Naviguer dans la crise: le rôle de la communication dans la crise organisationnelle

Journal international de la communication d'entreprise
2020, vol. 57 (2) 163 –175 © Les auteurs 2019 Directives de réutilisation des articles: sagepub.com/journals-permissions DOI: 10.1177 / 2329488419882981
journals.sagepub.com/home/job



Ciel Marsen [1]

Abstrait

Cet article présente le numéro spécial sur la communication de crise, dont le but est de rassembler diverses approches et méthodes d'analyse sur le terrain. L'article présente le domaine en discutant de deux cadres principaux, traitant respectivement de la communication post-crise (gestion de la réputation) et avant la crise (gestion des problèmes). L'article passe ensuite en revue certaines théories majeures de la communication de crise et leurs différentes méthodologies: réparation d'image, théorie de la communication de crise situationnelle, théorie de l'arène rhétorique, narration et cartographie intégrée de la crise. Il se termine par une description de quelques leçons apprises qui s'appliquent à toutes les approches et un aperçu des contributions à la question. En comparant et opposant différentes perspectives sur la communication de crise,

Mots clés

narratif, communication organisationnelle, relations publiques, communication des risques

Aperçu

Ce numéro spécial part du principe que la communication qui se déroule avant, pendant et après une crise organisationnelle peut être étudiée et comprise à l'aide d'approches et de méthodes diverses, chacune étant adaptée pour éclairer des aspects particuliers de la crise. D'une certaine manière, la situation ressemble à la célèbre histoire indienne des six aveugles qui connaissaient l'existence des éléphants mais n'en avaient jamais vu. Quand ils ont finalement rencontré un éléphant, chaque homme a touché une partie différente de son corps et est venu avec une conclusion différente quant à l'apparence de l'éléphant: le tronc fait

[1] Université Flinders, Adélaïde, Australie du Sud, Australie

Auteur correspondant:

Sky Marsen, College of Humanities, Arts and Social Sciences, Flinders University, 234 Bedford park, Adelaide, South Australia 5001, Australie. Courriel: skymarsen@gmail.com

l'éléphant ressemblait à un serpent, la queue le faisait ressembler à une corde, le côté le faisait ressembler à un mur, la défense le faisait ressembler à une lance, la jambe donnait l'impression d'un arbre et l'oreille donnait l'impression un fan. De manière comparable, les crises sont un phénomène complexe et multiforme et la recherche en communication de crise met l'accent sur différents aspects et utilise diverses méthodes pour les analyser.

Les crises organisationnelles affectent la gestion d'une organisation, les employés et les parties prenantes, ainsi que la société dans laquelle l'organisation opère. Définie comme «un événement intempestif mais prévisible qui a des conséquences réelles ou potentielles pour les intérêts des parties prenantes» ainsi que la réputation de l'organisation qui souffre de la crise »(Millar & Heath, 2004, p. 64), les crises surviennent dans tous les secteurs, contextes sociaux et les structures organisationnelles. Bien qu'ils soient généralement inattendus et perturbateurs pour le fonctionnement de routine de l'organisation, ils sont omniprésents et sans surprise.

Aborder une situation de crise dans une perspective de communication met toujours en jeu la nature et le contexte de la crise. Les crises diffèrent selon le type de crise, le degré de responsabilité de l'entreprise, l'étendue des dommages, le nombre de parties prenantes impliquées, le type d'industrie impliquée, ainsi que la réputation et l'historique existants de l'organisation. Par exemple, en règle générale, une crise survenue à cause d'un «glissement de la langue» de la part d'un représentant d'une organisation à but non lucratif n'est pas susceptible d'être aussi grave ou durable que la crise qui implique les dommages et / ou la perte de vie dus aux «coupures» d'une entreprise ou à la non-application de mesures de sécurité suffisantes dans ses procédures.

La communication de crise engage à la fois les praticiens et les universitaires en termes d'éthique, de résolution de problèmes, de stratégie et de communication interpersonnelle efficace. La manière dont les organisations gèrent les crises et la manière dont elles gèrent les risques sont des préoccupations importantes pour les professionnels et les universitaires qui recherchent la communication d'entreprise. D'un point de vue organisationnel, gérer efficacement une crise est crucial pour rétablir le contrôle de l'organisation, restaurer l'image de l'entreprise et regagner la confiance des parties prenantes. D'un point de vue académique, l'examen des stratégies employées pendant une crise met en lumière la manière dont les valeurs, les hypothèses et les intentions sont mises en pratique dans les pratiques de communication.

Pour éviter une délimitation vague et indéterminée de la «crise» et pour cerner plus précisément leur objet d'étude, les théoriciens de la communication organisationnelle et des relations publiques ont proposé différentes classifications et typologies de crises (Coombs, 2010; Snyder, Hall, Robertson, Jasinski, Et Miller, 2006). Une façon de voir les crises est de *évitable,* les cas où des mesures auraient pu être prises pour éviter les événements qui ont conduit à la crise (comme des violations de données), ou *inévitable,* les cas où aucune mesure n'a pu être prise pour éviter les événements de crise (tels que les catastrophes naturelles). Les crises sont également considérées comme *externe* ou *interne,* selon que la crise a commencé par l'action d'un agent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Enfin, ils peuvent être classés comme *intentionnel (* comme le sabotage), ou *involontaire (* tels que les accidents; Coombs, 1995; Marcus et Goodman, 1991; Ulmer, Sellnow et Seeger, 2015).

