

& Communication & Organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle
éditée par les Presses Universitaires de Bordeaux

ENJEUX CONTEMPORAINS DE LA COMMUNICATION DE CRISE ENTRE RUPTURES ET CONTINUITES

Numéro 68 – Décembre 2024

Résumé :

Le dossier thématique *Enjeux contemporains de la communication de crise : entre ruptures et continuités* de la revue *Communication & Organisation* vise à enrichir les recherches interdisciplinaires sur la communication de crise. Il souhaite explorer de nouvelles problématiques, approches, théories, et terrains, en abordant des études de cas variés à la lumière des transformations sociales et organisationnelles actuelles. Son objectif est de développer des réponses pertinentes aux défis de la gestion de crise, en s'appuyant sur des concepts, théories et pratiques novateurs ou émergents. À cette fin, plusieurs axes sont privilégiés, permettant une diversité de questionnements et une analyse approfondie de terrains et cas variés.

Coordination du numéro :

- Ivan Ivanov, Université d'Ottawa, Canada ;
- Winni Johansen, Université d'Aarhus, Danemark ;
- Thierry Libaert, Université catholique de Louvain, Belgique.

Argumentaire

Il faut remonter à 1999 pour lire le premier et unique numéro spécial de la revue *Communication & Organisation* (C&O) dédié à la communication de crise, intitulé *Crise et Communication*. Parmi les préoccupations soulevées à l'époque figuraient la mondialisation de l'économie, le krach boursier, le déclin des médias traditionnels, l'impasse de la politique internationale de la Russie et la situation politique des pays émergents. Plus de deux décennies plus tard, ces problématiques résonnent de manière étrangement familière et restent d'actualité.

Quels sont les domaines d'actualisation des études en communication de crise aujourd'hui ? Quelles nouvelles problématiques façonnent notre manière de comprendre, prévenir et gérer les crises aux niveaux local, national et international ? Quels sont les apports actuels des théories de l'information et de la communication, ainsi que des disciplines connexes, dans la gestion de crise ? Quelles innovations, ruptures et révolutions techniques et technologiques ont influencé et transformé les pratiques de communication de crise au sein des sociétés et des organisations ?

Remise en contexte

Le dossier thématique *Enjeux contemporains de la communication de crise entre ruptures et continuités* de la revue *Communication & Organisation* s'inscrit dans la vision de Bruno Latour, qui considérait les crises à travers les interruptions et les continuités. Il voyait la crise comme « *une suite de ruptures qui obtiennent la continuité des cours d'action à travers de continues discontinuités* » (Latour, 2013, p. 393). Tantôt des épisodes cosmologiques (Weick, 1993) qui plongent dans le chaos un monde ordonné et routinier, tantôt des faits sociaux normaux (Durkheim, 1985) qui n'ont jamais quitté la terre ferme : les crises se succèdent et se ressemblent, tout en engendrant des phénomènes nouveaux, des conséquences de plus en plus graves et irréversibles, ainsi que des attentes socio-organisationnelles toujours plus élevées, renforcées par l'avancement et les promesses des technologies numériques. Entre tensions, polarisations, ambivalences et oppositions provoquées par des conflits et des bouleversements sociaux et globaux, la gestion de crise sollicite continuellement les sciences de l'information et de la communication pour appréhender, expliquer et donner du sens aux « épisodes cosmologiques » et à leurs manifestations sociotechniques (Bouzon, 2004).

La communication de crise aborde des phénomènes complexes, marqués par la multiplication des pratiques professionnelles (Libaert, 2018) fondées sur des perceptions et des représentations diverses (Coombs, 2023; Coombs & Holladay, 2022). La complexité de la gestion de crise réside également dans les réalités des terrains de recherche, qui appellent à des approches communicationnelles réinventées ou innovées. La communication se trouve constamment impliquée dans la gestion de crise (Ivanov, 2021), au carrefour des interactions entre les acteurs, les organisations et les technologies en action. Elle est aujourd'hui de plus en plus utilisée pour soutenir et faciliter la prise de décision stratégique (Gilpin & Murphy, 2008), lorsque les acteurs organisationnels sont désorganisés et les pratiques habituelles ne sont plus efficaces.

