

Brîndușă-Mariana AMĂLĂNCEI
Université « Vasile Alecsandri » de Bacău (Roumanie)

Enjeux de la communication de crise

Challenges of the Crisis Communication

Abstract: This article presents a series of theoretical considerations formulated by specialists in crisis communication, with the aim of highlighting the particularities of communication strategies employed in situations of organizational crisis, which seem to be caused more by managerial decisions than accidents or catastrophes. The article also aims to give a general understanding of the principles that should be respected once a crisis breaks out, as well as of the specific character of each stage in the development of a crisis. Given that the effectiveness of crisis communication results from its planning and evaluation, the article underlines the importance of having a communication plan, which is essential in communicating with the publics involved and in organizing the responses to situations of crisis. It ends with exploring several aspects regarding the way social media have transformed the nature of crises and their evolution.

Keywords: crisis communication, response strategies, risks, message, social media, *bad buzz*.

1. Comprendre la communication de crise

La communication de crise représente la communication entre une organisation et ses publics avant, pendant et après un événement négatif, afin de réduire les dangers qui pourraient nuire à l'image institutionnelle (Fearn-Banks 1996, 2). Elle est vue comme une « communication de combat » (Heiderich, Maroun 2018, 451) ou bien comme la réaction de l'organisation confrontée à un événement grave, qui pourrait déclencher « une tempête médiatique » (Chiciudean, David 2011, 106). Dans une telle situation, il est impérativement nécessaire, selon Ion Chiciudean et George David (2011, 106-108), de rétablir l'équilibre médiatique,

d'arrêter les dérapages, de préparer les éléments de la communication et de choisir la stratégie de communication. Plus précisément, l'équilibre implique la transparence, l'honnêteté, la mise à disposition de toutes les informations publiques, l'interprétation correcte des événements et des informations sur ces événements, en leur attribuant généralement la même signification. Concernant les dérapages, il s'agit, du côté de l'organisation, d'ignorer la presse, de l'accuser et même de l'entraver et, du côté de la presse, d'accuser publiquement l'organisation, de l'incriminer, de l'ignorer, de mener sa propre enquête, d'adopter sa propre politique et ses propres stratégies de communication de crise sans consulter l'organisation, etc. Pour ce qui est de la stratégie et des éléments de la communication, leur choix se fait en fonction du type et de l'évolution des événements ayant provoqué la crise.

Thierry Libaert parle d'une typologie de base, en fonction du thème de crise (2018, 16). La nature des crises peut être, donc, *sociale* (grève), *financière* (krack boursier), *technique* (incendie, naufrage), *commerciale* (produit de mauvaise qualité), *environnementale* (pollution), *sanitaire* (pandémie), *réglementaire* (contraintes imposées sur l'activité de l'organisation), *judiciaire* (procès pour abus de bien sociaux), *réputationnelle* (rumeur), *économique* (baisse de l'activité économique suite à une innovation concurrentielle). L'auteur précise que l'on peut ajouter à cette typologie d'autres paramètres, particulièrement celui d'une origine interne ou externe.

La classification de Jean-Paul Rossart (1992, 109-110) va dans le même sens. Dans son opinion, les crises internes ont soit un caractère revendicatif, en exprimant les demandes relatives aux conditions de travail, aux salaires, à la sécurité de l'emploi, à l'amélioration de la formation professionnelle, etc., soit un caractère destructif, s'agissant des erreurs humaines qui entraînent des dégâts, des accidents, des tensions, etc. Parcontre, les crises externes peuvent être provoquées par des facteurs naturels, telles les calamités, ou par des facteurs humains, comme le terrorisme, les agressions, etc.

Timothy Coombs (1995, 454-455) parle, à son tour, de quatre types de crises s'excluant mutuellement et ayant à la base deux axes (interne – externe et intentionnel – non intentionnel) :

- *les accidents* – qui sont non intentionnels et apparaissent dans les activités de l'organisation (calamités naturelles, accidents de travail) ;
- *les erreurs* – qui sont des actions non intentionnelles de l'organisation et qu'un agent extérieur tente de transformer en crise (manipulations, ambiguïtés, hésitations) ;

- *les transgressions* – qui sont des actions intentionnelles des organisations qui ne respectent pas consciemment les règles de comportement auxquelles elles ont antérieurement acquiescé (dissimulation d'informations d'intérêt public, contournement des lois) ;
- *le terrorisme* – qui implique des actions intentionnelles menées par des acteurs externes pour porter atteinte à une organisation soit directement, visant les employés ou les clients, soit indirectement, visant la réduction des ventes ou la perturbation de la production).

Pour Thierry Libaert (2018, 17), les typologies sont importantes afin d'élaborer des stratégies de communication de crise, mais il ne faut pas surévaluer leur poids, parce que, d'une part, elles mettent souvent l'accent sur l'analyse des causes, alors que la maîtrise des conséquences est fondamentale en communication de crise, et de l'autre part, il arrive rarement qu'une crise ait une seule cause nettement délimitée, pouvant avoir son origine dans un domaine et des conséquences dans un autre. De plus :

« une focalisation excessive sur les typologies peut conduire à un sentiment de sécurité. Puisque l'organisation a passé en revue l'ensemble des possibilités de crise, domaine par domaine, elle peut ressentir une perception d'impunité. Les typologies sont une étape, pas un objectif, et elles doivent toujours être conçues de manière flexible tout à la fois entre les catégories, mais également dans leurs évolutions. » (Libaert 2018, 17).

Selon James Grunig (2001), la plupart des crises organisationnelles sont provoquées par des décisions du management plutôt que par les accidents ou les catastrophes. C'est pourquoi il propose quatre principes de la communication de crise. Le premier est *le principe de relation*, qui s'applique avant le moment de la crise. Les relations solides et durables entre les organisations et les catégories de publics susceptibles d'être affectées mènent à une meilleure gestion de problèmes et de crises. James Grunig est d'avis qu'une manière proactive d'agir peut aider les organisations à éviter les crises.

Après l'apparition des crises, l'on peut recourir aux trois principes suivants : *le principe de responsabilité*, *le principe de divulgation* et *le principe de communication symétrique*. Le principe de responsabilité exige qu'une fois confrontées à une crise, il faut que les organisations assument leur responsabilité, même si elles ne l'ont pas directement provoquée. Pour ce qui est du principe de divulgation, cela veut dire qu'en temps de crise, l'organisation doit faire connaître tout ce qu'elle sait des problèmes ayant généré la crise. La transparence est

essentielle pour l'image et la réputation organisationnelles et, par conséquent, si dans un premier temps l'organisation ne dispose pas de toutes les informations nécessaires, elle devra s'engager à les divulguer lorsqu'elle en disposera. Ivan Ivanov souligne qu'au moment où une crise survient, il s'agit plutôt d'une communication « réactive » parce que les communicants ne connaissent que partiellement la situation, ce qui exige la nécessité d'une permanente adaptation (Ivanov 2021, 31). Enfin, le principe de communication symétrique signifie que pendant la crise, l'organisation doit considérer les intérêts du public aussi importants que les intérêts organisationnels et la sécurité du public au moins aussi importante que le profit. James Grunig insiste sur l'obligation pour l'organisation de communiquer la vérité et de s'assumer la responsabilité pendant la crise.