Selon une autre classification, les crises peuvent être regroupées en fonction du degré de responsabilité qui leur est attribué par le public et de la réputation existante de l'organisation (Coombs, 2007). Ce regroupement est basé sur l'attribution du blâme et

aborde les crises en termes de «clusters»: le *groupe de victimes* consiste en des cas où l'organisation peut démontrer qu'elle n'est pas seulement responsable de la crise, mais qu'elle en a effectivement souffert; les *cluster accidentel* se compose des cas où la crise résulte d'un accident qui était soit non évitable, soit à faible risque démontrable; et le *cluster évitable,* se compose de cas où l'erreur humaine, la négligence ou la corruption ont conduit à l'événement de crise, et où l'attribution publique du blâme est à son plus haut. Suivant cette classification, la manière dont les organisations doivent expliquer et communiquer la crise dépend du type de crise et de leur degré d'implication dans celle-ci.

Une autre classification encore divise les crises en quatre grandes catégories non exclusives: *crises de performance,* dans lequel une organisation a des échecs de production, des dysfonctionnements techniques ou des erreurs de jugement; *crises de catastrophe,* dans lequel une organisation subit un accident ou une catastrophe naturelle; *crises d'attaque,* dans lequel les médias ou les concurrents attaquent la réputation d'une organisation; et *crises morales,* dans laquelle la nature de l'organisation entre en conflit avec les normes et valeurs sociales dominantes, comme cela peut être le cas dans les industries dont les produits présentent un risque pour la santé ou l'environnement (Morris et Goldsworthy, 2012).

Approches de la communication de crise

Si la communication de crise est généralement classée comme un sujet de relations publiques, sa matière riche et variée l'ouvre à une pléthore d'approches et de méthodes. Les domaines d'enquête traitant de la communication de crise englobent l'analyse du discours, la gestion, la rédaction technique (information pédagogique, listes de contrôle), la sociologie et la théorie des médias, entre autres disciplines. En fait, deux grands cadres théoriques pour la recherche sur la communication de crise sont clairement apparents. Dans la recherche et la pratique des relations publiques, la «communication de crise» fait référence aux actions d'une organisation, pendant et après un événement de crise - étapes de crise et post-crise. Il comprend l'étude de la manière dont l'organisation gère la crise afin de rétablir un certain contrôle sur les facteurs en cause, de résoudre les problèmes qui ont émergé, et restaurer sa notoriété aux yeux des parties prenantes et du public. Les chercheurs en communication de crise explorent la manière dont les organisations réagissent, expliquent et justifient les événements de crise, les actions qu'elles entreprennent pour enquêter sur les causes de la crise, la manière dont elles communiquent ces actions au public et la manière dont elles utilisent différents médias pour réparer leurs dommages. image.

Les accidents techniques conduisant à des catastrophes environnementales, des rappels de produits, des échecs financiers, une corruption de la direction et des fuites d'informations sont des situations qui nécessitent une communication efficace et éthique avec les parties prenantes internes et externes (Coombs,
2007, 2015; Fearn-Banks, 2016; Gilpin et Murphy, 2008). Des cas bien médiatisés, tels que la marée noire de BP en 2010 (Diers-Lawson & Pang, 2016; Smithson & Venette,
2013), les rappels de produits répétés des constructeurs automobiles Toyota et GM depuis 2010 (Bauman, 2011; Bowen & Zheng, 2015), la violation de la vie privée Sony de 2015 (Elhai & Hall, 2016) et le scandale des émissions Volkswagen de 2016 (Raupp, 2019), pour n'en citer que quelques-uns, ont montré que les aspects de communication d'une crise déterminent le fonctionnement d'une organisation après la crise et sont des sujets de préoccupation pour les spécialistes des relations publiques.

Plus récemment, cette branche de recherche sur la communication de crise a élargi son champ d'application pour inclure des études sur le terrorisme (Canel, 2012; Falkheimer, 2014; Somerville & Purcell, 2011) et des études sur des célébrités (Brazeal, 2008; Colapinto & Benecchi, 2014; Maiorescu, 2017). Une telle recherche remet en question les définitions existantes de la crise en mettant en jeu des réponses gouvernementales à des événements multiformes qui impliquent un large éventail de parties prenantes ainsi que les stratégies de renforcement de la réputation des individus.

Le deuxième cadre se concentre sur la prévention des crises en examinant les problèmes de communication qui ont conduit à l'émergence et à l'escalade de la crise. Intégrées à la «gestion des problèmes», les approches de ce cadre examinent les moyens par lesquels la prévention des risques et des problèmes de communication peut conduire à des crises évitables (Boin & Lagadec, 2000; Jaques, 2014; Normandin & Therrien, 2016). Certaines de ces études explorent comment les crises peuvent être évitées par les parties prenantes identifiant les éléments de risque et travaillant à renforcer la «résilience» organisationnelle - capacité à survivre et à rebondir après une crise (Chewning, Lai, & Doerfel, 2013; Strauss & Junkman,

2017).

D'autres études explorent comment les problèmes de communication sont imbriqués dans des événements qui conduisent à des situations désastreuses, même dans les cas où les événements eux-mêmes peuvent être de nature non communicative ou technique (Herndl, Fennell, & Miller, 1991; Linde, 1988; Marsen, 2014; H. Smith Et Keil, 2003; Taylor et Van Every, 2015). Comprendre ces problèmes permet d'évaluer l'attitude de l'entreprise face au risque, à «ce qui peut mal tourner», étant donné que la crise peut être considérée comme un «risque manifesté» (Heath & O'Hair,

2009). Par exemple, dans de nombreux cas, les parties prenantes savent ou soupçonnent que certaines procédures sont risquées ou que certains équipements sont défectueux, mais ne communiquent pas ces préoccupations aux décideurs appropriés au moment opportun, ou ne communiquent pas avec un degré d'urgence adéquat, ce qui incite la direction ignorer ou écarter le risque.