Le choix des meilleures options possibles et la prise de décision rationnelle (*decision-making* au sens de Simon, 1976) émergent à chaque niveau de la gestion de crise. Pourtant, les démarches rigoureuses de planification et de gestion des risques, piliers de la gestion de crise, sont mises à rude épreuve par les études de terrain de plus en plus variées (Matte & Ivanov, 2024; Spradley, 2017; Matte & Cooren, 2015). Ces recherches montrent que, malgré la multiplication des démarches de gestion, le développement effectif d'une crise répond rarement à une logique rationnelle de planification stratégique et ne s'inscrit pas nécessairement dans des trajectoires décisionnelles linéaires. Au-delà des ruptures désorganisantes provoquées par les épisodes cosmologiques, les crises omniprésentes et normalisées (Ivanov et al., 2024) suivent souvent des continuités irrationnelles. Tantôt des événements sans fin, tantôt des « serpents de mer », les crises sociales et organisationnelles, avec leurs fluctuations spatio-temporelles, prennent un caractère quasi permanent. Les

tensions aiguës qu'elles engendrent ne peuvent toujours être éliminées, et la communication de crise se retrouve fréquemment entravée, voire bloquée (Weick, 2022), par des facteurs endogènes et exogènes échappant aux logiques managériales.

Crise et communication : 25 ans plus tard

Le dossier thématique *Enjeux contemporains de la communication de crise entre ruptures et continuités* vise à répondre aux défis liés à la complexité des crises. Il cherche à faire progresser les travaux interdisciplinaires sur la communication de crise en abordant des thématiques, des problématiques, des approches, des théories, des terrains et des études de cas nouveaux ou actualisés, éclairés par les transformations sociales et organisationnelles contemporaines. L'objectif est de proposer des réponses adaptées aux enjeux de la gestion de crise, fondées sur des concepts, des théories et des pratiques innovantes ou émergentes. Pour cela, plusieurs domaines sont privilégiés, offrant des questionnements variés et englobant des études de cas et des terrains diversifiés.

1. Évolution des concepts, des théories et des pratiques de communication de crise

La communication de crise est en perpétuelle évolution, en réponse aux transformations sociales, économiques et technologiques. Les crises contemporaines nécessitent des adaptations des modèles théoriques existants pour répondre aux nouveaux enjeux sociétaux et organisationnels. L'essor des réseaux sociaux, des plateformes numériques, et plus récemment de l'intelligence artificielle (IA), incite les chercheurs de divers horizons disciplinaires à repenser, adapter et enrichir les concepts et théories classiques tels que la *Situational Crisis Communication Theory* (Coombs, 2007), la *Corporate Apologia* (Ware & Linkugel, 1973), la *Image Repair Theory* (Benoit, 1997), la *Organizational Renewal Theory* (Ulmer *et al.*, 2011) ou encore la *Rhetorical Arena Theory* (Frandsen & Johansen, 2017) avec son approche multivocale.

Ce dossier thématique sollicite des propositions qui développent ou revisitent ces cadres théoriques afin de proposer de nouveaux modèles, capables d'appréhender la complexité des crises actuelles. Les contributions peuvent s'appuyer sur des terrains de recherche et des études de cas variés (Georges & Pratt, 2013). Par exemple, l'intégration de technologies avancées et de l'IA constitue désormais un aspect central dans la gestion de crises, telles que les cyberattaques et les cybercrimes. De plus, l'étude de la gestion des émotions à l'ère des plateformes numériques représente un autre enjeu clé, incitant à revisiter et actualiser les théories traditionnelles. L'interaction en temps réel avec les publics, ainsi que la nécessité pour les organisations de s'adapter à cette immédiateté émotionnelle, transforme inévitablement les dynamiques de gestion de crise.

Ainsi, ce dossier propose d'explorer plusieurs questions fondamentales : comment ces nouvelles dynamiques influencent-elles les concepts décrivant les différentes étapes de la gestion de crise ? Quels nouveaux développements et aboutissants théoriques marquent les études actuelles en communication de crise ? Quelles pratiques professionnelles innovantes émergent de ces théories et concepts renouvelés ? Enfin, quels rôles jouent les technologies numériques et l'IA, tant dans le déclenchement des crises que dans leur prévention et gestion effective ?

