

Crise numérique en entreprise : Quelle communication à mettre en place pour y faire face ?

Business digital crisis: What communication to implement to deal with it?

Nour el houda LARIF, (Doctorante)
*Laboratoire de recherche Langage et Société,
Faculté des Langues, des Lettres et des Arts,
Université Ibn Tofail Kenitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Langues, des Lettres et des Arts B.P 401, Kénitra Université Ibn Tofail Kenitra, Maroc 05 37 32 96 00
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LARIF, N. el houda. (2023). Crise numérique en entreprise : Quelle communication à mettre en place pour y faire face ?. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-2), 381-393. https://doi.org/10.5281/zenodo.7631204
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 11, 2022

Published online: February 13, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 1-2 (2023)

Crise numérique en entreprise : Quelle communication à mettre en place pour y faire face ?

Résumé :

Les phénomènes de crise ne cessent de s'accélérer et d'envahir davantage notre monde, et ce à cause de multiples facteurs dont l'avancée fulgurante des nouvelles technologies, ainsi que l'avènement de la communication digitale qui a basculé notre mode de travail et a instauré de nouvelles tendances et pratiques organisationnelles. Aujourd'hui, aucune marque n'est à l'abri d'une crise, rien qu'un produit défectueux ou une mauvaise campagne de communication, peuvent être l'origine d'un Bad Buzz et générer un impact négatif très rapidement et faire l'objet d'un mécontentement du public, qui ne tarde pas d'ores et déjà à partager l'information sur les différents supports de communication, notamment les réseaux sociaux et exprimer sa non-satisfaction, ceci, est capable de mettre en jeu la réputation d'une organisation et ternir son image, d'où l'importance de repenser sa stratégie de communication de telle sorte à ce qu'elle soit de mise et réponde aux exigences requises pour une meilleure gestion de la e-réputation et des crises provenant de la sphère numérique.

Mots-clés : Communication, crise numérique, réseaux sociaux, gestion de l'e-réputation, Bad Buzz

Classification JEL : M30, L14, Q55

Type de papier : Recherche empirique

Abstract:

The phenomena of crisis continue to accelerate and further invade our world, and this is due to multiple factors including the dazzling advance of new technologies as well as the advent of digital communication which has established new trends and organizational practices. Today, no brand is immune to any type of crisis, just a defective product or a bad communication campaign can cause a Bad Buzz and generate a negative impact very quickly and be the object of public dissatisfaction, this last does not take long to share information on the various communication media, in particular social media to express its dissatisfaction, which can destroy the reputation of an organization and tarnish its image, hence the importance of rethinking the communication strategy so that it can provide necessary items for better management of e-reputation and crises resulting from the digital sphere.

Keywords: Communication, digital crisis, social media, e-reputation management, bad buzz

Classification JEL : M30, L14, Q55

Paper type : Empirical research

1. Introduction

Politiques, économiques, sociales ou sanitaires, les crises qu'a connu le monde au fil du temps ont entraîné des répercussions majeures, voire même, dévastatrices sur l'Homme, cependant, elles ont permis de proposer des solutions innovantes, susceptibles de pallier à des problèmes, en adoptant un nouveau mode de gestion et en instaurant de nouvelles règles et cultures.

L'histoire de l'humanité a été, depuis des siècles, jalonnée par de nombreuses réalisations et exploite tous azimuts, mais aussi par des moments difficiles et des crises qui ont bouleversé de manière inattendue l'ordre social, économique, et politique des populations.

La crise est un phénomène qui se caractérise par l'incertitude, le doute, et l'instabilité, qui remet en cause tout un système. Hermann (1963) définit la crise comme étant : « un événement surprenant les individus, restreignant leur temps de réponse et menaçant leurs objectifs prioritaires ». Selon les spécialistes, la crise peut être issue des facteurs exogènes ou endogènes d'ordre économique, politique, social ou encore sanitaire dont on est, d'ailleurs, témoins aujourd'hui avec la pandémie du Covid-19 qui se veut l'une des plus grandes crises sanitaires à envergure planétaire, durant laquelle nous étions confrontés à des situations délicates qui exigeaient des mesures de gestion drastiques et efficaces permettant d'éradiquer ou au moins d'atténuer les dégâts provoqués par ladite crise. Depuis la survenue du Covid, notre avenir semble devenu imprédictible. Nul ne peut affirmer avec certitude de quoi demain sera fait. » Bouthors (2022).

Or, les entreprises ne sont pas à l'abri de la crise, elles sont encore plus aujourd'hui, exposées aux bourrasques des crises. Avec les mutations substantielles du monde contemporain, marqué par l'accélération des nouvelles technologies, où les informations sont de plus en plus virales, le phénomène de la crise a pris de l'ampleur et s'est étendu à la sphère numérique et a suscité de nombreuses crises, au fil de ces dernières décennies, de nombreuses PME se sont mises à l'épreuve et se voient contraintes de revoir leur stratégie globale y compris la stratégie de communication de crise 2.0

La problématique du présent article consiste à cerner le phénomène de la crise numérique en entreprise, dans le nouveau modèle économique basé sur l'utilisation massive des nouveaux supports numériques, ainsi que de répondre principalement à la question suivante :

Comment les entreprises pensent désormais leur stratégie de communication, de telle sorte à faire face aux éventuelles crises numériques ?