Dans le déroulement d'une crise, l'on distingue quatre phases (Libaert 2018, 12-15). Dans la phase *préliminaire*, il n'y a que de signaux faibles (réclamations des consommateurs, tweets critiques) et la prise rapide de mesures correctives pourrait empêcher l'apparition de la crise. La phase la plus intense est celle *aiguë*, qui intervient généralement après l'absence de problèmes apparents (explosion, naufrage, grave intoxication alimentaire). Cette situation devient rapidement sujet médiatique à connotation négative, dont la diffusion peut se faire rapidement grâce aux médias en ligne. La phase *chronique* suit quelques jours après la phase aiguë et est due à l'effet de saturation médiatique, en dépendant fortement de l'apparition d'une autre crise importante. Pendant cette phase, le sujet reste d'actualité, mais passe au second plan. Quand la crise sort de l'actualité médiatique, c'est la phase *de cicatrisation*. Cependant, la crise peut être de retour au premier plan pour des raisons commémoratives (dates anniversaires des événements ayant provoqué la crise), techniques (conséquences qui se font encore sentir), juridiques (procès durant longtemps) et informatiques (rémanence des crises sur Internet). Ces phases ne s'identifient pas évidemment dans toutes les crises :

« la phase liminaire peut être absente, la phase aiguë plus longue ou courte, la phase classique peut connaître des remontées successives en fonction des nouvelles divulgations et la phase de cicatrisation peut disparaître immédiatement après la phase précédente. » (Libaert 2018, 16).

Pour une approche efficace de la gestion de crise il est important, pour des raisons d'ordre pratique, d'établir les phases de la crise. Il y a eu plusieurs tentatives de délimiter ces phases. Selon certains spécialistes, une crise a quatre (période prodromique, crise aiguë, crise chronique,

résolution de la crise (Fink 1986, 20-28) ou cinq phases (détection de signaux, enquête et prévention, confinement des dégâts, sortie de crise, apprentissage (Mitroff 1994, 103); respectivement, détection, prévention/préparation, endiguement, sortie de crise, apprentissage (Fearn-Banks 2007, 10). Nous considérons que le modèle le plus pertinent est celui adopté par plusieurs spécialistes (Mitchell 1986 ; Birch 1994 ; Richardson 1994 ; Guth 1995 ; Coombs 1999 ; Ulmer, Sellnow & Seeger 2007) cités par W. Timothy Coombs (1999, 13-16). Ce modèle réunit toutes les phases des modèles mentionnés ci-dessus.

Ainsi, une crise englobe trois macro-phases : *la pré-crise*, *l'explosion de la crise* et *l'après-crise*. Avant la crise, les actions visent la détection de signaux¹, la prévention (plus précisément, la gestion des problèmes, l'évitement des risques, l'établissement de relations) et la préparation de la crise.

Au moment de la crise, les membres de l'organisation doivent accepter être confrontés à une crise. Il est important de connaître l'opinion du public interne et du public externe sur la crise, de collecter les informations liées à la crise et d'expliquer aux diverses catégories de publics les mesures prises pour résoudre la crise. Ensuite, l'organisation entreprend des actions pour dépasser la crise et reprend ses activités.

Après la crise, l'organisation évalue sa performance en matière de gestion de crise et la perception des publics cibles, en continuant à leur fournir des informations actualisées et à surveiller la crise jusqu'à sa fin.

La communication de crise repose sur de nombreuses stratégies et tactiques, considérées par certains chercheurs comme des activités spécifiques pour la gestion de la crise (Coombs 1999), d'une part, et comme des techniques de communication propres aux relations publiques, d'autre part (Guth, Marsh 2000 ; Coman 2006, 128 ; 2009, 161). Selon W. Timothy Coombs, il s'agit de certains facteurs déterminant la lutte contre les crises et réduisant leur impact négatif (Coombs 1999, 4). Par contre, David W. Guth et Charles Marsh (2000, 393) parlent de quatre activités majeures de la communication de crise, à savoir, l'évaluation des risques et l'identification des menaces auxquelles est exposée l'organisation ; la planification de la communication ; la

¹ Ion Chiciudean et George David (2011, 45) dressent une liste des signaux qu'une organisation devrait détecter et évaluer du point de vue de leur potentiel de nuire à sa visibilité : références négatives dans les médias, actions et attitudes indésirables du public, réclamations et mécontentements des membres de l'organisation et des clients, retour des produits, dysfonctionnement de système informatique, fuite d'informations confidentielles, rumeurs, etc.

réponse, plus précisément, la mise en place du plan de la communication de crise ; le redressement de l'organisation, reposant essentiellement sur l'évaluation de la qualité de la réponse.

Pour Ivan Ivanov (2021, 28-29), maîtriser les risques crée l'impression d'un certain ordre dans la planification des objectifs, mais implique également le fait que l'on ne peut pas maîtriser tous les risques. Même si la maîtrise et la gestion des risques n'ont pas un caractère communicationnel, il est très important pour la communication de crise de connaître la nature « crisogène » des risques :

« La crise n'est pas la somme d'une multitude de risques mal évalués ou non maîtrisés, mais plutôt un millefeuille (revenons au concept de *palimpseste*) d'événements qui constituent la perception subjective que dans la situation, certains éléments interconnectés inhérents à la vie sociale et organisationnelle [...] activent un épisode qui échappe à la logique et à la rationalité des acteurs. Les risques sont présents en permanence dans la vie, et la crise se produit lorsque l'ordre en apparence maîtrisé ne fait plus de sens face à l'ampleur ou à l'irrationalité de la situation. La situation bascule dans le *chaos* [...]. » (Ivanov 2021, 29).

Faire connaître des risques implique une situation de controverse et de polémique, appelée *la communication de crise* ou *la communication sur des sujets sensible* (Libaert 2018, 118). Il faut préciser que parfois l'expression de *communication sensible* tend à remplacer celle de *communication de crise*, bien que celle-ci n'en soit qu'une partie :

« Le choix de cette expression s'explique de deux manières. D'abord, parce que la communication traite d'un sujet *sensible* au regard de l'opinion et des parties prenantes. Ensuite parce que la communication est elle-même *sensible* au sens où l'on pouvait dire d'une plaque photographique qu'elle était sensible, c'est-à-dire que la moindre lumière externe pouvait voiler une photographie.

Sur ce point, on peut observer que dans la mémoire des crises, celles dont l'opinion se souvient ne résultent souvent pas tant de la gravité même des événements que des erreurs de communication qui ont été faites. » (Libaert 2018, 9).

La communication sensible est, donc, composée de quatre types de communication qui sont fréquemment en interactions (*Ibidem*, 9-10): *la communication de crise* (qui lui a fourni ses principes et qui est la communication la plus intense), *la communication sur les risques* (qui

consiste à évoquer les risques identifiés), *la communication sur les sujets sensibles* (qui implique une communication adaptée, comme dans le cas de l'expérimentation animale ou de certaines pratiques de pêche) et *la communication d'acceptabilité* (qui accompagne un projet d'implantation d'ouvrage ou d'équipement ayant des conséquences majeures sur l'environnement).

