groupe Total constate que nombre de grandes organisations ont encore tendance à communiquer en ligne «avec un marteau» (i.e. des procédures bien définies et des communiqués de presse) alors que les réseaux sociaux s'apparentent plus à une «fourmilière» composée d'une multitude d'acteurs qui entretiennent des liens plus ou moins grands entre eux (Anfray, 2011, pp.50-51). Les réseaux sociaux pour la communication de crise, ce sont de nouvelles opportunités mais aussi de nouveaux dangers, ce qui amène les entreprises à affronter de nouveaux défis.

1. DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS

Avant l'apparition des réseaux sociaux, c'est l'émergence d'Internet et du *World Wide Web* qui a fortement modifié les habitudes et les manières de faire des entreprises en matière de relations publiques. Au milieu des années 90, la Toile s'est en effet imposée comme un outil important pour les organisations dans l'optique de communiquer avec leurs parties prenantes. Internet et le *web* ont offert aux entreprises de nouvelles opportunités pour gérer les différentes facettes de leurs relations publiques. Ce nouveau moyen de communication a notamment amené la possibilité de communiquer des messages au public sans qu'ils ne passent par le filtre des médias. Grâce à leurs sites *web*, les entreprises disposent désormais de canaux de communication dont elles ont le contrôle. En publiant des informations sur son site, l'organisation court-circuite les filtres médiatiques et peut s'adresser directement au public sans les limitations inhérentes à la «subvention de l'information» (*information subsidy*), soit le fait de fournir aux médias des informations prêtes à être utilisées (par exemple des communiqués de presse) afin d'accéder à l'espace médiatique pour diffuser des messages. Sur leur propre page *web*, les sociétés peuvent fournir autant d'informations qu'elles le souhaitent sans qu'une quelconque correction soit effectuée par l'un ou l'autre intermédiaire. Elles peuvent de plus fournir des documents de toutes sortes afin d'appuyer leurs arguments et leurs explications (Taylor et Kent, 2006, pp.140-143).
Une autre opportunité offerte aux organisations par le *web* est la possibilité de demander un *feedback* aux parties prenantes sur diverses questions, notamment lorsqu'un problème se pose. Cette interaction entre l'entreprise et ses parties prenantes lui permet de mieux

comprendre les préoccupations de ces dernières, et ainsi de gérer plus efficacement les situations de conflit lorsqu'elles se présentent, par exemple en cas de crise. Après une crise, des *feedbacks* peuvent être également sollicités auprès du public afin d'obtenir des informations précieuses sur la manière dont il a perçu la gestion de crise de l'organisation. Les avantages d'Internet sont multiples pour les entreprises, elles peuvent non seulement utiliser leurs propres pages pour diverses fonctions comme nous venons de le voir, mais elles peuvent également se servir des autres sites présents sur la Toile à leur avantage. Ainsi, une société peut renvoyer les visiteurs de son site vers d'autres pages *web* pertinentes afin de leur fournir des informations complémentaires qui permettront une meilleure compréhension de telle ou telle question. Ce faisant, l'entreprise montre qu'elle fournit des efforts pour informer au mieux ses parties prenantes. Les autres sites *web* peuvent également être visités à des fins de surveillance. Il s'agit du *monitoring*, que l'on peut traduire par «veille» en français. L'idée est de scruter le *web* pour être informé en temps réel de tous les changements et toutes les nouveautés qui pourraient avoir un impact sur les activités de l'entreprise, ceci dans l'optique de ne pas être pris de court, par exemple par une innovation d'un concurrent. En cas de crise, le site *web* de l'entreprise peut également être utilisé dans la même logique, mais en inversant les rôles. L'entreprise peut ainsi fournir de l'information heure par heure afin que les visiteurs et les médias puissent, par une veille attentive, se tenir le plus à jour possible de l'évolution de la crise (Taylor et Kent, 2006, pp.141-142).