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes fixés comme principal objectif de mettre en relief les enjeux du numérique auxquels les entreprises sont confrontées, tout en se polarisant sur la stratégie de gestion de communication de crise adoptée en vue de faire face aux éventuelles difficultés à l'orée du « all connected ». Pour ce faire, nous essayons d'illustrer le travail au travers d'une revue de littérature sur les théories et points de vue des experts afférents au sujet de notre article, ensuite nous présentons le résultat d'une étude empirique que nous avons réalisée auprès des responsables de Communication et Marketing permettant d'analyser de près l'importance de la communication digitale en matière de prévention et/ou de gestion des crises numériques.

2. Revue de littérature et formulation des hypothèses

2.1 Comprendre la notion de crise

De par son caractère complexe, il est difficile de trouver une seule définition de la crise, du fait qu'elle est fortement liée à la perception (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008). « La notion de crise est assez complexe et elle a été traitée par de nombreux auteurs aux approches distinctes » Boumrar, (2010), les études relatives à la question de la crise ont pris des chemins

différents selon leurs caractéristiques et définitions, et pour mieux cerner les phénomènes de la crise, il faudra d'abord revenir aux théories de la crise basées sur deux principales approches (processuelle et événementielle) : l'approche processuelle, représentée par de nombreux spécialistes dont Roux-Dufort traite la crise comme un processus. Le courant de pensée de ses spécialistes se base sur une approche managériale, qui prône l'anticipation, et la prévention de la crise avant même qu'elle survienne, ladite approche se concentre sur les origines de la crise, son incubation et sa « dynamique de développement » (Turner 1976 ; Roux-Dufort 2010), d'après (Forgues 1996) « Une approche processuelle conduit à embrasser la crise dans un laps de temps et un espace élargi » cette approche processuelle de la crise assigne aux cas extrêmes une dimension normale et non pas exceptionnelle (Melkonian et Picq, 2014). Quant à la deuxième approche dite événementielle, elle a trait à la nature de l'événement déclencheur de la crise et particulièrement son impact et ses conséquences, ce courant considère la crise comme un événement inattendu, imprévisible et aiguë (Volpi, 2003 ; Roux-Duffort, 2008). à ce stade la crise est traitée comme un phénomène non maîtrisable et paralysant tout le système, et il devient complètement difficile de gérer la situation de la crise avec les outils ordinaires, qui sont inadaptés ou désuets (Lagadec, 1995 ; Volpi 2003). Or l'approche événementielle de la crise est déterminée par un certain nombre de critères dont : l'urgence, la déstabilisation et l'importance des enjeux pour l'entreprise (Volpi, 2003), toute situation de crise peut présenter une part d'aléas et de surprise (Lagadec, 2012).

Outre, l'étude de la crise concerne d'autres disciplines parmi lesquelles on trouve :

La sociologie : Elle s'intéresse notamment à la sociologie des risques, aux perceptions du risque et à l'interaction post crise ;

La psychologie : Elle consiste à analyser le comportement individuel au moment du risque, cette étude s'avère utile en termes de relation avec les victimes d'une crise ;

La philosophie : De par sa complexité la crise échappe aux disciplines et aux définitions trop étroites. Toutefois, ses caractéristiques principales permettent de délimiter les contours. La crise est un événement dont la soudaineté, l'ampleur et les responsabilités qu'elle révèle placent l'organisation au centre d'une attention critique des parties prenantes (Libaert, 2015).

Pour ce qui est de l'aspect organisationnel, Charles F. Hermann, est l'un des premiers à proposer une définition de la crise organisationnelle il y a plus de 50 ans : « An organizational crisis threatens the high-priority values of the organizations, presents a restricted amount of time in which a response can be made, and is unexpected or unanticipated by the organization. » (Hermann, 1963). Cette définition met l'accent sur trois caractéristiques d'une crise : il s'agit tout d'abord de la menace qui pèse sur le bon fonctionnement de l'organisation, ensuite l'effet surprise de la crise qui se veut imprédictible et revêt un caractère exceptionnel, et enfin le temps de réponse qui doit être court.

Considérée comme étant « 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). De nombreux professionnels s'intéressent aujourd'hui aux phénomènes de la crise, notamment pour l'effet qu'elle produit, potentiellement, dévastateurs et qui porte atteinte au fonctionnement des organisations ainsi que des individus, des études effectuées dans le domaine de la crise dans le milieu professionnel révèlent que toutes les organisations ont déjà été victimes d'une situation sensible, ou sont actuellement frappées par la crise, ou bien elles seront, inéluctablement, sujettes à des risques ainsi qu'à des incertitudes à n'importe quel moment, et dans n'importe quelle circonstance. De ce fait, pour pouvoir survivre dans un contexte dont les évolutions sont aléatoires et douteuses, les systèmes doivent, absolument, se réorganiser et se revigorer, afin de faire face à des éventuels dysfonctionnements, « Tout ce qui ne se régénère pas, dégénère » (Edgar Morin).