2. De la planification à l'action

L'efficacité de la communication de crise dépend de sa planification et son évaluation (Coman 2006, 130-137). C'est pourquoi il faut dresser, pour tout type de crise, un plan de communication avant que la crise frappe. Ces plans servent à communiquer avec les différentes catégories de publics et organisent les actions et les pratiques de communication. Leur mise en place représente l'étape suivante, à savoir la réponse qui doit être rapide, contenir des informations exactes, à caractère pratique, montrer la responsabilité de l'organisation et ses efforts pour résoudre la crise et limiter ses effets. Enfin, la qualité de la réponse doit être évaluée en observant si les actions pendant la crise ont respecté les valeurs et les principes de l'organisation, si le plan de communication de crise a anticipé certains aspects de la crise, s'il y a eu des aspects non anticipés qui détermineraient le changement du plan de communication de crise, si les membres de l'organisation ont été préparés à faire face à la crise, s'il y a des effets à long terme et des mesures à prendre, si l'opinion du public et des parties prenantes est favorable aux changements faits par l'organisation pendant la crise, s'il y a des actions à pouvoir être déclenchées pour profiter des opportunités issues après avoir résolu la crise.

Le plan de communication est, selon Ivan Ivanov (2021, 128), « un processus de construction de contenus » et non pas « l'application d'un type de plan préétabli par les hauts gestionnaires ». Le plan comprend les objectifs de la communication de crise qui sont établis à partir des orientations stratégiques et des risques déterminés :

« Les objectifs sont à la fois des fils conducteurs des messages officiels – qui seront envoyés à la première ligne du front lors de la crise – et des indicateurs d'évaluation des résultats et des mesures des transformations opérées par la planification [...]. Les objectifs de la communication de crise, tels qu'ils sont formulés et énoncés dans le plan, sont destinés à contribuer à assurer la réussite du plan, qui vise, au bout de compte, à prévenir l'explosion d'une crise ou bien à limiter ses conséquences

négatives pour l'organisation, les publics et les parties prenantes si la crise éclate. » (Ivanov 2021, 135).

Même s'il y a plusieurs objectifs, ils sont regroupés thématiquement afin d'arriver à une idée clé, l'axe central de la communication de crise, qui gouverne toutes les stratégies de communication pendant la phase de réponse, les messages et les sous-messages organisationnels.

Pour ce qui est des réponses à la crise, celles-ci doivent tenir compte du contexte dans lequel la crise se produit. Parmi les stratégies de réponse à la crise, on distingue (Coombs, 1995, 449-453 ; Coombs, Holladay 1996, 284): *le déni* (qui vise à montrer qu'il n'y a pas de crise ou qu'il n'y a pas de lien de cause à effet entre l'organisation et la crise), *la distanciation* (qui accepte l'existence de la crise, mais essaie d'affaiblir les liens entre la crise et l'organisation, afin de protéger son image), *la flatterie* (visant à gagner la sympathie du public envers l'organisation en l'associant aux activités positivement appréciées par le public), *la mortification* (qui sert à tenter d'obtenir le pardon du public et de le convaincre d'accepter la crise) et *la souffrance* (à travers laquelle on désire gagner la sympathie du public en assumant les souffrances causées par la crise et en présentant l'organisation comme victime d'une situation extérieure défavorable).

Les réponses à la crise sont déterminées par trois grands axes (Libaert 2018, 65) : *la reconnaissance*, *le détournement* et *le refus*. Thierry Libaert (2018, 65-81) et Ivan Ivanov (2021, 186-201) offrent une présentation détaillée de ces axes sur lesquels nous nous attardons dans la sous-partie suivante, parce que nous les considérons utiles pour la compréhension des crises et des stratégies de communication adoptées.

La reconnaissance représente, selon beaucoup d'experts en gestion de crise, la solution la plus efficace, mais jamais facile et consiste à reconnaître publiquement sa responsabilité. Selon le professeur de linguistique Edwin Batisstella (2014), cité par Thierry Libaert, les expressions les plus appropriées pour cette reconnaissance doivent présenter en même temps le sentiment de sa faute et d'un regret : « je suis désolé », « je regrette », « j'ai eu tort », « je m'excuse », « je demande pardon » et peuvent être renforcées par la conjonction du regret et de l'excuse : « Je suis sincèrement désolé et je présente mes plus sincères excuses. » (Libaert 2018, 66). Ivan Ivanov précise que la reconnaissance de la responsabilité n'intervient généralement qu'après des investigations :

« Quand l'organisation fait face aux événements et aux données probantes qui établissent sans ambiguïtés ses liens avec la crise, persister à nier ou à refuser la responsabilité devient difficile, voire contre-productif. » (Ivanov 2021, 194).

Englobant de diverses variantes, la reconnaissance de la responsabilité prend la voie de *la bonne foi* (accepter son erreur et même sa faute, tout en affirmant avoir été induite en erreur), *l'amalgame* (reconnaître sa responsabilité, mais soutenir que la pratique est quelque chose du commun parmi les autres dans le domaine) et *la dissociation* (faire reporter la responsabilité sur les membres de l'organisation afin de protéger sa réputation).

Thierry Libaert montre que l'on peut recourir à la stratégie *du détournement*, qui suppose éviter le sujet de crise et diriger l'attention vers un autre thème de débat, à travers huit techniques. *Le projet latéral* aide à détourner l'attention médiatique du responsable de la crise à un thème de communication positive ou bien à déplacer un sujet sensible sur un autre thème de débat. *La contre-attaque*, stratégie utilisée surtout en communication politique, réside à ne pas parler de la crise, mais de porter l'attention sur ses possibles instigateurs. *La minimisation du rôle joué* consiste, d'une part, à véhiculer l'idée que l'organisation/ l'individu représente « un rouage secondaire d'une chaîne » ayant provoqué la crise (*stratégie hiérarchique*) et, d'autre part, à indiquer d'autres responsabilités plus importantes afin de minimiser sa responsabilité. *La stratégie du pire* contribue à diminuer l'intensité de la crise en invoquant d'autres crises plus importantes pour convaincre les médias des conséquences moins graves de la crise par rapport à d'autres crises passées. *L'évitement du pire* vise à atténuer la perception de gravité de la crise en mettant en avant l'idée d'évitement d'une gravité extrême. *La stratégie de la piste annexe* déplace la responsabilité, en orientant les médias et l'opinion publique vers d'autres directions. *La victimisation* est plutôt propre à l'individu qu'à l'organisation et déplace l'attention vers la souffrance de la personne responsable de la crise afin de diminuer la portée de sa responsabilité. Enfin, *la dénomination sur autrui* implique pour l'organisation la possibilité de faire accepter une désignation atténuant son rôle.

Le refus intervient quand l'organisation n'assume pas sa responsabilité et ne veut pas attirer l'attention. Le recours à la stratégie du refus est bien dangereux, parce qu'une fois découverte la vérité, la crise s'aggrave et les conséquences deviennent plus lourdes. L'une de stratégies du refus est *le déni*, qui repose sur le démenti de toutes les accusations portées et qui est, par conséquent, condamnable du point de

vue de l'éthique de la communication. Une autre stratégie est *le silence*, vu comme

« un pari relatif à la capacité de l'organisation à retenir une information et, dans l'hypothèse où celle-ci est révélée, à concevoir la crise comme étant de faible intensité ou à durée faible. » (Libaert 2018, 76).