En lien avec le fait que les entreprises peuvent grâce au *web* communiquer leurs messages directement à leurs parties prenantes sans passer par les filtres médiatiques, Internet offre l'opportunité aux sociétés de présenter leur vision des crises qu'elles subissent. Elles peuvent ainsi élaborer une communication de crise plus complète et plus explicative qu'en passant par un média traditionnel. Les événements qui se déroulent pendant la période de crise peuvent être présentés directement au public par l'entreprise qui donnera son point de vue et son interprétation des choses, et qui pourra également fournir des éléments complémentaires pour une meilleure compréhension de la situation par le public. Ces éléments complémentaires, et il s'agit là d'une autre possibilité nouvelle offerte par Internet, peuvent se présenter sous forme de contenus audio ou vidéo mis en ligne par l'entreprise. Cela permet au public d'avoir un matériel plus parlant pour comprendre la crise que des éléments donnés uniquement par écrit. Enfin, le *web* permet aux organisations de créer des pages distinctes répondant aux besoins d'information spécifiques de leurs différentes parties prenantes. Ainsi il est possible de rediriger chaque partie prenante – comme par exemple les clients, les investisseurs, les fournisseurs, etc. – vers une page *web* dédiée qui présente les éléments de la crise qui ont un intérêt pour la partie prenante en question (Taylor et Kent, 2006, pp.142-144).

Après avoir présenté les nouvelles opportunités apportées par Internet pour la communication de crise des organisations, il s'agit maintenant de s'attarder sur les spécificités des réseaux sociaux pour les entreprises qui subissent une crise. D'une manière générale, les opportunités offertes par les sites Internet (i.e. les éléments que nous avons présentés ci-dessus) le sont également par les réseaux sociaux, mais deux éléments principaux prennent une importance capitale sur ces plateformes d'échange: le dialogue et la rapidité. Alors que sur un site Internet nous avons évoqué la possibilité pour les entreprises de demander un feedback lorsqu'un problème se présente, sur les réseaux sociaux on ne peut plus parler d'échanges ponctuels mais bien d'un dialogue quasi permanent entre le public et l'organisation. Les

réseaux sociaux ont fait passer la communication RP (relations publiques) des entreprises, et notamment la communication de crise, d'un modèle «*one-to-many*»: un émetteur transmet un message à une multitude de récepteurs, à un modèle «*many-to-many*»: de multiples acteurs, à la fois émetteurs et récepteurs de messages, échangent continuellement des informations (Utz, Schultz, Glocka, 2013, p.41). De par leurs caractéristiques technologiques, les nouvelles plateformes sociales permettent une communication bidirectionnelle entre l'organisation et ses parties prenantes, chose très difficile à mettre en place en recourant aux médias traditionnels ou même aux sites Internet. Elles sont ainsi plus interactives que ces derniers, et ce caractère dialogique donne l'opportunité aux entreprises de communiquer des messages qui seront perçus comme plus authentiques et crédibles par les parties prenantes. En effet, une entreprise qui recourt aux réseaux sociaux pour gérer une crise en dialoguant avec le public paraîtra plus engagée et honnête qu'une entreprise qui passe par les canaux traditionnels (Schultz, Utz, Göritz, 2011, p.22).

Outre la possibilité d'engager et de maintenir un dialogue avec les parties prenantes, les outils de communication tels Facebook et Twitter offrent l'opportunité aux entreprises de diffuser des messages avec une rapidité extrême. De nombreux spécialistes de la communication de crise s'accordent sur un certain nombre d'éléments-clés qui permettent de définir une crise. Parmi ceux-ci, retenons ici trois d'entre eux: le caractère inattendu et imprévisible de l'événement, la menace importante que l'événement représente pour l'organisation, et enfin la nécessité de réponse immédiate que requiert l'événement (Capelli, Legrand, Sabadie, 2011, p.3). Ce besoin de réaction immédiate inhérent aux situations de crise est poussé à sa paroxysme par la vitesse à laquelle les messages sont transmis et partagés sur les réseaux sociaux, où les crises se créent et se développent «à la vitesse de la lumière» (Anfray, 2011, p.46). L'organisation qui communique très rapidement sur les nouvelles plateformes sociales aura l'avantage de pouvoir présenter son point de vue sur la crise et d'ainsi influer sur la formation de l'opinion du public. En prenant les devants, elle pourra également éviter que des informations erronées soient diffusées par des médias dont les sources sont mal informées.