2. Nouveaux types de crises en contexte de défiance généralisée

Les crises contemporaines évoluent en se diversifiant, avec l'émergence de formes telles que les *paracrisis* (Coombs & Holladay, 2012), les crises « collantes » (*sticky crises*) (Coombs & Tachkova, 2024), les crises « débordantes » (*crisis spill-over*) (Veil & Dillingham, 2020) ou encore les crises « latentes » et « rampantes » (*smoldering/creeping crisis*) (Boin et al., 2020; Maier et al., 2023). Des facteurs culturels, institutionnels, sociaux, religieux, historiques, et politiques influencent l'émergence et la propagation des crises, lesquelles dépassent fréquemment les frontières locales et régionales pour occuper des espaces géographiques plus vastes. L'intensification des tensions géopolitiques et la prolifération de conflits hybrides de longue durée appellent à redéfinir la notion même de crise. De même, les crises sanitaires, telles que celle engendrée par la Covid-19, révèlent que la propagation classique des crises en trois phases (pré-crise, phase aiguë, et post-crise) laisse place à des crises fluctuantes, caractérisées par des cycles de résurgence et d'accalmie plus ou moins durables. D'autres crises, perçues comme « interminables », telles que celles liées aux désastres environnementaux et au réchauffement climatique, imposent une redéfinition profonde des stratégies de communication. Pourtant, dans nos sociétés, marquées par la désinformation, les fausses nouvelles, les *deepfakes*, et la défiance généralisée, la communication de crise devient un exercice de plus en plus complexe, oscillant entre la transparence et la nécessité de persuasion. Face à ces défis, les approches interdisciplinaires intégrant des perspectives issues des disciplines connexes, comme la sociologie, le droit, la psychologie sociale, les sciences de gestion, les sciences politiques, et la psychologie, se révèlent essentielles pour repenser en profondeur les stratégies communicationnelles.

Dès lors, plusieurs questions se posent. Comment ces nouvelles crises affectent-elles les enjeux communicationnels dans un contexte de méfiance généralisée ? Quel est le réel impact sur la réputation de l'organisation ? Comment les organisations peuvent-elles instaurer ou restaurer la confiance face à la multiplication des sources de fausses nouvelles et de désinformation ? Comment les chercheurs et les praticiens peuvent-ils collaborer pour élaborer des solutions efficaces ? Enfin, les organisations sont-elles suffisamment préparées pour affronter ces nouveaux défis communicationnels ?

3. La communication au cœur de la gestion de crise

La communication est une constante opérationnelle et structurante dans la gestion de crise (Ivanov, 2021). « Elle n'est pas seulement un acte ponctuel de transmission d'un message, mais une instance d'actualisation des représentations faisant intervenir des significations élaborées antérieurement » (Bouzon, 2004, p.16). Pourtant, les crises contemporaines mobilisent un réseau d'acteurs et de voix de plus en plus diversifié : citoyens, clients, ONG, politiciens, médias, investisseurs, experts, etc. Certains restent invisibles ou anonymes, car ils interviennent à distance via les réseaux sociaux et les plateformes numériques. D'autres demeurent silencieux ou sont exclus des échanges en raison de la fracture numérique ou du manque de moyens de communication. D'autres interviennent en tant que '*third parties*' (trolls, hackers, activistes, critiques professionnels, politiciens, etc.) avec leur propre agenda (Frandsen & Johansen, 2023). Cette multiplicité de voix (Frandsen & Johansen, 2017) et d'interactions de voix agonistes, antagonistes et polarisés

complique la gestion de la communication, posant des défis majeurs pour coordonner les discours et maintenir une cohérence stratégique.

La communication prend alors des formes diverses et se manifeste à plusieurs niveaux. Elle façonne les déclarations officielles et les discours institutionnels des dirigeants en temps de crise ; elle engendre des outils permettant de produire des supports et dispositifs d'information destinés aux publics et aux parties prenantes internes et externes ; elle donne du sens à l'action collective lorsque les épisodes cosmologiques désorganisent ou détruisent complètement les structures organisationnelles ; elle structure les stratégies et les pratiques de gestion de crise lorsque les organisations se trouvent affaiblies par l'ampleur des événements subis. La communication est constitutive de la gestion de crise, car elle influe non seulement sur la manière dont les organisations gèrent les effets des crises, mais aussi sur les perceptions et les opinions des publics internes et externes, qui peuvent soit faciliter la résolution de la crise, soit, au contraire, contribuer à l'aggraver. Comment les messages organisationnels évoluent-ils à la lumière des évolutions sociotechniques contemporaines ? Quels sont les discours officiels actuels ou actualisés des acteurs impliqués qui font la différence dans la gestion de crise ? Comment rendre audibles les voix silencieuses des acteurs exclus de la gestion de crise ? Quels sont les processus et les moyens par lesquels la communication structure les stratégies et les pratiques de gestion de crise ?