La stratégie du silence se fonde sur l'hypothèse que la réponse de l'organisation attirera davantage l'attention des médias et engendrera d'autres réactions. Assimilé à la reconnaissance, le silence intervient généralement quand l'organisation désire gérer la crise avec responsabilité et professionnalisme.

Le bouc émissaire est une stratégie qui vise l'accusation d'un élément de l'organisation pour diriger l'attention sur une personne ou un groupe en tant que responsable de la crise, non sur l'organisation. Cette technique est souvent utilisée pendant les grèves et dans le cas des organisations concurrentielles qui ont d'importants enjeux financiers. Le bouc émissaire peut être un ou plusieurs employés ou une personne externe à l'organisation et constitue, selon Ivan Ivanov (2021, 197), une stratégie *de distanciation*, à côté du *bouclier hiérarchique* (stratégie utilisée par un salarié, un collaborateur, etc. ou par une direction ou un département de l'organisation qui affirme que les coupables sont l'organisation et sa haute direction), *de l'accusation défensive* (l'accusé accuse à son tour l'accusateur) et *l'attaque* (utiliser et retourner vers l'accusateur les accusations initiales).

Thierry Libaert (2018, 78-80) parle également de la stratégie *du changement* qui consiste à reporter la responsabilité à une époque antérieure et qui peut prendre la forme *du changement de dénomination* (modifier le nom de l'organisation en cause de manière volontaire ou involontaire), *du refus de reconnaissance des responsabilités antérieures* (cette stratégie s'associe à celle du silence et au commentaire « C'était avant. ») et *de la reconnaissance de la crise passée comme gage d'un réel renouveau* (reconnaître et assumer sa responsabilité en la renvoyant dans le passé et en insistant sur l'idée de la modification profonde des structures et des hommes afin d'empêcher une crise similaire). Enfin, *le chaînon manquant*, propre surtout à la politique, consiste à nier la responsabilité en reconnaissant la crise, mais en prétextant l'ignorance.

La communication de crise finit par se concrétiser en messages officiels gravitant autour de l'axe de communication et prenant des formes diverses (sonores ou visuelles). Ces messages, avant d'être

transmis par des canaux variés (médias traditionnels ou socio-numériques) à des moments et des lieux précis, sont rédigés en fonction des objectifs, des stratégies et des tactiques et racontent des histoires. Nous présentons, à cet égard, les considérations d'Ivan Ivanov qui souligne, de manière suggestive, que

« [...] les messages organisationnels sont une alchimie et non pas une formule magique. Il ne suffit pas de simplement préparer les bons ingrédients et d'appliquer la bonne recette pour produire les bons messages afin de résoudre une crise. Tout comme l'alchimie, les messages représentent une suite complexe de réactions et de transformations de la réalité banale en fiction poétique, miraculeuse (Larousse, 2020). [...] Si la communication est vitale pour la survie des organisations en temps de crise, les messages sont non seulement le carburant des stratégies de communication de crise, mais aussi le remède contre les traumatismes subis et les plaies ouvertes. Planifier, construire, activer et envoyer les messages au moment propice et à l'attention du public approprié est un enjeu fondamental de la communication de crise. » (Ivanov 2021, 135-136).

Du point de vue pratique, l'auteur parle de deux types d'écriture, *technique* et *littéraire*, qu'il considère, à la différence de Roland Barthes, complémentaires dans la communication de crise et qui doivent respecter les principes de lisibilité et d'intelligibilité. L'écriture littéraire vise la compréhension et est propre au niveau de sens qui est la relation, tandis que l'écriture technique correspond davantage à la transmission de messages d'actualité.

Une histoire racontée lors d'une crise doit être crédible et acceptable pour le public (Newsom, Turk, Kruckeberg 2003, 636). Le storytelling s'est avéré être un outil efficace pour résoudre les crises et pour donner l'occasion à l'organisation de s'expliquer correctement, de montrer ses luttes et la façon dont elle gère les crises, de réaffirmer ses valeurs et ses symboles. Mais utiliser la narration en situation de crise requiert être clair et transparent à la fois. Tuğçe Ertem Eray considère appropriée l'utilisation en communication de crise des types d'histoires proposées par Stephan Denning (2011) : l'histoire de l'organisation (comment l'organisation a essayé à faire face à la crise), les histoires de ses produits ou ses services (quelle est l'importance des produits/services touchés par la crise) et les histoires des clients et de leur relation avec l'organisation (ce sont des histoires racontées par les clients ; Ertem Eray 2018, 138, 140).

Une organisation peut recourir à plusieurs stratégies pour répondre à la crise, tout en respectant le principe de réalité (tant de perceptions de la crise que d'acteurs concernés qui interviennent) et le principe de cohérence (les messages de l'organisation doivent être concordants) dans le choix de son message. De plus, il faut renforcer le message par l'intermédiaire des alliés de l'organisation et considérer également sa tonalité et le canal de diffusion. Thierry Libaert précise que plusieurs études ont révélé qu'il n'y avait aucune différence en matière d'efficacité entre un communiqué de presse et une déclaration audiovisuelle et qu'à cette efficacité contribuent, à côté du message, une réponse rapide et la présence d'alliés (Libaert 2018, 81-83).

La réponse à la crise ainsi que les stratégies de communications choisies constituent l'étape la plus proactive de la gestion de crise et précèdent la post-crise qui

« permet de se préparer à éviter, à affronter et à gérer une nouvelle crise ; à améliorer l'image et la réputation de l'organisation ; à prendre en charge les victimes directes et collatérales de la crise ; à démontrer qu'une véritable transformation organisationnelle est en œuvre ou a déjà été réalisée. » (Ivanov 2021, 202).

Le lien entre l'étape initiale de la crise et la phase d'après est l'apprentissage organisationnel, qui sert, selon Ivan Ivanov (2001, 202-203), à adapter les objectifs, les stratégies, la planification, les réponses et les actions pendant tous les événements. L'analyse post-crise peut se faire à travers de nombreux moyens (analyse manuelle et automatisée des documents, entretiens, entrevues, échanges, groupes de discussions, ateliers, etc.) qui aident à examiner et à comprendre les différents aspects.

Pour conclure, il faut préciser que chaque crise est unique et demande des actions particulières. La gestion d'une crise ne peut pas se faire au hasard. C'est pourquoi l'existence d'un plan de communication de crise comprenant des stratégies de réponse adéquates est essentielle pour empêcher ou surveiller la crise.

3. Défis du numérique en communication de crise

Le développement progressif du numérique et des réseaux sociaux a d'importantes conséquences sur la communication de crise. C'est pourquoi l'on assiste à un changement de nature des crises, devenues davantage imperceptibles, fortuites et confondues fréquemment avec le

bad buzz (Libaert 2018, 9). Xavier Manga (2018, 2-3) affirme l'importance de la distinction entre « situation de communication sensible », « *bag buzz* » et « crise numérique ». La communication sensible implique les stratégies communicationnelles auxquelles l'organisation recourt pour défendre son image en (possible) situation de risque. Parfois, les réactions maladroites des organisations transforment les sujets sensibles en *bad buzz* et crises numériques provoquant l'agression et la stupéfaction des clients. Le *bad buzz* représente une communication numérique négative de bouche-à-oreille sur une entité, sans être nécessairement dramatique. Quant à la crise numérique, elle est plus qu'un *bad buzz*, ayant des conséquences négatives sur le chiffre d'affaires de l'entité. Cependant, Xavier Manga parle, dans le cas du *bad buzz* d'une crise marginale parce qu'il peut affecter la réputation et parfois le chiffre d'affaires de l'entité.