Comme nous l'avons vu dans cette partie, Internet offre un éventail d'opportunités aux organisations pour communiquer en cas de crise. L'émergence des réseaux sociaux a exacerbé ces opportunités, notamment en ce qui concerne la possibilité de communiquer rapidement mais aussi celle de pouvoir engager et maintenir un dialogue avec les parties prenantes. Si les nouvelles plateformes sociales en ligne offrent des avantages aux entreprises lorsqu'il s'agit de communiquer en situation de crise, nous allons maintenant voir qu'elles présentent également des dangers.

2. DE NOUVEAUX DANGERS

Les réseaux sociaux sont caractérisés par la rapidité des échanges et de la diffusion de l'information. Lorsqu'un événement déclenche une crise, l'on observe souvent sur les plateformes sociales en ligne un emballement dû en grande partie à la multiplication d'émetteurs et de récepteurs qui partagent les informations. Ces plateformes ont donc une capacité à amplifier les crises, et ceci dans des laps de temps très réduits. Le danger pour les organisations est que sur Facebook et Twitter les informations sont diffusées de manière très large et extrêmement rapide, sans qu'elles ne soient – la plupart du temps – vérifiées, voire juste comprises. Les entreprises peuvent alors se retrouver tétanisées par un flux d'information continu qui ne

leur laisse pas le temps de réagir (Anfray, 2011, pp.46-50). Le temps a toujours été un élément critique en communication de crise (Stephens et Malone, 2010, p.379), et il l'est encore plus depuis l'apparition des réseaux sociaux. Pour illustrer notre propos, nous prendrons ici appui sur une étude de la crise subie en 2010 par Nestlé lorsque Greenpeace avait lancé une campagne virale pour dénoncer l'utilisation par le géant agroalimentaire d'huile de palme dans ses préparations chocolatées. Débutée le 17 mars 2010 à 6h du matin, la campagne de Greenpeace a reçu une réponse de la part de Nestlé le jour-même, à 17h. Le laps de temps entre l'élément déclencheur et la première réaction a donc été de onze heures, soit une communication plutôt lente face aux exigences de rapidité extrême qui caractérisent les réseaux sociaux (Niedermeir, 2012, p.6).

La campagne de Greenpeace a connu un grand succès sur les réseaux sociaux. Quelque 250'000 personnes l'ont rejointe, notamment via Facebook. Pendant les deux mois qu'a duré la crise sur la page Facebook de Nestlé International, pas moins de 1'817 messages ont été publiés par des utilisateurs Facebook, parmi ceux-là plus de 60% faisaient référence à la crise de l'huile de palme, et 6% à des scandales antérieurs ayant entaché l'image de l'entreprise suisse. Cette crise de l'huile de palme illustre plusieurs dangers que peuvent présenter les réseaux sociaux pour des entreprises qui sont dans une situation difficile. Citons en premier lieu le flux de commentaires à caractère négatif, qui n'a pu être jugulé par Nestlé. Ces derniers avaient pour sujet non seulement la controverse de l'huile de palme en elle-même, mais également la manière dont Nestlé a réagi à la campagne de Greenpeace. Comme dit ci-dessus, certains internautes ont également saisi l'événement pour rappeler des crises subies précédemment par la firme helvétique. Selon l'auteure de l'étude, Nestlé a fait preuve d'un certain manque de professionnalisme dans la gestion de cette crise sur les médias sociaux (Niedermeir, 2012, p.3). En effet, le compte Facebook Nestlé International a consacré, durant la période de crise, près d'un tiers de ses messages à des sujets n'ayant pas de rapport avec la crise. Cela dénote une volonté limitée de la part de Nestlé de fournir des informations sur l'événement qui met l'entreprise en difficulté. Cela peut également être interprété comme une stratégie de la société pour détourner l'attention du public de la crise en générant de nouveaux sujets de discussion. Cette stratégie qui vise à distraire les parties prenantes de la crise est appelée «construction d'un nouvel agenda» (*build new agenda*) par l'un des grands spécialistes de la communication de crise: Timothy Coombs (Niedermeir, 2012, p.6). Cela n'a pas fonctionné dans ce cas puisque les utilisateurs Facebook sont restés pour la grande majorité focalisés sur le problème de l'huile de palme.