L'accident de la navette spatiale Columbia en est un bon exemple. L'accident était dû à un problème technique: un morceau de mousse s'est détaché du réservoir principal lors du décollage et a heurté l'aile gauche. Cela a conduit à la formation d'une équipe d'évaluation des débris chargée d'enquêter sur les dommages causés par la mousse. L'analyse de l'équipe a indiqué que la navette était très probablement gravement endommagée mais, pour pouvoir présenter une évaluation sans équivoque, ils avaient besoin d'images de la navette dans l'espace. Lors de plusieurs tentatives pour obtenir les images, l'équipe n'a pas communiqué ses préoccupations avec une clarté et une urgence adéquates aux destinataires appropriés et aucune mesure n'a donc été prise pour empêcher l'accident (Guthrie et Shayo, 2005; MS Smith, 2008; Starbuck et Farjoun, 2005).

Lors d'une conférence de presse après l'accident, l'amiral Gehman a souligné que la perte de Columbia était due non seulement à l'incident de mousse qui a endommagé l'aile, mais aussi à l'absence d'un système efficace de freins et contrepoids, qui garantirait que le défaut technique a été reconnu et adressé (https://www.youtube.com/ watch? v = i1XdUq_-dq0). Dans ce cas et dans d'autres cas comparables, quelle que soit la manière dont l'organisation a géré la crise dans sa stratégie de relations publiques après l'événement, après la crise, ses pratiques de communication étaient déjà pointées du doigt comme un déclencheur majeur de l'événement dans la phase d'avant la crise (Boin & Schulman, 2008 ; Dombrowski, 2006).

Théories et méthodologies de la communication de crise

Selon Oxford Dictionary, une théorie est une «supposition ou un système d'idées destiné à expliquer quelque chose, en particulier une théorie basée sur des principes généraux indépendants de la chose à expliquer» (https://www.lexico.com/en/definition/ théorie). Les théories évoluent à partir de modèles observés dans les phénomènes et sont utilisées pour analyser et interpréter les occurrences d'autres phénomènes similaires. Grâce à leur expérience de la collecte et de la comparaison de multiples cas de crise organisationnelle, les chercheurs ont développé un certain nombre de théories de stratégies de communication efficaces et inefficaces. Les années 1990 ont vu une expansion de la recherche sur la communication de crise, propulsée par l'essor des médias numériques et la survenue d'événements de crise majeurs, mondiaux, survenus au cours de la décennie précédente, notamment le cas d'empoisonnement au Tylenol (1982), la fuite de gaz Union Carbide à Bhopal. (1984), l'accident de la navette Challenger (1986), l'accident nucléaire de Tchernobyl (1986) et la marée noire d'Exxon Valdez en Alaska (1989). Ces événements ont été déterminants pour susciter un intérêt pour la manière dont les entreprises ont communiqué leur connaissance des événements et justifié leurs actions pour contenir ou réparer les dommages.

S'appuyant sur des méthodologies rhétoriques d'apologie (Burke, 1970; Hearit, 1995), la très influente théorie de la réparation d'image (IRT; Benoit, 1995, 1997) distingue cinq stratégies majeures que les entreprises peuvent utiliser après une crise. Celles-ci sont placées sur un continuum de la moindre à la plus grande acceptation de la responsabilité. À un extrême sont *Le déni* stratégies, qui éloignent complètement l'organisation de la crise. Celles-ci incluent des cas de rejet du blâme, comme le fait de «bouc émissaire», de nier que l'événement s'est produit ou de prétendre que l'événement n'était pas préjudiciable. *Évasion de responsabilité* Les stratégies limitent la responsabilité organisationnelle de la crise en affirmant que l'événement était accidentel ou qu'il s'est produit en raison d'un manque de connaissances ou d'un manque de jugement. *Réduire le caractère offensif de l'événement* les stratégies, peut-être la catégorie la plus courante et la plus complexe, se concentrent sur les aspects positifs de l'organisation pour tenter de détourner l'attention des événements de la crise. *Action corrective* les stratégies mettent l'accent sur les procédures et les comportements qui tentent de résoudre le problème et / ou de s'assurer qu'il ne se répète pas. Enfin, à l'autre extrême du déni se trouvent *Mortification* stratégies qui incluent l'acceptation de la responsabilité et les excuses.

Malgré certaines critiques de son universalité, l'IRT sert de fondement à de nombreuses recherches sur la communication de crise et a conduit à diverses reformulations depuis sa première proposition. *Théorie de la communication situationnelle de crise (* SCCT; Coombs, 2007) recentre l'attention de la stratégie de l'entreprise vers la perception du public en introduisant le facteur «d'attribution», emprunté à la psychologie sociale et défini comme le degré de responsabilité que les parties prenantes sont susceptibles de porter à une entreprise après une crise, en fonction de la réputation antérieure de l'entreprise . Le SCCT émet l'hypothèse que l'acceptation perçue de la responsabilité par l'organisation doit correspondre à la responsabilité de crise perçue attribuée à l'organisation par les parties prenantes. Le SCCT reformule les stratégies IRT en quatre «postures», consistant en *Déni, diminution, reconstruction,* et *Renforcement (* Coombs, 2014). Une grande partie du travail du SCCT repose sur des enquêtes utilisant souvent des données expérimentales pour évaluer les réponses des parties prenantes à des situations de crise réelles ou hypothétiques (Claeys, Cauberghe, & Vyncke, 2010; Ki & Nekmat, 2014).