À l'ère du numérique, les crises sont déclenchées par une multitude de facteurs et leur vitesse de multiplication et de propagation s'accroît, les médias sociaux contribuant plutôt à l'expansion des crises, à la différence des médias traditionnels, qui tentent délibérément de les provoquer.

En fonction de l'événement déclencheur, l'on distingue, selon Diana-Maria Cismaru (2015, 202-203), entre des crises dans l'espace réel, ayant une composante numérique (ce sont des crises qui ont lieu en parallèle, mais qui jaillissent dans l'espace réel) et des crises de communication numériques (crises originaires du numérique, se transférant ensuite dans l'espace réel). Concernant leur prévention et leur surveillance, les crises numériques sont plus difficiles à contrôler par rapport aux crises dans l'espace réel, en raison du grand nombre de personnes intéressées et, par conséquent, la possibilité d'apparaître des éléments de surprise et de nouvelles catégories de public.

Ion Chiciudean et George David (2011, 144) constatent que les nouvelles technologies de l'information et de communication représentent dans la gestion de la crise *un outil* favorisant la circulation rapide de nombreuses informations, tout comme une synthèse rapide des informations essentielles à la prise de décisions, mais aussi *une menace* représentée par la nécessité de traiter une grande quantité et diversité d'informations et de se familiariser avec les nouveaux dispositifs de communication, nécessité qui peut compliquer le déroulement de la crise ou même bloquer les efforts pour la surmonter. Cependant, ces technologies offrent des avantages incontestables en matière d'alerte précoce et simultanée de plusieurs catégories de public qui pourraient contribuer à prévenir ou résoudre la crise ou être en quelque sorte

touchées par son évolution (gestion proactive). Un autre avantage est représenté par la possibilité de consulter des experts ou de contacter des leaders d'opinion afin de clarifier la position de l'organisation (gestion réactive). Enfin, les nouvelles technologies de communication aident à obtenir un feedback rapide relatif aux actions de l'organisation, à l'attitude du public cible et de l'opinion publique, et offrent des informations concernant les solutions trouvées par les organisations qui se sont confrontées à des situations similaires (gestion interactive).

À l'ère du numérique, la communication devient horizontale, le public et les organisations disposant du même médium grâce aux réseaux sociaux pour produire des contenus et pour offrir un feedback. Ainsi, toute trace laissée est captée dans le passé et peut réapparaître dans le présent, étant marquée de son contexte de production (Vanderbiest 2018, 155-156). Les médias socionumériques sont de nos jours intensément utilisés par les organisations pour fidéliser leur clientèle, mais aussi pour obtenir leur soutien en temps de crise. Leur importance est capitale dans toutes les étapes d'une crise. Par contre, les médias socionumériques peuvent nuire considérablement à l'e-réputation organisationnelle, étant des accélérateurs et des sources de crise (Ivanov 2021, 227). Une fois engagées dans les médias socionumériques, les organisations exposent leur image aux critiques parfois très dures visant leurs actions. Les organisations sont boycottées à travers des extensions chrome (petits programmes développés par un internaute pour ajouter des fonctionnalités), qui sont développées dans le but d'inciter. Ces extensions chrome s'associent aux trolls (des personnes intervenant dans les discussions en ligne afin de déstabiliser), aux mots-clics, aux *trending topics* (sujets tendances sur Tweeter) et aux messages contestataires (Manga 2018, 1-2).

Cet espace public socionumérique transité par de diverses sources fait obstacle aux messages ciblés en fonction des publics (Vanderbiest 2018, 158). Pour atteindre les publics lors d'une crise, les messages numériques doivent se caractériser par une longueur limitée à 280 caractères au maximum et un langage simple, mais aussi doivent être structurés, c'est-à-dire énoncer l'idée dominante au début (pratique connue en journalisme sous le nom d'*attaque* du message) et laisser les détails après l'attaque (Ivanov 2021, 147) afin de faciliter une lecture rapide et une compréhension facile.

De plus, les discours numériques écrits ont des spécificités variables en fonction du type de médias socionumériques, mais pas assez éloignées des écrits standards (Marruccia 2016, 65-86), spécificités qui visent, d'un

côté, leurs effets d'oralité, l'abréviation et l'iconicité (tels les émoticônes) et de l'autre côté, leur niveau *typographique* (intégration de symboles non-alphabétiques dans les textes : « @ » pour dire « chez » ; l'utilisation non-standard de capitales pour attirer l'attention ; l'utilisation des émoticônes à base de caractères schématisant les mimiques faciales : « ;-) » ; la ponctuation à valeur expressive) ; leur niveau *orthographique* (les abréviations : « slt » pour « salut » ; l'écriture phonétique comme les substitutions des lettres basées sur la phonétisation : « koi » pour « quoi » ; plusieurs fautes d'orthographe que dans les autres types de communication écrite) ; leur niveau *morphologique* (abréviations : « cmt » pour « comment » ; troncations : « prob » pour « problème » ; phonétisation ou utilisation des acronymes) ; leur niveau *lexical* (apparition d'un vocabulaire spécialisé réduit, mais largement utilisé) et leur niveau *syntactique* (style *télégraphique* ou fragmenté, disparition de certaines composantes de la phrase, comme les articles ou les sujets, phrases composées de propositions sans sujet et prédicat).

Au-delà de leur forme, la crédibilité des messages numériques dépend de la source, mais parfois le choix des médias socionumériques est plus important que la source et les messages en matière de gestion de crise. Par contre, il ne faut pas minimiser le rôle des médias traditionnels qui est encore essentiel. À cet égard, Ivan Ivanov souligne que :

« La pratique montre que les journalistes sont beaucoup plus disposés à *retweeter* et à republier des informations collectées sur les médias sociaux lorsque les informations proviennent directement de l'organisation ou d'une source officielle liée à cette dernière (cadre, employé ou collaborateur). Encore une raison pour ne pas omettre d'impliquer les médias traditionnels dans la gestion de crise à l'ère du numérique. » (Ivanov 2021, 230).