L'évaluation des internautes sur la page Facebook Nestlé International durant la crise qu'a subie l'entreprise en 2010 a été de manière générale mauvaise. Dans 60% des cas, les commentaires ont exprimé un jugement négatif sur l'organisation et son attitude, contre seulement 7% d'évaluation positive (le tiers restant étant composé de messages sans jugement ou présentant un caractère ambivalent). Cela s'explique évidemment par les révélations faites par Greenpeace quant aux agissements de Nestlé, mais l'on peut raisonnablement avancer que le manque de maîtrise de cette entreprise dans la gestion de sa plateforme sociale durant la crise a participé à la perception négative de la firme par les utilisateurs Facebook. Nestlé ne s'est en effet pas adaptée aux caractéristiques du réseau social pour mener sa communication de crise. Nous l'avons vu, l'entreprise a mis du temps à réagir à l'attaque de Greenpeace, alors que les nouvelles plateformes sociales en ligne exigent une très grande réactivité.

L'organisation helvétique a également pêché par sa faible participation aux discussions sur sa page Facebook: en deux mois, seuls 40 messages ont été publiés par Nestlé International, un nombre faible si l'on considère les 1'817 commentaires postés par les internautes. Nous l'avons dit, les réseaux sociaux sont marqués par deux éléments centraux: la rapidité et le dialogue. La rapidité a fait défaut à Nestlé lors de cette crise, le dialogue aussi. Sur les 40 messages publiés par le profil officiel, un seul invitait les internautes à dialoguer (à poser des questions). Alors que près de 10% des messages des utilisateurs Facebook contenaient des questions (soit plus de 150 messages), Nestlé ne s'est donné la peine de répondre qu'en de très rares occasions. L'entreprise a consacré une grande partie de ses publications (40%) à fournir des liens vers des communiqués de presse. Cela montre une mauvaise compréhension des mécanismes des réseaux sociaux, puisque ce genre de messages n'invite pas au dialogue et ne répond pas aux questions et aux préoccupations spécifiques des internautes (Niedermeir, 2012, pp.7-12).

L'étude révèle d'autres manquements de Nestlé dans la gestion de sa page Facebook. Les possibilités de ce média social n'ont pas été pleinement exploitées, comme le prouve le faible nombre (8) de photos et vidéos publiées par l'entreprise pendant la crise. Le ton des messages de Nestlé International a par ailleurs parfois manqué d'empathie. L'étude révèle en effet que 10% des publications de l'entreprise étaient hostiles envers les utilisateurs Facebook, ce qui est très négatif car les parties prenantes attendent une interaction respectueuse avec les entreprises, notamment sur les réseaux sociaux. De nombreux utilisateurs se sont aussi plaints de messages supprimés par Nestlé, une pratique à éviter car elle a tendance à envenimer la situation en cas de crise. Toutes ces caractéristiques de la crise ont amené certains internautes à exprimer leur intention de boycotter les produits de la firme suisse, un danger important pour toute entreprise. Ainsi plus de 15% des utilisateurs ont manifesté cette volonté dans leurs commentaires. Le manque de communication symétrique (i.e. dialogue avec les parties prenantes) de Nestlé sur sa page Facebook n'est probablement pas étranger à ce chiffre élevé. D'où l'importance pour les entreprises d'élaborer leur stratégie de communication sur les réseaux sociaux avec soin, afin d'éviter des baisses subites de chiffre d'affaires dues à des boycotts.

Nous terminerons cette partie en précisant que c'est à dessein que nous avons pris un cas de crise relativement ancien (2010) pour illustrer les dangers des réseaux sociaux pour la communication de crise des entreprises. À ce moment-là, la présence des organisations sur les nouvelles plateformes sociales n'en était en effet qu'à ses débuts, et les pratiques à observer sur celles-ci encore mal connues par les managers de crise. Il est très probable que Nestlé gérerait aujourd'hui une crise comme celle de l'huile de palme d'une manière très différente de celle qu'elle avait employée en 2010. Depuis lors, la firme agroalimentaire s'est en effet adjugé les services d'un spécialiste des médias sociaux et a investi dans une équipe de personnes qualifiées pour gérer la réputation de l'entreprise en ligne.