Dans le discours de la théorie du renouveau (DRT), l'accent passe de la manière dont une organisation justifie et explique ses actions liées à la crise à la manière dont elle réforme son image pour l'avenir (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003; Seeger & Ulmer, 2002). Selon DRT, pour gérer efficacement une crise, une organisation doit reconsidérer son identité et sa position sociale. Les chercheurs de DRT se concentrent sur la vision d'avenir de l'organisation et sur les changements qu'elle doit entreprendre pour raviver son image et se repositionner dans son contexte social et industriel. Il s'agit de la théorie la plus «optimiste», encourageant les organisations à détecter les opportunités dans la crise. Il utilise principalement des méthodes d'analyse de texte rhétoriques et discursives pour examiner les moyens d'identifier les stratégies de relèvement en éliminant les politiques et pratiques qui se sont révélées inefficaces,

Sans surprise, les premiers cas de DRT impliquaient des catastrophes naturelles, des accidents et d'autres crises non évitables qui n'ont pas terni irrévocablement la réputation de l'organisation, lui permettant de rebondir plus facilement (Seeger et Ulmer, 2002). Des études plus récentes ont repoussé les limites de la DRT en l'appliquant à des crises évitables ou plus complexes (Reierson, Sellnow et Ulmer, 2009; Veil, Sellnow et Wickline, 2013).

D'autres théoriciens soulignent le fait que les crises impliquent une pléthore d'acteurs aux perspectives et intérêts divergents. La recherche sur la communication de crise doit donc tenir compte de la multiplicité des voix, ou «multivocalité», présentes. La théorie de l'arène rhétorique s'appuie sur la métaphore de «l'arène», un lieu où différents acteurs s'affrontent, débattent et négocient sous les yeux du public (Frandsen & Johansen, 2010, 2017). Cette théorie se concentre sur les perspectives des différentes parties prenantes et les stratégies qu'elles utilisent pour faire avancer leurs intérêts et leurs préoccupations dans une situation de crise. Associée à la communication stratégique, la théorie rhétorique de l'arène englobe les aspects relationnels de la communication et explore comment les discours produits dans les situations de crise produisent diverses interprétations de la crise.

Les chercheurs qui suivent cette approche filtrent leurs analyses à travers quatre paramètres, le *le contexte,* qui comprend le type de crise, l'événement et les participants; les *médias,*
les canaux utilisés pour communiquer; les *genre,* étant les types de documents produits, tels que les communiqués de presse et les déclarations de la société; et le *texte,* les choix stratégiques effectués lors de la construction d'un message
dans des genres spécifiques. Bien que cette approche ait ses racines dans la tradition rhétorique, elle a généré des travaux utilisant différentes méthodologies, y compris des méthodes mixtes (Raupp, 2019).

Dans une perspective différente mais complémentaire, les approches narratives examinent les façons dont un événement de crise est perçu et communiqué dans des histoires qui peuvent parfois entrer en conflit. Les récits contradictoires produits pendant une crise reflètent les intérêts et les visions du monde de différents individus et groupes et fournissent une riche source de données pour l'étude de la persuasion et de la (mauvaise) communication. La théorie narrative a une relation respectable avec la communication organisationnelle et commerciale (Boje, 2001; Floch,

2001), et l'accent mis sur la chronologie et les rôles et interactions des participants le rend bien adapté à l'analyse des cas de communication de crise (Gabriel, 2000; Fenton et Langley, 2011; Heath, 2004; Marsen, 2014).

Il est bien attesté que les humains, universellement, donnent un sens à leur environnement et à leur position dans celui-ci à travers des histoires, et le récit se trouve souvent à la base de la plupart des activités de création de sens. Les interactions conversationnelles peuvent être étudiées en termes d'histoires qu'elles construisent, mais, au-delà de cela, les textes complexes ainsi que la structure de l'organisation peuvent être vus en termes narratifs (Boudes & Laroche, 2009; Czarniawska, 1997; Taylor, 1993) . Suite aux travaux des narratologues, le récit est souvent divisé en deux niveaux, le *récit,* qui comprend les événements chronologiques, les participants et leurs interrelations, et le *discours,* les façons dont l'histoire est racontée de manière stratégique pour mettre en avant certains aspects tout en mettant en arrière-plan d'autres (Marsen, 2006). À cet égard, les mêmes événements peuvent être représentés différemment, une version positionnant l'organisation comme une aide et une autre la positionnant comme un adversaire. Les choix narratifs incluent également si un texte positionne l'organisation dans le rôle d'agent actif ou de destinataire passif des actions d'autrui, ainsi que ce que le texte décrit comme modifié ou inchangé.