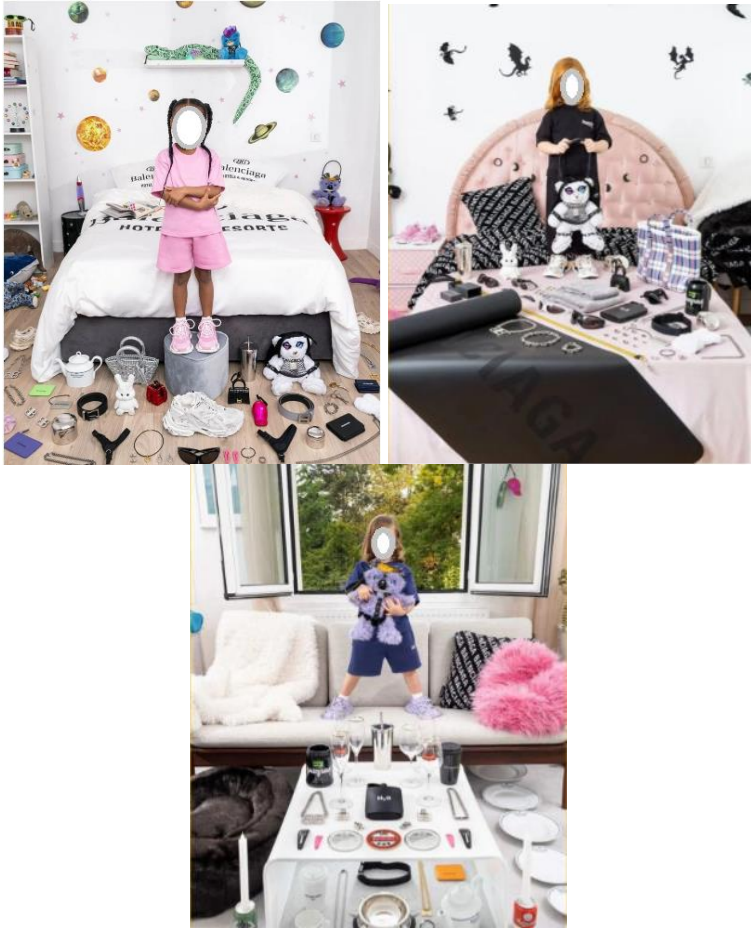
L'évolution des crises numériques diffère par rapport aux crises classiques qui n'ont pas de composante numérique en ce qui concerne le grand nombre de sources les déclenchant, le début et l'intensité de la phase aiguë, le raccourcissement des phases, l'arrivée plus rapide de la phase chronique et le manque de temps pour donner des réponses adéquates (Cismaru 2015, 214). La stratégie de communication doit être adaptée aux médias socionumériques. Ceux-ci offrent à l'utilisateur la possibilité de produire des contenus médiatiques propres et encouragent l'apparition de nouvelles relations interpersonnelles (Proulx, Kwok Choon 2011, 105). L'internaute est ainsi mis au centre du processus communicationnel et doit sentir sa passion et son enthousiasme (Charest,

Gauthier, Grenon 2013). Les médias socionumériques jouent un rôle capital en temps de crise et peuvent constituer un véritable atout pour l'organisation.

Dans ce qui suit, nous allons présenter comment une marque de luxe est devenue le plus gros *bad buzz* de l'année 2022, en nous appuyant sur une série d'articles traitant ce sujet. Nicolas Vanderbiest, fondateur de *Saper Vedere* (cabinet de veille et d'analyse de l'opinion sur les réseaux sociaux), a publié en partenariat avec *EH&A* (cabinet de conseil en communication sensible & gestion de crise) une rétrospective de crises numériques en 2022², selon laquelle la marque Balenciaga a cumulé 3 crises et le plus de tweeds négatifs (776 365) en un an. Dans sa campagne de Noël *Gift Shop*, les protagonistes sont des enfants avec des objets employés dans des pratiques BDSM.



² <https://www.leblogducommunicant2-0.com/humeur/saper-vedere-que-retenir-de-la-9eme-edition-retrospective-des-crisis-numeriques/>, consulté le 22 mai 2023.



Campagne de Noël Balenciaga *Gift Shop* 2022³

Dans une autre photo de la campagne Printemps 2023, l'on aperçoit derrière le sac des documents renvoyant à une affaire de pédopornographie aux États-Unis.

³ <https://strategic.nc/fr/actualites-fr/crise-2022-scandale-de-balenciaga-queelles-lecons-tirer>; <https://nypost.com/2022/11/22/balenciaga-pulls-controversial-bear-ads-amid-child-abuse-fears/>, consultés le 23 mai 2023.

Campagne Balenciaga Printemps 2023⁴

Enfin, dans une photo de novembre 2022, il y a en arrière-plan le diplôme d'un condamné pour inceste en 2008, John Phillip.

Campagne Balenciaga Novembre 2022⁵

Quelques jours après la publication de la campagne *Gift Shop*, il y a eu une vive réaction sur les réseaux sociaux qui critiquait la maison

« pour avoir montré des enfants tenant des sacs conçus pour ressembler à des ours en peluche, avec clous et harnais, au milieu d'un ensemble d'articles destinés à des adultes, comme par exemple un verre à vin siglé **Balenciaga**. Beaucoup ont vu dans ces sacs une référence à

⁴ <https://strategic.nc/fr/actualites-fr/crise-2022-scandale-de-balenciaga-queelles-lecons-tirer>, consulté le 23 mai 2023.

⁵ <https://strategic.nc/fr/actualites-fr/crise-2022-scandale-de-balenciaga-queelles-lecons-tirer>, consulté le 23 mai 2023.

l'univers BDSM, estimant que leur présence sur ces visuels aux côtés d'enfants constituait une sexualisation de ces derniers »⁶.

De plus, pas mal d'influenceurs ont mis à feu ou ont découpé les chaussures ou les vêtements de la marque pour repartager ensuite des vidéos de leurs gestes sur leurs comptes Tik Tok⁷.

Face à ces accusations et réactions, la maison s'excuse sur son compte Instagram et décide de retirer plusieurs photos de la campagne Printemps 2023. Cependant, beaucoup de photomontages ont continué à circuler sur les réseaux sociaux, comme celui illustrant Jeffrey Epstein (le délinquant sexuel qui est mort) et le nom de la marque transformé en *BAALENCIAGA* (« baal » signifiant démon dans le christianisme).



Photomontage avec la tête de Jeffrey Epstein (instagram Oxtre.eth)⁸

Fin novembre 2022, Kim Kardashian, l'égérie de la marque, annonce sur Instagram vouloir « réévaluer » sa collaboration avec Balenciaga. Le 27 novembre 2022, elle écrit sur son compte Twitter :

⁶ <https://www.vogue.fr/mode/article/balenciaga-demna-controverse>, consulté le 23 mai 2022.

⁷ <https://strategic.nc/fr/actualites-fr/crise-2022-scandale-de-balenciaga-queelles-lecons-tirer>, consulté le 23 mai 2023.

⁸ <https://www.watson.ch/fr/soci%C3%A9t%C3%A9/mode/813543223-balenciaga-le-scandale-de-la-campagne-en-4-points>, consulté le 23 mai 2022.

« Je suis restée silencieuse ces derniers jours, non pas parce que je n'ai pas été dégoûtée et indignée par les récentes campagnes de Balenciaga, mais parce que je voulais avoir l'occasion de parler à leur équipe pour comprendre par moi-même comment cela a pu arriver. »⁹.

La vedette américaine se déclare « choquée par ces images troublantes » et affirme être au courant du retrait des campagnes et des excuses de Balenciaga¹⁰. Après cette réaction publique, le lendemain la société mère de Balenciaga enregistre une baisse de 0,02% de ses ventes¹¹.

Le directeur artistique de Balenciaga, Demna, assume sa responsabilité, déclarant le 2 décembre 2022 sur sa page Instagram :

« Je veux personnellement m'excuser pour le mauvais choix artistique (...) Utiliser des enfants pour faire la promotion d'objets qui n'avaient rien à voir avec eux était inapproprié (...) Si j'ai parfois voulu provoquer à travers mon travail, je n'ai jamais eu l'intention de le faire avec un sujet aussi horrible que la maltraitance des enfants que je condamne (...) J'ai compris la leçon et je vais me rapprocher d'organisations de protection de l'enfance pour voir comment je peux contribuer à la lutte contre ce terrible sujet. »¹².