2.2 Typologie de la crise

Comme nous l'avons souligné précédemment, la crise est caractérisée par son ambiguïté et son imprévisibilité, ce qui laisse émerger un sentiment d'incertitude lié aux événements à venir. Les situations de crise sont tellement protéiformes et liées à plusieurs facteurs qu'il demeure important pour les entreprises de les repérer de toute urgence, et pour savoir comment réagir face à une situation de crise, il faudra d'emblée identifier sa typologie, d'autant plus que chaque type entraîne une action différente et une gestion particulière. Il existe de nombreux types de crises, déterminés en fonction de sa nature, nous citons ci-après les types les plus récurrents :

Figure : types de crise
Techniques/Économiques

Défauts de produit/ service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite Interne	Destruction majeure de l'environnement/ Accidents Défaillance du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale Externe
Échec pour s'adapter/ changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Activités illégales Harcèlement sexuel Maladies du travail	Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvements de dirigeants Altération du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamation Grèves Boycottages

Source : Patrick Lagadec, Apprendre à gérer les crises, Paris, édition d'organisation, 1993, p.34

À ces typologies définies par Lagadec (1993) s'ajoutent aujourd'hui la dimension numérique de la crise (crise numérique) qui est devenue hégémonique suite à l'avancée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui désigne l'ensemble des outils permettant de traiter et de transmettre des informations numériques (textes, images, sons,...), et d'assurer une grande diffusibilité des données, et une interaction qui peut favoriser aussi bien le travail individuel que collectif **Jean-François Deneff (2001)**. Or, l'explosion d'internet 2.0 conjuguée à l'essor des réseaux sociaux, et l'amélioration des supports mobiles, ont modifié notre quotidien et les relations entre les individus, chose qui a imposé une certaine revisite des modes de fonctionnement des organisations, les consommateurs sont devenus des acteurs actifs qui souhaitent accéder à l'information en tout temps, en tout lieu et depuis n'importe quel support et pouvoir s'exprimer instantanément avec les marques. À présent, nous assistons à un changement de paradigme des entreprises qui, désormais, ont une perspective de passer du statut transactionnel au statut relationnel et communicationnel se basant sur l'échange permanent entre les différentes parties prenantes.

2.3 Développement des hypothèses :

Rebondir face à une crise est l'un des enjeux majeurs de l'entreprise, qui se doit de relever le défi de rester performante et de ne pas succomber aux aléas de la crise, notamment à l'ère du digital et de l'emballement médiatique, ce qui exige une mobilisation des efforts à bon escient

et faire en sorte d'instaurer une veille stratégique pour prévenir les crises en ligne. En vue d'orienter notre travail de recherche, nous avons retenu l'hypothèse suivante : Une intégration effective d'une communication interactive axée sur et le contact permanent avec le public demeure la clé de voute pour pallier aux lourdes conséquences provoquées par les crises numériques.

2.3.1 Crise à l'ère du numérique

L'évolution des technologies et la numérisation des outils de communication ont fait naître des nouveaux engagements et responsabilités, surtout que plus que la moitié de la population mondiale est connectée, et ceci entraîne un déploiement de nouveaux concepts et de nouvelles façons de produire et d'organiser de la valeur (Perez, 2010 ; Schwab, 2016). Les entreprises se trouvent aujourd'hui dans l'obligation de faire preuve d'innovation et de créativité dans le but de conquérir de nouveaux marchés et suivre la cadence mondiale en termes de digitalisation et de révolution industrielle, de ce fait, la transition numérique constitue un tournant majeur dans le monde de l'entreprise qui est en mesure de rendre son activité plus performante et compétitive moyennant l'adoption des nouveaux outils numériques et l'accélération de son utilisation.

Cette révolution numérique aura un impact de grande envergure sur plusieurs niveaux, elle entraîne des changements de l'environnement de travail et offre énormément d'opportunités. Opérer de manière digitale ou numérique se veut crucial pour le développement des pays, car il concourt à l'amélioration de l'économie nationale et à la palliation du phénomène de chômage à travers la création de plus d'emplois et l'offre de meilleures conditions de vie, ce qui a donné lieu à ce qu'on appelle aujourd'hui la société 2.0 caractérisée par des citoyens, et des institutions connectées, cette évolution a induit un changement fondamental au niveau des comportements et des relations avec autrui, ainsi qu'au niveau de la façon dont nous communiquons, une panoplie d'outils et de plateformes numériques sont à notre service pour nous faciliter l'accomplissement des tâches quotidiennes .

De surcroît, suite à ces grandes mutations, nous assistons dorénavant à l'émergence des entreprises numériques qui se basent sur un nouveau modèle de gestion transformant l'industrie traditionnelle, ces entreprises tendent à repenser leur stratégie de communication de façon à ce qu'elle soit prometteuse et au goût du jour avec des outils numériques susceptibles de faire face à l'exigence du marché concurrentiel. Dans leur définition de l'entrepreneuriat numérique, Davidson et Vaast (2010) ont associé le terme à «la poursuite d'opportunités basées sur l'utilisation des médias numériques et d'autres technologies de l'information et de la communication ».