3. DE NOUVEAUX DÉFIS

Nous avons dit - dans la partie de cet article consacrée aux nouvelles opportunités - que les plateformes sociales en ligne offraient les mêmes possibilités que les sites *web*, avec la particularité toutefois qu'elles sont beaucoup plus marquées par la rapidité et le dialogue que ces derniers. Nous allons maintenant revenir sur deux des opportunités qu'ont appor-

tées les sites Internet aux entreprises pour leur communication RP, et nous allons expliquer pourquoi elles posent de nouveaux défis à l'ère des réseaux sociaux. Premièrement nous avions dit que les sites en ligne permettaient aux organisations de disposer d'un canal de communication dont elles ont le contrôle et qui court-circuite les filtres médiatiques. S'il est toujours vrai que les sociétés peuvent communiquer directement aux parties prenantes sur les réseaux sociaux sans passer par les médias traditionnels, la notion de canal de communication «contrôlé» est remise en cause par les nouvelles plateformes sociales. En effet, sur un site Internet, l'entreprise est seule à décider du contenu qui y est publié. Elle peut décider, si bon lui semble, de demander des *feedbacks* aux internautes – par exemple en ouvrant une foire aux questions (FAQ) – et par ce biais intégrer de l'UGC (*User Generated Content*) sur sa page *web*. Elle garde toutefois le contrôle, c'est elle qui décide de le permettre ou non. Sur les réseaux sociaux, la donne est toute autre. Les utilisateurs peuvent à tout moment intervenir sur la page de l'entreprise par des commentaires ou des publications, et ainsi amener sur le Facebook ou le Twitter de l'organisation des contenus qu'elle ne maîtrise pas. Cela pose un certain nombre de défis aux entreprises qui doivent s'adapter à cette situation nouvelle de communication, notamment en cas de crise. Dans une telle situation, le nombre de contenus à caractère négatif générés par les utilisateurs augmente fortement, et l'organisation peut se retrouver dans une position où elle ne maîtrise plus les choses. Cherchant à reprendre le contrôle de la situation, les entreprises se mettent parfois à supprimer les messages les plus gênants pour leur réputation. Mais cette volonté de reprise de contrôle se solde généralement par un échec, les personnes dont les messages ont été effacés revenant pour le dire, souvent avec une certaine acrimonie. La situation se détériore ainsi plus qu'elle ne s'améliore.
Deuxièmement, nous avions dit que les entreprises pouvaient écrire autant d'informations qu'elles le souhaitaient sur leurs sites *web*, notamment en fournissant des documents complémentaires. Même si cela est toujours vrai sur les réseaux sociaux – les entreprises peuvent fournir une grande quantité de documents, en mettant des liens hypertextes – il n'est plus du tout évident que les utilisateurs veulent une information très longue. En effet de par leurs caractéristiques technologiques, les plateformes sociales tels Facebook et plus encore Twitter – avec ses publications limitées à 140 caractères – exigent une communication faite de messages courts. Les utilisateurs attendent des contenus qui puissent être vite appréhendés et partagés. Il s'agit de ce qu'Anfray appelle la rapidité «quasi maladive» avec laquelle l'information circule sur les réseaux sociaux (Anfray, 2011, p.47). Cette rapidité extrême pose de nouveaux défis aux entreprises. Pour pouvoir réagir assez rapidement aux crises sur les réseaux sociaux, les organisations doivent s'affranchir des procédures souvent très complexes et hiérarchisées auxquelles elles ont habituellement recours lors de prises de décisions stratégiques. Si elles agissent ainsi, elles peuvent répondre à l'exigence de célérité des réseaux sociaux, mais – en délaissant les processus qu'elles maîtrisent – elles prennent le risque de commettre des erreurs, par exemple en publiant des informations qui ne sont pas valides (Anfray, 2011, p.50). Les nouvelles plateformes en ligne mettent ainsi les sociétés au défi de gérer l'arbitrage délicat entre l'exigence «réseausociétale» d'une prise de décision la plus rapide possible et la nécessité organisationnelle de consulter les personnes-clés de l'entreprise pour élaborer la réponse stratégiquement la meilleure.
Outre la rapidité, l'autre grande caractéristique des réseaux sociaux est le dialogue. Cela pose un défi de taille aux organisations qui subissent une crise. La recherche académique