Les récits extrapolés à partir de textes organisationnels, gouvernementaux et médiatiques positionnent les participants dans certains rôles et sont donc cruciaux dans la répartition des facteurs causaux et de la responsabilité. Par exemple, dans leur étude de l'effondrement d'Enron, Boje et Rosile (2003) suggèrent qu'il y avait une tendance, à la fois dans les médias et dans la communication réglementaire, à représenter l'histoire comme une tragédie avec les acteurs organisationnels comme des héros tragiques. Cela tend à placer la responsabilité plus directement sur les actions de certains individus en mettant l'accent sur le mauvais jugement et les défauts de personnalité. Ceci, à son tour, conduit facilement à un bouc émissaire comme solution au problème. Les auteurs proposent qu'une approche narrative plus productive consisterait à construire l'histoire comme une épopée, ce qui augmenterait le nombre de voix narratives,

Une dernière théorie à mentionner ici est la cartographie intégrée des crises (ICM: Jin, Pang et Cameron, 2007, 2010). Les crises sont des situations intenses et hautement émotionnelles qui affectent le bien-être mental et physique d'un grand nombre d'individus. La façon dont ces personnes expriment leurs émotions dans le contexte public et dans leurs interactions avec l'organisation ainsi que la façon dont l'organisation gère ces émotions sont des questions importantes pour évaluer la gestion de la crise par l'organisation. Les crises ayant tendance à impliquer des émotions négatives, l'ICM considère quatre émotions fondamentales, la colère, l'anxiété, la peur et la tristesse, et explore leurs manifestations en relation avec les stratégies d'adaptation du public et le degré d'implication de l'organisation.

Ces stratégies d'adaptation sont divisées en *cognitif,* traiter de la façon dont les parties prenantes affectées pensent de la crise, et *conatif,* gérer les actions qu'ils entreprennent pour changer ou améliorer la situation. Le degré d'implication organisationnelle est mesuré sur le nombre de ressources et la quantité d'efforts nécessaires pour gérer la crise. L'implication organisationnelle dépend également du type de crise: les crises externes non évitables, telles que les catastrophes naturelles, nécessiteraient une forte implication organisationnelle en raison de l'ampleur de la crise et du besoin de ressources. Cependant, les crises internes non évitables, telles que la violence sur le lieu de travail, peuvent exiger une implication organisationnelle moindre, surtout si l'on ne peut pas attendre de l'organisation qu'elle prévienne de tels événements.

Leçons apprises

Indépendamment des différences d'épistémologie et de méthode, la recherche en communication de crise a produit des résultats communs qui forment l'épine dorsale des conseils professionnels donnés aux organisations sur la gestion des crises. Puisque «l'apprentissage des leçons» fait partie intégrante de la communication de crise, cette introduction se termine par une brève description de quatre résultats majeurs sur lesquels toutes les théories et méthodes concordent:

1. Une réponse rapide à un événement de crise est bénéfique pour les organisations. Des recherches ont montré à maintes reprises que plus une organisation met du temps pour répondre à une crise, plus elle souffre aux yeux du public et des parties prenantes. Ce constat est devenu particulièrement pertinent à l'ère des médias sociaux, qui facilitent une communication symétrique immédiate et bidirectionnelle. C'est l'une des raisons pour lesquelles la recherche sur les médias sociaux est un domaine en pleine croissance dans la communication de crise.

2. La sélection de porte-parole appropriés pour communiquer avec le public pendant et après une crise est une décision stratégique qui peut avoir des résultats considérables. Les porte-parole doivent informer, instruire et rassurer une variété d'intervenants, souvent à bref délai. Ce qu'ils disent peut exonérer l'organisation, mais peut aussi entraîner des conflits et des répercussions juridiques. Bien que l'on s'attende à ce que les porte-parole parlent au nom de l'organisation, on attend également d'eux qu'ils fassent preuve d'un engagement personnel et, éventuellement, d'un ton émotionnel, produisant des intentions contradictoires dans les choix discursifs. C'est donc un rôle très important qui doit être examiné attentivement. En fait, les facteurs culturels jouent un rôle majeur dans la manière dont le porte-parole est reçu, car des variables telles que le sexe, l'appartenance ethnique et la performance émotionnelle sont réglementées par la culture (Bauman, 2011; James et Wooten, 2005). Cela mène directement à la prochaine «leçon».

3. Dans un monde globalisé, prêter attention aux cultures locales peut jouer un rôle majeur dans une communication efficace. Par exemple, bien que, comme indiqué dans la «Leçon 2», l'engagement du PDG soit généralement encouragé pour montrer la reconnaissance de la gravité de la situation, si le PDG est un «étranger», ce choix peut être problématique. Par exemple, pendant la crise de la marée noire de BP en 2010, le PDG britannique Tony Hayward et le président suédois Carl-Henric Svanberg ont représenté l'entreprise dans l'engagement médiatique. Ils ont également assisté à la scène et interagi avec les acteurs locaux. Cependant, tous deux étaient nettement étrangers à la région et à ses préoccupations, ce qui a contribué à un accueil froid de la part des acteurs locaux. Dans un cas, Svanberg a même qualifié la population locale de «petit peuple» (évidemment une traduction «feuillet»),

4. Les porte-parole qui s'adressent à des publics divers dans leur communication pendant une crise ont tendance à avoir plus de succès que ceux qui font des déclarations génériques, «taille unique». Par exemple, lors de la crise des accélérateurs Toyota en 2010, au cours de laquelle une famille a été tuée aux États-Unis lorsque les freins de leur voiture sont tombés en panne, le président Akio Toyoda s'est excusé et a exprimé ses condoléances personnelles.

à la famille Saylor, qui a subi la perte. Cette stratégie a été généralement acceptée positivement dans les réponses des médias. En revanche, lors de la crise de la marée noire d'Exxon Valdez en 1989, la société a produit plusieurs déclarations d'excuses adressées dans la plupart des cas aux «habitants de l'Alaska». Cependant, ils ont négligé le groupe de personnes qui avait le plus souffert de la crise, la population de pêcheurs. Il n'est donc pas surprenant que leur gestion de crise ait été jugée inadéquate (Hearit, 1995).