Ceci étant, la sphère numérique même si elle prodigue de nombreux avantages à la population, elle reste tout de même une arme à double tranchant, en cas de mauvaise gestion ou de négligence de certains détails , il n'y a pas droit à l'erreur, les marques devront être de plus en plus vigilantes, car elles sont tributaires au commentaire de l'internaute qui peut tout basculer avec un seul clic en exprimant son non satisfaction vis-à-vis d'un produit ou d'un service, ce petit geste peut même aller jusqu'à créer un tollé sur internet, dorénavant, toutes les entreprises relevant de tout champ d'activité peuvent être sujets à des crises numériques, dans l'étude de Nicolas Vanderbiest œuvrant dans le domaine de la réputation, de la communication sensible et des réseaux sociaux, il définit les crises numériques comme étant des crises qui surviennent en ligne ou qui ont une existence numérique, pour illustrer il donne l'exemple de la crise du lait en poudre Lactalis qui d'après lui n'est pas une crise numérique du fait qu'elle soit relayée par les médias traditionnels et le numérique ne fait que commenter la crise, en revanche, la crise qui a eu lieu suite au fiasco de H&M avec son article pour enfant sorti en 2018 "Monkey of the Jungle" soit en français « Le singe le plus cool de la jungle » porté par un petit garçon noir, faisant jaser le public qui manifestait sa colère sur les réseaux sociaux, il s'agit en l'occurrence d'un Bad Buzz qui a fait l'objet de 2 millions 400 000 tweets, suite à une abondance de critique

traitant la marque de raciste, cette dernière a dû subir de grande perte et une polémique portant atteinte à sa e-réputation .

La crise numérique reflète systématiquement une insatisfaction voire un mécontentement envers l'organisation en question, et qui peut prendre de l'ampleur et occuper des espaces dans la presse online et offline. Un Bad Buzz est donc l'effet boomerang d'une information négative amplifiée par l'internaute, et d'une mauvaise ou absence de communication d'une entreprise.

Depuis l'essor foudroyant des réseaux sociaux, la crise numérique est un sujet toujours d'actualité au sein des entreprises qui vivent les affres d'un commentaire négatif sur un produit ou un service par un internaute, ce commentaire pourra facilement devenir viral et malheureusement causer des dégâts colossaux et écorner la e-réputation de l'entreprise, qui se trouve perméable à ces propos négatifs et se doit de mettre en place un plan d'action avec les mesures appropriées pour atténuer les effets délétères du Bad Buzz et pour reconstruire la confiance avec toutes les parties prenantes.

Par ailleurs, une stratégie de communication de crise bien réfléchie demeure indispensable pour sortir de la crise numérique et sauver son image de marque. « La communication évolue de plus en plus dans un contexte fluctuant et il semble parfois que l'ensemble de la communication des organisations soit devenu une communication sensible soumise à critiques, polémiques et effets boomerangs » Libaert (2006)

2.3.3 Communication face à la crise numérique

Nous avons beau parler des avantages et des opportunités créées en marge de l'évolution technologique, il reste tout de même un domaine à grand risque quand c'est mal géré. Jusqu'au aujourd'hui le Web 2.0 offre des services multiples et des plateformes multimédias favorisant l'interaction entre les utilisateurs qui sont devenues des acteurs qui partagent massivement des contenus sous forme de texte, image, vidéo, son...

En effet, les risques de la crise numérique sont généralement liés à la communication déployée par les entreprises, la crise s'accompagne en général d'une crise de l'information, et qui ne maîtrise pas l'information ne maîtrise pas la crise « L'information non contrôlée ou l'absence d'information augmente l'amplitude de la crise alors qu'une communication adaptée peut atténuer celle-ci » (Lagadec, 1994).

L'avancée du numérique des médias sociaux a tout basculé, dans le sens où ça a impacté le mode de gestion des entreprises. Avec cette ère du « **Always on** », tout le monde est connecté, nous ne pouvons pas étudier le phénomène de crise séparément des outils numériques, qu'on le veuille ou pas nous sommes dans l'obligation de suivre cette nouvelle tendance et être omniprésent, ceci, afin d'anticiper un éventuel dysfonctionnement et limiter le maximum possible de dégâts. D'après DRT (discours de la théorie du renouveau) pour gérer une crise de manière efficace, il faudra d'emblée que l'entreprise repense son identité et sa position sociale, de façon à recourir à des changements importants lui permettant de reconstruire son image de marque et sa position dans son secteur d'activité, ici nous faisons référence à la théorie dite « optimiste », qui vise à stimuler la croissance des entreprises et à les inciter à déceler les opportunités qui se cachent derrière les crises, en développant des stratégies qui reprennent tous les éléments essentiels pour la préservation de la e-réputation de l'entreprise et pour rebondir plus facilement.