sur la communication de crise a en effet mis en lumière une tendance «naturelle» des entreprises à retenir l'information lorsqu'elles se trouvent dans une situation difficile (Seeger, 2006, p.241). Cette tendance va à l'encontre de la logique des réseaux sociaux qui est celle du partage d'informations et de l'échange quasi continu. Les nouvelles plateformes sociales en ligne imposent ainsi le *challenge* aux entreprises non seulement de prendre les devants lorsqu'une crise éclate pour pouvoir présenter leur vision de l'événement mais aussi de maintenir par la suite un dialogue volontaire et entreprenant avec les parties prenantes, soient deux pratiques en contradiction avec l'attitude de rétention de l'information observée habituellement chez les organisations en crise.

CONCLUSION

Apparus au milieu des années 2000 avant tout pour connecter les particuliers entre eux, les réseaux sociaux sont depuis quelques années devenus des outils importants pour la communication RP des organisations, notamment la communication de crise. Dans la situation difficile que représente une crise, les plateformes sociales en ligne offrent de nouvelles opportunités à l'entreprise pour communiquer quant à l'événement qui la touche. Facebook et Twitter permettent ainsi aux sociétés de toucher très rapidement et directement leurs parties prenantes, d'engager avec elles un dialogue ciblé en fonction de leurs différentes préoccupations dans l'optique d'informer au mieux tous les acteurs. Les réseaux sociaux présentent donc des avantages par rapport aux médias traditionnels, mais aussi aux sites Internet. Toutefois ils ont également certains inconvénients, inconvénients qui découlent de leurs deux caractéristiques principales. En effet, si les entreprises ne respectent pas les exigences de rapidité et de dialogue inhérentes aux réseaux sociaux, la crise peut rapidement s'emballer, comme l'a montré la crise de l'huile de palme subie par Nestlé en 2010. Les nouveaux outils de communication que sont Facebook et Twitter posent de nouveaux défis aux organisations qui doivent en comprendre la logique, puis l'intégrer à leur communication de crise pour tirer avantage des spécificités de ces plateformes sociales en ligne. Si elles échouent dans cet exercice, la situation peut très rapidement tourner à leur désavantage. Nous terminerons cet article en précisant que, si les réseaux sociaux sont des canaux de communication efficaces pour les sociétés qui subissent une crise, ces dernières ne doivent pas délaisser la communication via les médias traditionnels. La recherche académique a en effet montré l'importance pour les organisations d'une communication intégrée qui propose un message cohérent à travers différents canaux (Utz, Schultz, Glocka, 2013, p.45).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Anfray, Charles-Édouard. «Les réseaux sociaux et la crise». *Magazine de le Communication de Crise et Sensible.* Vol. 20. (2011): 46-51.

Capelli, Sonia, Legrand Pascal, et William Sabadie. «Communication de crise: Le cas d'un appel au boycott». *Actes du XXVIIème congrès international de l'AFM*, 2011, 1 23.

Freberg, Karen. «Intention to comply with crisis messages communicated via social media». *Public Relations Review* 38, no 3 (2012): 416 421.

Niedermeir, Franziska. «Facebook as an instrument of strategic crisis communication: a content analysis of the Nestlé palm oil crisis». *Working papers of the International Research Group on Crisis Communication*, Vol. 2, no 1 (2012): 3-16.

Schultz, Friederike, Sonja Utz, et Anja Göritz. «Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media». *Public relations review* 37, no 1 (2011): 20 27.

Seeger, Matthew W. «Best practices in crisis communication: An expert panel process.» *Journal of Applied Communication Research* 34.3 (2006): 232-244.

Stephens, Keri K., et Patty Malone. «New media for crisis communication: Opportunities for technical translation, dialogue, and stakeholder responses». *The handbook of crisis communication*, 2010, 381 395.

Taylor, Maureen, et Michael L. Kent. «Taxonomy of mediated crisis responses». *Public Relations Review* 33, no 2 (2007): 140 146.

Utz, Sonja, Friederike Schultz, et Sandra Glocka. «Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster». *Public Relations Review* 39, no 1 (2013): 40 46.