Contributions à un numéro spécial

Les articles de ce numéro spécial ont été sélectionnés spécifiquement pour représenter la diversité de la recherche en communication de crise, dans leur sujet, leur cadre théorique et leur méthode.

Hugo Marynissen et Mike Lauder examinent les attentats terroristes de Bruxelles de 2016 du point de vue des premiers répondants. Ils plaident en faveur d'une approche pratique de la préparation aux crises en proposant qu'une telle approche puisse être considérée comme une stratégie visant à améliorer la réputation de l'organisation car elle accroît la confiance des parties prenantes. Su Lin Yeo, Augustine Pang, Michelle Cheong et Jerome Quincy contribuent à l'analyse des médias sociaux à l'aide de l'ICM et de l'analyse de contenu. Ils explorent les réactions émotionnelles des parties prenantes après que Malaysia Airlines a déclaré qu'ils arrêteraient la recherche du vol MH370 de la compagnie aérienne manquant et ils constatent que la «joie», sous forme de soulagement, peut être ajoutée aux quatre émotions fondamentales, la colère, l'anxiété, la peur, et la tristesse. En utilisant une approche de discours de renouvellement, Lindsey Anderson et Sylvia Guo examinent les stratégies de réparation d'image de Wells Fargo,

Randall Waller et Christina Iluzada discutent des stratégies de cadrage de deux organisations opposées - les créateurs du documentaire *Blackfish* et le parc d'attractions SeaWorld - après les événements impliquant la mutilation par la baleine Tilikum d'un entraîneur à SeaWorld en 2010. Utilisant une approche rhétorique, ils montrent comment les techniques de cadrage peuvent produire des histoires concurrentes et ils évaluent l'efficacité de ces techniques à la lumière de l'histoire qui prévalait. sur la perception du public des événements de crise. Katharina Barkley utilise une méthodologie expérimentale et quantitative pour considérer le rôle de la culture dans la perception de l'ethnicité des PDG dans les situations de crise au Japon. Finn Frandsen et Winni Johansen terminent le numéro spécial en discutant des différences et des similitudes entre la recherche universitaire et les observations des praticiens. Ils identifient et comparent les stratégies de message dans une gamme d'ouvrages sur la gestion de crise populaires et suggèrent que les conseils des praticiens complètent le travail entrepris par les universitaires,

Remerciements

Merci aux critiques qui ont contribué à ce numéro spécial en offrant des informations et des conseils précieux sur les articles. Je salue la contribution de Theresa Castor, Geert Jacobs, Roxana Maiorescu, Timothy Sellnow, Malinda Steenkamp, Petra Theunissen, Annette Watkins et Sifan Xu.

Déclaration d'intérêts contradictoires

L'auteur n'a déclaré aucun conflit d'intérêts potentiel en ce qui concerne la recherche, la paternité et / ou la publication de cet article.

Le financement

L'auteur n'a reçu aucun soutien financier pour la recherche, la paternité et / ou la publication de cet article.

ORCID iD

Ciel Marsen https://orcid.org/0000-0001-7277-7386

Références

Bauman, DC (2011). Évaluer les approches éthiques du leadership de crise: aperçus de l'unin-
recherche sur les dommages intentionnels. *Journal of Business Ethics, 98,* 281-295. doi: 10.1007 / s10551-0100549-3

Benoit, WL (1995). Réparation par Sears de son image de service automobile: discours de restauration d'image dans le
secteur des entreprises. *Études de communication, 46,* 89-105.

Benoit, WL (1997). Discours de réparation d'image et communication de crise. *Relations publiques*
La revue, 23, 177-186.

Boin, A. et Lagadec, P. (2000). Préparer l'avenir: défis critiques de la gestion des crises
ment. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 8,* 185-191.

Boin, A. et Schulman, P. (2008). Évaluer la culture de sécurité de la NASA: les limites et les possibilités
liens de la théorie de la haute fiabilité. *Revue de l'administration publique, 68,* 1050-1062, doi: 10.111 1 /
j.1540-6210.2008.00954 Boje, DM (2001). *Méthodes narratives pour la recherche organisationnelle et de communication.*

Londres, Angleterre: Sage.

Boje, DM et Rosile, GA (2003). La vie imite l'art: la narration épique et tragique d'Enron.
Communication de gestion trimestrielle, 17, 85-125.

Boudes, T., et Laroche, H. (2009). Décoller de la chaleur: la création de sens narratifs en post-crise
rapports d'enquête. *Etudes d'organisation, 30,* 377-396.

Bowen, SA et Zheng, Y. (2015). Crise de rappel automatique, cadrage et réponse éthique: Toyota
faux pas. Revue des relations publiques, *41,* 40–49.

Brazeal, LM (2008). Les stratégies de réparation d'image de Terrell Owens. *Revue des relations publiques,*
34, 145-150. Burke, K. (1970). *Une rhétorique des motifs.* Los Angeles: University of California Press. Canel, MJ
(2012). Communiquer stratégiquement face au terrorisme: le gouvernement espagnol

réponse aux attentats à la bombe de Madrid en 2004. *Revue des relations publiques, 38,* 214-222. Chewning, LV, Lai,
CH et Doerfel, ML (2013). Résilience organisationnelle et utilisation de l'infor-
technologies de la communication et de la communication pour reconstruire les structures de communication. *Communication de gestion trimestrielle, 27,* 237-263.