La E-réputation constitue un nouvel enjeu dans la gestion des entreprises, la stratégie de la communication devra s'intéresser davantage au développement de l'image institutionnelle sur les réseaux sociaux, car ça peut mal tourner, une communication digitale peut à la fois contribuer à l'évolution des entreprises comme elle peut générer des crises et mettre en question toute la structure, quand elle est mal maîtrisée. La stratégie du développement de l'image organisationnelle sur les réseaux sociaux permet d'instaurer un climat de confiance auprès du public et des parties prenantes, elle favorise ainsi l'échange permanent et l'interactivité, ce qui

permet de réduire les ambiguïtés en cas de problème et répondre à toutes les interrogations, ce qui peut présenter, inéluctablement, une assurance vis-à-vis du public.

En 2016, la marque Samsung a connu l'une des pires crises depuis son existence, avec son produit Galaxy note7 jugé défectueux suite à l'explosion de sa batterie. Quelques heures après les premières plaintes des clients, des commentaires accompagnés par des photos du téléphone brûlé ont été publiés sur les réseaux sociaux, et ont cumulé 1 976 965 mentions sur les réseaux sociaux. Ce fait a marqué le début d'une crise numérique de la marque Samsung, qui a opté pour une stratégie de communication considérée très institutionnelle basée sur des communiqués de presse sans trop soigner le côté relationnel et faire preuve de solidarité avec son public.

À partir du moment où l'entreprise frappée par la crise a besoin de s'exprimer, il faudra systématiquement qu'elle choisisse la bonne technique de réponse, bien structurée et fondée sur des arguments solides, de manière à limiter les impacts et les dégâts collatéraux. Pour cette fin, il demeure indispensable de doter l'entreprise d'un processus de décision permettant dans un contexte de crise d'impliquer les parties prenantes, et d'envisager les différents scénarios avec objectivité, et faire des sorties médiatiques (avec des supports online et offline) régulièrement afin de rassurer le public et donner des éclaircissements par rapport aux nouveautés de la crise et aux solutions proposées.

La communication de crise est un champ d'étude qui préoccupe un grand nombre de chercheurs notamment avec la montée en puissance de la technologie numérique, ce qui a donné lieu à de nouvelles formes de la crise. **Thierry Libaert** explique dans son ouvrage "Communication de crise 2018", que la communication de crise tend dans un premier lieu à anticiper les événements générateurs de crises, c'est aussi la mobilisation d'une cellule de crise qui va aider l'entreprise à faire face à la crise et fournir les outils concordants. De plus **Libaert(2018)** rappelle que la communication de crise doit faire partie de la stratégie de la communication globale de l'entreprise, ainsi que les messages et les informations qui doivent être cohérentes/fiables et véhiculées sur des supports de communication adéquats en fonction du contenu et du destinataire.

3. Méthodologie de recherche

Les méthodes de l'étude qualitative englobent une série de technique de collecte et d'analyse des informations (Mucchielli, 2011). Notre étude a été réalisée dans la ville de Rabat/Maroc à l'aide d'une approche qualitative basée sur un échantillon réduit (6 Profils) qui nous a prodigué une meilleure qualité des réponses avec plus de précision, l'étude consiste à mettre en lumière les enjeux auxquels les entreprises d'aujourd'hui doivent faire face, ainsi que les nouvelles pratiques à envisager pour prévenir et , le cas échéant, endiguer l'impact négatif des crises numériques, nous allons ainsi faire le point sur l'importance de la mise en place par les dirigeants d'une bonne stratégie de communication digitale qui prend en considération la nécessité de favoriser les outils numériques, notamment les réseaux sociaux qui sont dorénavant une des sources de la crise numérique, du fait qu'ils contribuent à la création et à l'amplification des crises sur le net. À cet égard, une étude qualitative a été réalisée auprès des responsables de Communication et Marketing dont l'activité repose sur le "online" et un contact direct avec les clients à savoir : le textile, l'agroalimentaire, le e-commerce, le transport, le cosmétique, agence de communication. Les interviews avaient pour objectif de fournir un retour d'expérience au niveau de crises survenues dans un environnement virtuel de manière plus approfondie.

Nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage basée sur un groupe homogène de professionnels, et ce afin d'assurer efficacité et efficience de l'étude et des informations collectées, nous avons procédé à une sélection des répondants selon des thèmes particuliers