« Nous nous excusons d'avoir affiché des documents troublants dans notre campagne. Nous prenons cette affaire très au sérieux et engageons une action en justice contre les parties responsables de la création du décor et de l'inclusion d'éléments non approuvés pour notre séance de photos de la campagne Printemps 23. Nous condamnons fermement les abus envers les enfants, sous quelque forme que ce soit. Nous défendons la sécurité et le bien-être des enfants. »¹³.

La responsabilité est également assumée par le président-directeur de Balenciaga, Cédric Charbit, qui affirme :

« Le directeur artistique supervise la partie créative. J'ai pour ma part la charge des décisions commerciales ; le *final cut* et la responsabilité me

⁹ <https://fashionunited.fr/actualite/people/kim-kardashian-veut-retudier-son-partenariat-avec-balenciaga-apres-une-campagne-controversee/2022112930906>, consulté le 23 mai 2023.

¹⁰ *Idem*.

¹¹ <https://ancre-magazine.com/balenciaga-scandale-polemique-vente/>, consulté le 23 mai 2023.

¹² <https://fashionunited.fr/actualite/business/gestion-de-crise-balenciaga-fait-evoluer-son-systeme-de-defense/2022120530940>, consulté le 23 mai 2023.

¹³ <https://strategic.nc/fr/actualites-fr/crise-2022-scandale-de-balenciaga-queelles-lecons-tirer>, consulté le 23 mai 2023.

reviennent. Entre les deux, il y a plusieurs étapes, en termes de création et de validation, et plusieurs équipes sont impliquées de manière créative. Tout ceci n'était nullement intentionnel, mais nous avons échoué collectivement. J'ai pris une mauvaise décision et j'en assume la responsabilité. Nous en avons tous tiré des leçons, nous avons pris des mesures et changé nos méthodes de travail pour que cela ne se reproduise plus. »¹⁴.

De plus, il décide prendre des mesures sévères. Mais les spécialistes en marketing croient qu'il s'agit en fait d'une provocation délibérée surtout parce que des représentants de la marque étaient présents lors de la réalisation des publicités. De plus, l'agent du scénographe Nicholas Des Jardins croit que la marque cherche un *bouc émissaire* parce qu'elle n'a pas eu d'objections en sachant que tout le monde chez Balenciaga fut impliqué dans le tournage et dans la réalisation de chaque photo¹⁵.

Au début de l'année 2023, Demna a fait de longues déclarations pour *Vogue* relatives à la genèse de ces campagnes, l'intention et la route créative :

« La campagne *Printemps 2023* a été directement inspirée par le défilé que nous avons fait l'année dernière à Wall Street à New York. Je voulais que le shoot se fasse dans un environnement business typiquement new-yorkais, pour souligner l'idée de vêtements évoquant la notion de pouvoir, de *power dressing*. En fait, on voulait photographier un bureau du genre de ceux où travaillent des CEO. J'ai vu l'exemple de ce à quoi les bureaux pourraient ressembler, j'ai approuvé le type de mobilier qu'ils utiliseraient et le type de poses que prendraient les mannequins. Comme je ne participe jamais aux shoots, on m'a ensuite présenté les images pour que je sélectionne celles qui me plaisaient le plus parmi la sélection faite par le photographe.

La campagne *Gift Shop*, elle, n'avait aucun rapport avec la campagne du Printemps 2023 : elles ont été shootées à des moments différents, l'une en octobre et l'autre en juillet. La campagne a été réalisée pour promouvoir la ligne d'objets que nous avons conçus en relation avec les fêtes de fin d'année. Il s'agissait d'une grande variété de produits sans rapport entre eux, il nous fallait un concept dans lequel tous ces produits

¹⁴ <https://www.vogue.fr/mode/article/balenciaga-demna-controverse>, consulté le 23 mai 2023.

¹⁵ <https://www.watson.ch/fr/soci%C3%A9t%C3%A9/mode/813543223-balenciaga-le-scandale-de-la-campagne-en-4-points> ; <https://iredic.fr/2022/12/15/balenciaga-le-scandale-de-trop/>, consultés le 23 mai 2023.

différents pouvaient être photographiés ensemble. Les vêtements pour enfants faisaient partie de la sélection du *Gift Shop*, ainsi que les sacs ours en peluche, qui faisaient référence à la culture punk et DIY, absolument pas au BDSM, et qui étaient portés par des adultes lors du défilé en octobre 2022.

Sur cette base, l'équipe chargée des images a suggéré un photographe pour cette campagne, car plus tôt dans l'année, lorsqu'ils m'avaient présenté son travail, j'avais aimé la composition de ses photos, et on l'avait ajouté au dossier des talents potentiels avec lesquels travailler un jour. Comme le travail du photographe incluait souvent une multitude de jouets disposés dans une pièce avec des enfants au milieu, nous nous sommes dit que nous pourrions inclure la diversité des produits et des articles du Gift Shop dans chaque photo, parce que comme vous pouvez l'imaginer, on ne peut pas faire 100 images différentes pour tous les produits que nous devons montrer.

C'est là que j'ai commis une erreur. Ma grosse erreur. Je n'ai pas réalisé à quel point il serait inapproprié de mettre ces objets [dans l'image] tout en ayant toujours l'enfant au milieu. C'était malheureusement une mauvaise idée et une mauvaise décision de ma part. Nous n'aurions pas dû mettre en scène des enfants dans des images comprenant des objets qui n'avaient rien à voir et qui étaient inappropriés pour eux. Personne, moi y compris, n'a soulevé la question du caractère inapproprié de ces objets. Des processus de contrôle étaient en place, des personnes étaient impliquées – en interne et en externe –, mais nous n'avons tout simplement pas su voir que cela pouvait être problématique. C'était une erreur de jugement. Je la regrette beaucoup. Nous en avons tiré les leçons et nous allons procéder à des contrôles plus étroits et plus attentifs et mettre en place de nouvelles étapes de validation avant la diffusion de toute image. Je tiens à vous dire que je suis désolé ; je présente mes sincères excuses pour ce qui s'est passé et à quiconque s'est senti blessé par cette erreur. »¹⁶.

Quant à la photo du sac posé sur les documents qui font référence aux lois sur la pornographie infantile, la marque a porté plainte devant la justice new-yorkaise contre la maison de production North Six (en lui demandant publiquement 25 millions de dollars de dommages et intérêts) et le scénographe Nicholas Des Jardins pour « l'inclusion de ces documents non validés, résultat d'une négligence irresponsable ». Cependant, les avocats de Des Jardins ont considéré ne pas avoir eu de

¹⁶ <https://www.vogue.fr/mode/article/balenciaga-demna-controverse>, consulté le 23 mai 2023.

fondement du procès de Balenciaga¹⁷. De plus, la marque a retiré sa plainte à cause des faits qui l'incriminaient¹⁸.

Malgré toutes les excuses et les actions de la marque, cette grosse crise d'image et de valeurs jamais connue a eu comme conséquence la perte de confiance des consommateurs. Le *bad buzz* s'est rapidement propagé, a réussi à provoquer la colère et l'indignation du public et s'est avéré dévastateur tant pour l'image de Balenciaga que pour le chiffre d'affaires de la maison.