Claeys, A.-S., Cauberghe, V., et Vyncke, P. (2010). Restaurer les réputations en temps de crise: une
étude expérimentale de la théorie de la communication situationnelle de crise et des effets modérateurs du locus de
contrôle. *Revue des relations publiques, 36,* 256-262.

Colapinto, C. et Benecchi, E. (2014). La présentation des personnages de célébrités dans le twit de tous les jours-
tering: gérer la réputation en ligne tout au long d'une crise de communication. *Médias, culture et société, 36,* 219-233.

Coombs, WT (1995). Choisir les bons mots: l'élaboration de lignes directrices pour sélection des stratégies de réponse aux crises «appropriées». *Communication de gestion trimestrielle, 8,* 447-476. Coombs, WT (2007). *Communication de crise continue: planification, gestion et réponse.* Thousand Oaks, Californie: Sage. Coombs, WT (2010). *Communication de crise et ses domaines alliés.* Oxford, Angleterre: Blackwell. Coombs, WT (2014). *Communication de crise appliquée et gestion de crise.* Londres, Angleterre: Sauge.

Coombs, WT (2015). La valeur de la communication en temps de crise: les aperçus de recherche en communication. *Horizons d'affaires, 58,* 141-148. Czarniawska, B. (1997). *Une approche narrative des études d'organisation.* Londres, Angleterre: Sage. Diers-Lawson, A. et Pang, A. (2016). BP a-t-il expié ses transgressions? Expansion de crise théorie de la communication sur «l'apologie éthique» dans la communication de crise. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 24,* 148-161.

Dombrowski, P. (2006). Les deux rapports d'accident de navette: Contexte et culture en technicommunication cal. *Journal de rédaction technique et de communication, 36,* 231-252, doi: 10.2190 / 0A9H-WN06-BQE2-W1EX

Elhai, JD et Hall, BJ (2016). Anxiété face au piratage Internet: résultats d'une communauté échantillon. *Ordinateurs en comportement humain, 54,* 180-185.

Falkheimer, J. (2014). Communication de crise et terrorisme: les attentats en Norvège du 22 juillet 2011. *Communications d'entreprise: un journal international, 19,* 52-63. Fearn-Banks, K. (2016). *Communication de crise: une approche de cas.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Fenton, C. et Langley, A. (2011). La stratégie comme pratique et le tournant narratif. *Organisation Études, 32,* 1171-1196. Floch, M. (2001). *Sémiotique, marketing et communication.* Londres, Angleterre: Palgrave.

Frandsen, F. et Johansen, W. (2010). S'excuser dans un monde globalisé: communication de crise et l'éthique apologétique. *Communication d'entreprise: un journal international, 15,* 350-364. Frandsen, F. et Johansen, W. (2017). *Communication de crise organisationnelle: un multi-vocal approche.* Londres, Angleterre: Sage. Gabriel, Y. (2000). *Raconter des histoires dans les organisations: faits, fictions et fantasmes.* Oxford, Angleterre: Oxford University Press. Gilpin, DR et Murphy, PJ (2008). *Gestion de crise dans un monde complexe.* New York, NY: Oxford University Press.

Griffin-Padgett, DR et Allison, D. (2010). Plaidoyer pour une rhétorique réparatrice: le maire Réponse de Rudolph Giuliani et du maire Ray Nagin à la catastrophe. *Monographies de communication, 77,* 376-392. doi: 10.1080 / 03637751.2010.502536

Guthrie, R. et Shayo, C. (2005). La catastrophe de Columbia: culture, communication et changement. *Journal of Cases on Information Technology, 7 (* 3), 57-76, doi: 10.4018 / jcit.2005070104

Hearit, KM (1995). Des erreurs ont été commises: organisations, apologie et crises de légitimité sociale macy. *Études de communication, 46,* 1-17.

Heath, RL (2004). Raconter une histoire: une approche narrative de la communication en période de crise. Dans D. P. Millar et RL Heath (éd.), *Répondre à la crise: une approche rhétorique de la communication de crise (* 167-186). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. Heath, RL et O'Hair, HD (éd.). (2009). *Manuel de communication sur les risques et les crises.* Nouveau York, NY: Routledge.

Herndl, CG, Fennell, BA et Miller, CR (1991). Comprendre les échecs de l'organisation discours tional: l'accident de Three Mile Island et la catastrophe de la navette Challenger.

Dans C. Bazerman et J. Paradis (Eds.), *Dynamique textuelle des métiers: Etudes historiques et contemporaines de l'écriture dans les communautés professionnelles (* 279-305). Madison: University of Wisconsin Press.

Herron, J. (17 juin 2010). BP contre les petits gens: perdu dans la traduction. *Le Wall Street Journal.* Récupéré de https://blogs.wsj.com/source/2010/06/17/lost-in-translation-bp-vs-le-petit-peuple /

James, EH et Wooten, LP (2005). Le leadership comme (in) habituel: comment afficher ses compétences en temps de crise. *Dynamique organisationnelle, 34,* 141-152. Jaques, T. (2014). *Gestion des problèmes et des crises (* 2e éd.). Oxford, Angleterre: Université d'Oxford Presse.

Jin, Y., Pang, A. et Cameron, GT (2007). Cartographie intégrée des crises: vers une conceptualisation émotionnelle dans la communication de crise. *Sphera Pública, 7,* 81-95. Jin, Y., Pang, A. et Cameron, GT (2010). Le rôle des émotions dans les réponses aux crises. *Entreprise Communication: Une revue internationale, 15,* 428-452.