relatifs à la stratégie de communication déployée au sein des entreprises sujettes de notre étude, ainsi, les répondants sont choisis à l'aune de leur qualité et expérience dans le domaine. Quant à la technique de collecte des informations, les entretiens ont été effectués en mode hybride, en présentiel et par appel téléphonique (deux interviews par téléphone), tout en exprimant la raison et l'objectif de notre travail, lesdits entretiens ont duré une heure et demie en moyenne. Or, les deux modes de réalisation des entretiens étaient efficaces et bénéfiques, avec une prédilection pour ceux effectués en mode présentiel qui ont permis plus d'interaction et d'échange autour du sujet avec plus de précisions et possibilité de voir de près les outils de communication déployée en interne et en externe, outres, l'ambiance qui régnait durant les entretiens était plutôt conviviale et de façon informelle dans une approche collaborative de part et d'autre permettant de mettre à l'aise les différents interlocuteurs. Pour les questions abordées lors des entretiens, elles étaient ciblées, allant du général au particulier et qui commençaient par un aperçu sur la stratégie de communication globale mise en place par chacune des entreprises et en identifiants les différentes mesures prises pour asseoir les bonnes actions de communication, susceptibles d'améliorer l'activité de l'entreprise et de faire face aux différents dysfonctionnements, notamment ceux liés au domaine du numérique, de surcroit, les discussions ont été orientées vers l'expérience des interviewés en termes des défis et menaces qui pèsent sur leur activité et le mode de gestion, ainsi que les opportunités offertes par le digital et la façon de les saisir. Pour la technique d'analyse de verbatim, nous avons repris des extraits de réponses de chaque interviewé pour illustrer nos propos et pour appuyer les hypothèses que nous avons définies au préalable. À l'aide de la transcription des sonores et des notes que nous avons prises durant les entretiens, nous avons obtenu des réponses utiles pour comprendre les éléments clés et pour vérifier davantage le rôle et les attributions d'un responsable de communication, ainsi que d'appréhender les pratiques actuelles des entreprises, notamment en termes de gestion des crises numériques.

Tableau 1 : Présentation du profil des interviewés

Fonction actuelle	Activité de l'entreprise	Année d'expérience	Taille de l'entreprise
Responsable Communication/Marketing	Agence de communication	15 ans	Grande
Community Manager	E-commerce	5 ans	Moyenne
Responsable de planification du système d'information	Transport	10 ans	Grande
DIRCOM	Marque de produits cosmétiques	6 ans	Petite
Responsable de Communication	Agro-alimentaire	4 ans	Moyenne
Responsable Marketing, et valorisation de l'image de marque	Prêt à porté	10 ans	Grande

Source : Auteure

3.1 Résultat de l'étude

3.1.1 Les enjeux de la numérisation accélérée

L'enjeu est de taille notamment avec l'émergence des nouveaux outils de communication, le nombre de personnes connectées au monde passe de 4,1 milliards en 2019, à 4,9 milliards en 2021, c'est un chiffre énorme qui a grimpé surtout suite à la propagation de la pandémie du Covid-19 qui a imposé l'accélération du processus de la transformation digitale dans toutes les organisations toutes activités confondues. Cette transition de l'offline à l'online n'a pas était évidente surtout dans les pays en voie de développement ou ça a pris un sacré temps pour accepter d'abord ce changement.

Interviewé 1 : «...Je trouve que le passage au numérique est considéré, aujourd'hui, comme un besoin et non pas un effet de mode, avec le contexte économique actuel, nous sommes contraint d'être en phase avec les exigences de la société qui cherche de nouveaux produits, services et adaptabilité le client d'autrefois qui devait se déplacer pour acheter ce qu'il veut n'est pas celui d'aujourd'hui qui doit tout avoir en un seul clic»

Le mode de gestion a changé, les dirigeants devront être de plus en plus à l'écoute des collaborateurs et des parties prenantes ça leur permet d'éviter de nombreux soucis, « Gérer une crise, c'est être prêt à faire face à l'adversité, s'appliquer à réduire le mieux possible les impacts négatifs et s'assurer de la fluidité du processus de gestion malgré le chaos. » (Frédéric Gonzalo, 2020) Gérer c'est toucher à tous les aspects et ne pas laisser place à l'erreur, car un seul petit détail négligé peut tout basculer à tous les niveaux.

Interviewée2 : «...il me semble idoine de préciser que pour changer le monde de façon globale, il faudra d'abord modifier les perspectives et opter pour une réflexion plus moderne à la pointe de la nouvelle technologie, car le monde est en pleine évolution et nous avons besoin de créer des compétences qui peuvent s'adapter aux changements technologiques et aider l'entreprise à être à jours avec son public et répondre efficacement à son besoin en termes d'information ou de service..»

Interviewée5: «face au phénomène de l'infobésité, les crises se créent et se répondent comme une trainée de poudre, et donc les entreprises sont en mesure de monter la garde et toujours être omniprésentes sur leurs réseaux sociaux..»

Par ailleurs, un des défis phares de la numérisation a trait à la concurrence, le numérique a été le maillon fort pour certaines grandes entreprises qui l'ont massivement déployée et ont assuré, irrémédiablement, la transformation digitale de leurs activités, tandis que certaines PME se trouvaient au pied du mur surtout avec le manque des moyens techniques et financiers leur permettant de conquérir des parts de marché.

Interviewé 3: «... la concurrence existe et existera toujours, ce qui ne va pas permettre à une entreprise de survivre c'est d'avoir toujours des plans d'urgences, peu importe son activité et sa taille, si une entreprise ne prévoit pas une stratégie d'anticipation des éventuelles lacunes et anomalies, elle sera automatiquement vouée à l'échec, et ceci ne va pas uniquement mettre en péril son image et sa réputation, cela pourrait même détruire son existence »

3.1.2 Le rôle de la communication dans la crise numérique

De par son hétérogénéité, la crise numérique constitue un sujet d'actualité pour tous les chefs d'entreprise, en s'arrêtant sur cette problématique, de multiples réponses ont surgit dont une renvoie vers la bonne maîtrise du domaine numérique avec les différents réseaux sociaux, c'est considéré aujourd'hui comme une solution vers une croissance de l'activité de l'entreprise, mais qu'il faudra prendre avec du sérieux.