4. En guise de conclusion

Nous pouvons affirmer, donc, qu'afin de surmonter une crise les organisations doivent s'y préparer et avoir une stratégie définie au préalable. Les enjeux sont énormes en situation de crise et une bonne communication est très importante. Outre la préparation, la communication de crise implique également l'anticipation, la créativité et la réactivité pour faire face aux diverses situations (Fougerat 2019). Les techniques et les stratégies en communication de crise sont bien étudiées, doivent être adaptées à ces situations et se combinent dans la gestion de la communication de crise en fonction de l'étape et du moment de la crise.

Il ne faut pas négliger l'importance des réseaux sociaux numériques dans le domaine de la communication de crise, qui peuvent contribuer à accroître l'engagement des parties prenantes :

« L'engagement donne naissance à un réseau multidirectionnel d'utilisateurs qui dialoguent, qui appuient l'organisation, qui publient et republient des contenus, qui *retweetent* des messages, qui font des commentaires, qui influencent les débats publics et qui nourrissent des sentiments collectifs d'appartenance. Les parties prenantes sont ainsi engagées de manière effective et influence la gestion de la crise grâce aux médias sociaux. » (Ivanov 2021, 233-234).

Nous avons constaté, à travers la crise de la marque de luxe Balenciaga, que les réseaux sociaux numériques ont une contribution considérable à l'e-réputation organisationnelle, pouvant en même temps nuire à l'image de marque.

¹⁷ https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/11/29/balenciaga-dans-l-embarras-apres-deux-campagnes-mettant-en-scene-des-enfants_6152054_3224.html ; consulté le 23 mai 2023.

¹⁸ <https://iredic.fr/2022/12/15/balenciaga-le-scandale-de-trop/>, consulté le 23 mai 2023.

Bibliographie

- BRAUN, Zoé. 4 janvier 2023. « Crise 2022 : scandale de Balenciaga, quelles leçons tirer ? ». <https://strategic.nc/fr/actualites-fr/crise-2022-scandale-de-balenciaga-queelles-lecons-tirer>, consulté le 22 mai 2023.
- CHAREST Francine, GAUTHIER, Anne-Marie, GRENON 2013. « Appropriation et stratégies d'intégration des médias sociaux par les professionnels de la communication ». *Communication et organisation* [En ligne], 43. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4259>, consulté le 20 mai 2023.
- CHICIUDEAN, Ion, DAVID, George. 2011. *Managementul comunicării în situații de criză*. București: Editura Comunicare.ro.
- CISMARU, Diana-Maria. 2015. *Managementul reputației în mediul online*. București: Editura Tritonic.
- COMAN, Cristina. 2006. *Relații publice. Principii și strategii*. Iași: Editura Polirom.
- COMAN, Cristina. 2009. *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*. Iași: Editura Polirom.
- COOMBS, W. Timothy, HOLLADAY, Sherry J. 1996. "Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication". *Journal of Public Relations Research*, 8(4): 279-295.
- COOMBS, W. Timothy. 1999. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. London: Sage.
- ERTEM ERAY, Tuğçe. 2018. "Storytelling in Crisis Communication". *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8(2): 131-144. <https://doi.org/10.12973/ojcm/2358>, consulté le 19 mai 2023.
- FEARN-BANKS, Kathleen. 1996. *Crises Communication*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publ.
- FINK, Steven. 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: Amacom.
- FOUGERAT, Frédéric. 2019. « La communication de crise est plurielle ! ». <https://www.lannuairedigital.fr/lecafedesexperts/la-communication-de-crise-est-plurielle/>, consulté le 24 mai 2023.
- GRUNIG, James. 2001. „Rolul relațiilor publice în management și contribuția acestora la funcționarea eficientă a organizațiilor și

- societății”. <https://www.pr-romania.ro/articole/pr-si-management/63-rolul-relatiilor-publice-in-management-si-contribuia-acestora-la-functionarea-eficienta-a-organizatiilor-si-societii-partea-i.html?start=3>, consulté le 15 mai 2023.
- GUTH, David W., MARSH, Charles. 2000. *Public Relations: A Value-Driven Approach*. Boston: Allyn and Bacon Publ.
- HEIDERICH, Didier, MAROUN, Natalie. 2018. « La communication de crise ». LIBAERT, Thierry (sous la direction de), *Communication. L'ouvrage de toutes les communications*. Paris : Éditions Vuibert.
- IVANOV, Ivan. 2021. *La communication de crise à l'ère du numérique. Stratégies, processus et pratiques*. Québec : Presse de l'Université du Québec.
- JULIENNE, Florence. 5 décembre 2022. « Gestion de crise : Balenciaga fait évoluer son système de défense ». <https://fashionunited.fr/actualite/business/gestion-de-crise-balenciaga-fait-evoluer-son-systeme-de-defense/2022120530940>, consulté le 23 mai 2023.
- LIBAERT, Thierry (avec la collaboration de BAYGERT, Nicolas, MOTULSKY, Bernard, VANDERBIEST, Nicolas et VICHERAT, Mathias). 2018. *Communication de crise*. Montreuil : Pearson France.
- MANGA, Xavier. 2018. *La communication de crise à l'ère des médias socionumériques*. Québec : Presse de l'Université du Québec.
- MARCOCCIA, Michel. 2016. *Analyser la communication numérique écrite*. Paris : Armand Colin.
- MITROFF, Ian I. 1994. “Crisis management and environmentalism: A natural fit”. *California Management Review*, 36: 101-113.
- NEWSOM, Doug, TURK, Judy, KRUCKEBERG, VanSlyke. 2003. *Total despre relațiile publice*. Iași: Editura Polirom.
- NIATI, Sarah. 15 décembre 2022. « Balenciaga - Le scandale de top ». <https://iredic.fr/2022/12/15/balenciaga-le-scandale-de-trop/>, consulté le 23 mai 2023.
- PROULX, Serge, KWOK CHOON, Mary Jane. 2011. « L'usage des réseaux socionumériques : une intériorisation douce et progressive du contrôle social ». *Hermès. Ces réseaux numériques dits sociaux*, 59 : 105-111. <https://doi.org/10.3917/herm.059.0105>, consulté le 21 mai 2023.
- ROSSART, Jean-Paul. 1992. *L'entreprise et les médias*. Paris : Armand Colin.

- *** 29 novembre 2022. « Balenciaga dans l’embarras après deux campagnes mettant en scène des enfants ». https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/11/29/balenciaga-dans-l-embarras-apres-deux-campagnes-mettant-en-scene-des-enfants_6152054_3224.html, consulté le 23 mai 2023.
- *** 29 novembre 2022. « Enfants avec peluches sado-maso: le scandale Balenciaga en 4 points ». <https://www.watson.ch/fr/soci%C3%A9t%C3%A9/mode/8135432-23-balenciaga-le-scandale-de-la-campagne-en-4-points>, consulté le 23 mai 2023.
- *** 9 février 2023. « Demna nous parle de la controverse Balenciaga et des nouveaux horizons de la maison ». <https://www.vogue.fr/mode/article/balenciaga-demna-controverse>, consulté le 23 mai 2023.