Ki, E. et Nekmat, E. (2014). Communication de crise situationnelle et interactivité: utilisation et efficacité de Facebook pour la gestion de crise par les entreprises du Fortune 500. *Ordinateurs en comportement humain, 35,* 140-147.

Linde, C. (1988). L'étude quantitative du succès communicatif: politesse et accidents discours sur l'aviation. *Langue dans la société, 17,* 375-399.

Maiorescu, RD (2017). Relations publiques personnelles et scandales de célébrités: une anale interculturelle ysis de la communication Twitter à la suite des accusations de violence domestique de Johnny Depp. *Journal de gestion de la communication, 21,* 254-266.

Marcus, AA et Goodman, RS (1991). Victimes et actionnaires: les dilemmes de la politique d'entreprise pendant une crise. *Journal de l'Academy of Management, 34,* 281-305. Marsen, S. (2006). *Dimensions narratives de la philosophie.* Londres, Angleterre: Palgrave. Marsen, S. (2014). Verrouillez les portes: vers une approche narrative-sémiotique de l'organisation crise. *Journal de la communication commerciale et technique, 28,* 301-326. Millar, DP et Heath, RL (éd.). (2004). *Répondre à la crise: une approche rhétorique de communication de crise.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. Morris, T., et Goldsworthy, S. (2012). *PR aujourd'hui.* Londres, Angleterre: Palgrave. Normandin, JM et Therrien, MC (2016). Facteurs de résilience conciliés avec complexité: La dynamique de l'ordre et du désordre. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 24,* 107-118.

Raupp, J. (2019). Communication de crise dans l'arène rhétorique. *Revue des relations publiques.* Publication en ligne anticipée. doi: 10.1016 / j.pubrev.2019.04.002

Reierson, JL, Sellnow, TL et Ulmer, RR (2009). Complexités du renouvellement de la crise au fil du temps: Apprendre de la caisse de jus de pomme Odwalla contaminée. *Études de communication, 60,* 114-129. Seeger, MW et Griffin Padgett, DR (2010). De la restauration d'image au renouvellement: les approches pour comprendre la communication post-crise. *Examen de la communication, dix,* 127-141, doi: 10.1080 / 15358590903545263

Seeger, MW, Sellnow, TL et Ulmer, RR (2003). *Communication et organisation crise.* New York, NY: Greenwood.

Seeger, MW et Ulmer, R. (2002). Un discours de renouveau post-crise: les cas de Malden Mills et Cole Hardwoods. *Journal of Applied Communication Research, 30,* 126-142. doi: 10.1080 / 00909880216578

Smith, H. et Keil, M. (2003). La réticence à signaler de mauvaises nouvelles sur des projets logiciels en difficulté: Un modèle théorique. *Journal des systèmes d'information, 13,* 69-95.

Smith, MS (2008). Programme de navette spatiale de la NASA: la tragédie de Columbia, la découverte
sion, et l'avenir de la navette. Dans WN Callmers (Ed.), *Politique spatiale et exploration*
(pages 111-119). New York, NY: Nova Science.

Smithson, J., et Venette, S. (2013). Stonewalling comme stratégie de défense d'image: un examen critique
nation de la réponse de BP à l'explosion de Deepwater Horizon. *Études de communication, 64,*
395-410.

Snyder, P., Hall, M., Robertson, J., Jasinski, T., et Miller, JS (2006). Rationalité éthique: A
approche stratégique de la crise organisationnelle. *Journal of Business Ethics, 63,* 371-383. Somerville, I., et Purcell, A.
(2011). Une histoire des relations publiques républicaines dans le Nord
L'Irlande du «dimanche sanglant» à l'accord du Vendredi saint. *Journal de gestion de la communication, 15,* 192-209.

Starbuck, W. et Farjoun, M. (éd.). (2005). *Organisation à la limite: les leçons du*
Catastrophe de Columbia. New York, NY: Blackwell.

Strauss, N., et Junkman, J. (2017). L'avantage de la gestion des problèmes: Anticiper les crises
l'ère numérique. *Journal de gestion de la communication, 21,* 34-50. doi: 10.1108 / JCOM-052016-0033 Taylor, JR
(1993). *Repenser la théorie de la communication organisationnelle: comment lire un*

organisation. Norwood, NJ: Ablex. Taylor, JR et Van Every, EJ (2015). *Quand l'organisation échoue: pourquoi*
l'autorité compte.
Londres, Angleterre: Routledge.

Ulmer, RR, Sellnow, TL et Seeger, MW (2015). *Communication de crise efficace (* 4e éd.).
Thousand Oaks, Californie: Sage.

Veil, SR, Sellnow, TL et Wickline, MC (2013). British Petroleum: une violation flagrante
de l'éthique des première et deuxième choses. *Revue des entreprises et de la société, 118,* 361-381.

Biographie de l'auteur

Ciel Marsen recherche la communication organisationnelle, la communication de crise, la rédaction professionnelle et l'analyse de discours. Elle a enseigné des sujets de communication professionnelle dans des universités internationales et a publié de nombreux articles dans le domaine. Elle est rédactrice associée à l'International Journal of Business Communication.

Les droits d'auteur de International Journal of Business Communication sont la propriété de l'Association for Business Communication et son contenu ne peut être copié ou envoyé par e-mail à plusieurs sites ou publié sur une liste de diffusion sans l'autorisation écrite expresse du détenteur des droits d'auteur. Cependant, les utilisateurs peuvent imprimer, télécharger ou envoyer par courrier électronique des articles pour un usage individuel.