Cet appel est ouvert aux chercheurs en sciences de l'information et de la communication ainsi qu'aux disciplines connexes explorant les phénomènes communicationnels. Il s'adresse également à divers domaines de recherche, tels que les études des médias, la communication organisationnelle, les communications stratégiques, les relations publiques, la communication politique, la communication des risques et la communication interne. L'appel à contributions privilégie les propositions s'appuyant sur des études de cas empiriques, comparatives ou théoriques, apportant une contribution significative à l'étude communicationnelle de la gestion de crise.

Calendrier :

- Envoi des propositions sous forme de résumés : 27 janvier 2025
- Retour aux auteurs de la sélection des propositions : 10 février 2025
- Remise de l'article intégral : 2 juin 2025
- Retour aux auteurs de l'évaluation par le comité de lecture : 1^{er} septembre 2025
- Retour des articles définitifs (revus après évaluation) : 6 Octobre 2025
- Publication du numéro : décembre 2025

Consignes de rédaction des propositions (résumés) :

- 6000 caractères, espaces compris
- Bibliographie non comptabilisée dans le nombre de caractères
- Sur une page de garde : titre de la proposition, prénom et nom de l'auteur, université, laboratoire, adresse électronique, cinq mots-clés

- Le résumé doit permettre de bien identifier la problématisation, le cadre théorique et conceptuel, la méthode, et les principaux résultats.

Les propositions résumées seront envoyées aux trois adresses suivantes :

- iivanov@uottawa.ca (Ivan Ivanov)
- wj@mgmt.au.dk (Winni Johansen)
- thierry.libaert@uclouvain.be (Thierry Libaert)

Consignes de rédaction des articles définitifs :

- 35000 caractères à 40 000 maximum, espaces compris, bibliographie comprise.
- Les normes de mise en page des articles définitifs sont accessibles en ligne sur le site de *Communication & organisation* : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/5909>.

La mise en forme finale selon les normes fournies conditionnera l'acceptation définitive de l'article. L'évaluation des articles complets sera faite en double aveugle par le comité de lecture de la liste des membres du comité de lecture est accessible à l'adresse suivante : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/5910>

Les propositions seront déposées sur le site de gestion éditoriale de la revue : <https://revues.u-bordeaux-montaigne.fr/cometorg/about/submissions>

À propos des coordinateurs du numéro :

Ivan Ivanov est professeur à l'Université d'Ottawa, spécialisé en communication organisationnelle. Il s'intéresse la gestion de crise et à la prise de décision. Ses recherches portent sur les pratiques, processus et stratégies communicationnelles et s'orientent vers un tournant constitutif en gestion de crise. Il a publié plusieurs articles dans le domaine de la communication organisationnelle et de la crise, et a publié un livre en 2021 intitulé « La communication de crise à l'ère du numérique : stratégies, processus et pratiques » (Presses de l'Université du Québec).

Winni Johansen, est professeure en communication corporate et gestion de crise à l'Ecole de Management et de Sciences Sociales à l'Université d'Aarhus, Danemark. Ses recherches portent sur le management et la communication de crise, y compris le *crisis consulting*, la communication interne de crise, la communication environnementale, tensions géopolitiques et nouveaux types de crise, activisme, polarisation et médias sociaux. Elle a publié plus de 100 articles et chapitres de livre, et est notamment co-auteur/co-éditeur de « *Organizational Crisis Communication: A Multivocal, Approach* » (Sage, 2017), et « *Crisis Communication* » (Handbook) (Mouton de Gruyter, 2020).