Interviewé 4: «D'abord pour assurer l'évolution de son entreprise, l' entrepreneur devra prêter une attention particulière au processus de la communication digitale qui est un facteur pionnier qui permet d'informer le public sur les nouveautés, ainsi que de répondre à leurs interrogations si besoin, surtout pas oublier cette partie, plusieurs plateformes telles qu'Uber ou Airbnb offrent des services online, un seul commentaire négatif d'un client insatisfait pourra porter atteinte à un des services proposés par la plateforme»

Interviewée2: «Avant de penser bénéfice il faudra d'abord penser image et e-réputation c'est ce qui va assurer la pérennité de l'entreprise et lui faire gagner de la notoriété pas l'inverse, le numérique nous offre énormément d'avantages, qu'il faut juste bien exploiter, il suffit d'offrir un bon produit tout en soignant l'aspect esthétique qui s'inscrit dans le cadre du Marketing digital et qui permet d'avoir des retours positifs avec un sourire de "Happy client" ».

Certains intervenants ont confirmé que de grandes enseignes ont subi des crises numériques, car c'est un champ qui est en pleine évolution et qui nécessite beaucoup de maîtrise, ceci s'acquiert avec de l'expérience et la volonté d'accepter le changement, jadis, tout se passait à

l'intérieur de l'organisation et seuls les collaborateurs étaient au courant des anomalies et les risques qui menacent l'entreprise, désormais, le monde entier peut être au courant de ce qui se passe dans votre entreprise grâce aux outils numériques.

Interviewée 5: *« Je suis responsable de Marketing Digital depuis plus de six ans, et je peux vous dire qu'en l'espace de quelques années, le cours des choses a changé et le mode de gestion a été repensé au sein de notre entreprise, pour quel soit plus efficace et introduise tous les éléments essentiels pour faire face à la crise numérique, avec une stratégie de communication digitale bien définie avec des bonnes pratiques qui veillent à éviter de se laisser contaminer par la mauvaise influence »*

Interviewé 6: *« Je confirme que le secret vers une entreprise prometteuse, est de faire preuve d'innovation et d'être au plus proche de son public, et en cas de crise ne pas laisser un vide ne pas opter pour le silence, il faut être toujours réactive et donner des explications pour ne pas laisser place à la mauvaise interprétation »*

Interviewé 1: *« ...Les réseaux sociaux numériques jouent un rôle primordial dans la relation avec les internautes, internet offre des techniques gratuites et relativement pas chers qui permettent d'être proche du public et l'impliquer dans le processus décisionnel »*

Interviewé 4: *« Au sein de notre entreprise, la crise est toujours un sujet d'actualité, sauf qu'avant on se limitait de fournir des explications à nos collaborateurs et les personnes qui relèvent de notre entreprise, aujourd'hui il faudra penser stratégie de réponses et communication de crise sur les réseaux sociaux avant même de penser de communiquer en interne... »*

4. conclusion

Nous avons tenté à travers notre travail de passer en revue les différentes définitions proposées par des spécialistes en matière de crise, qui est considérée comme un handicap qui peut se transformer en opportunité si elle est bien maîtrisée, et pour cette fin le recours à la communication de crise se veut capital, surtout que la crise est devenue une situation permanente pour l'entreprise et il faudra déployer une stratégie de communication ad hoc pour y faire face. Ainsi notre étude qualitative a démontré à l'unanimité que l'impact du numérique est colossal, le résultat de l'étude met en évidence le contexte de l'économie numérique dans lequel l'entreprise subit "une présomption de culpabilité", selon certains intervenants les entreprises, aujourd'hui, sont considérées comme coupables a priori, et donc elles n'ont pas trop de temps pour se défendre, il faudra immédiatement anticiper des actions pour sauver son image et préserver sa e-réputation *« Il faut 20 ans pour construire une réputation et cinq minutes pour la détruire »* (Warren Buffet).

Ainsi, grâce à l'utilisation des technologies numériques, les entreprises peuvent présenter des idées innovantes et évoluer rapidement dans leur secteur d'activité, ceci a permis également d'instaurer de nouvelles valeurs et réitérer la volonté d'être plus proche de son public, ce qui amène à dire qu'aujourd'hui les entreprises n'ont pas besoin uniquement de ressource financière, logistique etc... mais surtout de la confiance et des valeurs créées sur le Web 2.0.

Sur la base des résultats de la recherche, nous avons tenté de faire notre propre définition de la communication de crise numérique, qui se présente ainsi: La communication de crise numérique est une forme de communication globale de l'entreprise qui intervient en amont et en aval lors d'une crise générée exclusivement sur internet, tout en ayant recours aux nouvelles technologies numériques, permettant à la fois de maintenir la e-branding de l'entreprise et de saisir les éventuelles opportunités.