Thierry Libaert, ancien professeur en sciences de la communication à l'Université catholique de Louvain, est Président de l'Académie des Controverses et de la Communication sensible et administrateur de

l'Association Nationale des Communicants. Il a notamment rédigé *La Communication de crise* (Dunod, 5ème édition 2020) et *Communication de crise* (Pearson, 2019), lauréat du grand prix annuel de l'Académie des Sciences Commerciales.

Bibliographie indicative

Benoit, W. L. (1997). *Image repair discourse and crisis communication*. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186.

Boin, A., Ekengren, M. & Rhinard, M. (2020), "Hiding in plain sight: conceptualizing the creeping crisis", *Risk, Hazards and Crisis in Public Policy*, Vol. 11 No. 2, pp. 116-137.

Bouzon, A. (2004). *La place de la communication dans la conception de systèmes à risques*. Paris: L'Harmattan.

Coombs, W. T. (2007). *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.

Coombs, W. T. (2014). *Applied crisis communication and crisis management. Cases and exercises*. SAGE Publications.

Coombs, W.T., & Holladay, S. J. (2022). *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis : The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.

Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2024). How Emotions Can Enhance Crisis Communication : Theorizing Around Moral Outrage. *Journal of Public Relations Research*, 36(1), 6-22.

Durkheim, É. (1895). *Les Règles de la méthode sociologique*. Paris: Alcan.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication. A Multivocal Approach*. London: Sage.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2023). Rhetorical Arena Theory. Revisited and Expanded. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.). *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 169-181). Wiley & Sons.

Georges, A. & Pratt, C. (2013). *Case studies in crisis communication: International Perspectives on Hits and Misses*. Routledge.

Gilpin, D. R. & Murphy, P. J. (2008). *Crisis Communication in a Complex World*. Oxford University Press, Oxford.

Ivanov, I. (2021). *La Communication de crise à l'ère du numérique. Stratégies, processus et pratiques*. Québec: Presses de l'Université du Québec (PUQ).

Ivanov, I., Robichaud, D., Cordelier, B., & Nahon-Serfaty, I. (2024). Pour une approche constitutive de la gestion de crise : communication, agentivité et processus organisants. In F. Lambotte, L. Morillon & V. Lépine (Eds.), *Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles* (pp. 33–54). UCL, Bruxelles.

Latour, B. (2013). "What's the Story?" Organizing as a Mode of Existence. In D. Robichaud & F. Cooren (Eds.), *Organization and Organizing. Materiality, Agency and Discourse* (pp. 37–51), Routledge, London.

- Libaert, T. (Dir.) (2018). *Communication de crise*. Montreuil: Pearson.
- Maier, C.D., Frandsen, F. & Johansen, W. (2023). Understanding the arena of smoldering crises: a longitudinal study of discursive struggles after implementing a new health care platform. *Journal of Communication Management*, 27(3), 329-344.
- Matte, F. & Cooren, F. (2015). Learning as Dialogue: An “on-the-go” Approach to Dealing with Organizational Tensions. In L. Filliettaz & S. Billett (Eds.), *Francophone Perspectives of Learning Through Work: Conceptions, Traditions and Practices* (pp. 169-187). Berlin: Springer.
- Matte, F. & Ivanov, I. (2024). La gestion de crise par le prisme de la communication organisationnelle : matérialité, agentivité et discours. In F. Cooren (Ed.), *Communication et organisation : une introduction* (pp. 179-200). Éditions JFD.
- Olivier, B. (1999). Introduction – (Re) problématiser la crise à la lumière de la communication des organisations. *Communication & organisation*.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. New York: Free Press.
- Spradley, R. T. (2017). Crisis Communication in Organizations. In C. R. Scott, L. Lewis (Eds.), J. Barker, J. Keyton, T. Kuhn, & P. Turner (Assoc. Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Malden: Wiley, Inc.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2011). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (2nd ed.). Sage Publications.
- Veil, S. R. & Dillingham, L. L. (2020). Reputational interdependence and spillover: exploring the contextual challenges of spillover crisis response. In F. Frandsen & W. Johansen (Eds.). *Crisis Communication. Handbook of Communication Science* (pp. 363-374). De Gruyter Mouton.
- Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). *They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia*. *Quarterly Journal of Speech*, 59(3), 273–283.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E. (2022). Arrested Sensemaking: Typified Suppositions Sink the El Faro. *Organization Theory*, 3(3), 1–12.