En fine, ce travail nous a permis de se pencher sur l'importance de mise en place d'une stratégie de communication qui repose sur des outils innovants et principalement à travers les réseaux

sociaux. Dans le futur nous essayerons de ventiler notre étude sur plusieurs activités et la région et sortir avec plus d'analyse et de précision dans la gestion de crise numérique.

Références:

- (1). Alex Mucchielli 2011 Les motivations, Collection : Que sais-je ? Éditeur : Presses Universitaires de France page 128
- (2). Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. Vie & Sciences De L'entreprise, N° 185–186(3), 13–26.
- (3). Boyer, R. (2004). Théorie de la régulation. *Repères*.<https://doi.org/10.3917/dec.boyer.2004.01>
- (4). Davidson, E. et Vaast, E. « Digital Entrepreneurship and its Sociomaterial Enactment». Exposé présenté lors de la conférence intitulée 43rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). 2010.
- (5). Denef, J. F. (2001). Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans la formation médicale, au service de l'acquisition et du développement des compétences professionnelles. *Pédagogie Médicale*, 2(1), 42–50.
- (6). Forgues, B. & Roux-Dufort, C., (1998). « Crises: events or processes. Cahier de Recherche de l'IGT, (71), p.28.
- (7). Forgues, B., (1996). «Nouvelles approches de la gestion des crises. Revue Française de Gestion, (108), p.72-78.
- (8). Hermann, C. F. (1963), Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, n° 8, p. 61 – 68
- (9). Lagadec P. (1991). La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs, Mc Graw Hill
- (10). Lagadec P. (1995), Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace, Éditions d'Organisation, Paris.
- (11). LAGADEC P., Apprendre à gérer les crises, Paris, Les éditions d'organisation, 1994, 120 p
- (12). Libaert, T. (2006). Communication et développement durable : des relations ambiguës. *Communication Et Langages*, 150(1), 127–133. <https://doi.org/10.3406/colan.2006.5367>
- (13). Libaert, T. (2015). La communication de crise - 4ème édition (Communication licence, 4) (French Edition). DUNOD.
- (14). Melkonian T. et Picq, T. (2014), «De la gestion de crise ponctuelle à l'action continue en contexte extrême: Détour par le cas des Forces Spéciales de l'Armée Française», In Denis J-P., Hafsi T., Martinet, A-C. and Tannery F. M. (Eds) *Encyclopédie de la stratégie*, Editions Vuibert, Paris, pp. 631- 644.
- (15). Millar, D. P., & Heath, R. L. (2003). A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses. *Responding to Crisis*, 9–26.
- (16). Mitroff, I. I, Pearson, C.M. & Judith, A., (1997). Clair, and Sarah Kovoov Misra, «Managing the Unthinkable, ». *Organizational Dynamics*, 26, p.51–64.
- (17). Patrick Lagadec LA GESTION DES CRISES. Outils de réflexion à l'usage des décideurs, Paris, Mc Graw Hill, 323p
- (18). Perez C., 2010, Technological revolutions and techno-economic paradigms, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 34, n° 1, p. 185-202.
- (19). Pündrich, A. P., Brunel, O., & Barin-Cruz, L. (2008). La crise comme processus et comme événement: Analyse de deux études de cas. *Research Papers in Economics*. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:hal:journl:hal-00363770>.

- (20). Roux-Dufort, C. (2000), *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*, Paris: De Boeck & Larcier.
- (21). Roux-Dufort, C. (2010). « La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance », *Télescope*, vol. 16, n° 2, p. 1-21.
- (22). Schwab K., 2016, *The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond*, World Economic Forum.
- (23). Shrivastava, P. & I. Mitroff (1987), *Strategic Management of Corporate Crises*, *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, issue 1, p. 5 – 11.
- (24). Volpi R. (2003), «A propos du management de crise», Université du Littoral Côte d'opale.
- (25). Volpi, R. (2003). A propos du management de crise. Université du Littoral Côte d'opale
- (26). Il faut 20 ans pour construire une réputation et cinq minutes [...] - Warren Buffett. (s. d.). Modèle lettre gratuit. <https://www.modele-lettre-gratuit.com/auteurs/warren-buffett/citations/construire-reputation-minutes-detruire-gardez-esprit-comportez-differemment-31225.html>
- (27). Arène, R. (2022, août 31). Le monde est plus connecté que jamais, 4,95 milliards de personnes utilisent Internet en 2022. CNET France. <https://www.cnetfrance.fr/news/le-monde-est-plus-connecte-que-jamais-495-milliards-de-personnes-utilisent-internet-en-2022-39946508.htm>
- (28). Ketfi, C. (2017, 23 janvier). Samsung Galaxy Note 7 : de son annonce à sa mort, chronologie d'une catastrophe industrielle. Frandroid. https://www.frandroid.com/marques/samsung/382658_samsung-galaxy-note-7-de-annonce-a-mort-chronologie-dune-catastrophe-industrielle
- (29). Gonzalo, F. (2020, 4 mars). Gestion de crise à l'ère numérique. Etourisme.info. <https://www.etourisme.info/gestion-de-crise-a-lere-numerique/>