

STRATÉGIES DE COMMUNICATION EXTERNE À L'ENTREPRISE FACE À UNE CRISE RÉPUTATIONNELLE

Veronica BENZO

vbenzo@unict.it

Université de Catane, Italie

Abstract: *In the age of social media, crisis communication management requires a delicate balance between responsiveness, transparency and accountability. It is up to companies to anticipate potential crises, leverage social media to establish effective dialogue and engage in a long-term approach to restoring their image. The effectiveness of the discursive strategies adopted depends on their ability to regain the trust of stakeholders while aligning their communication with society's expectations. To achieve this, it is essential to master the nuances of discourse, to rely on authentic values and to demonstrate both transparency and adaptability in a context marked by complex and constantly changing environments.*

Theoretical frameworks converge on one key observation: the effectiveness of the discursive strategies deployed by companies depends on their ability to restore stakeholder confidence and align their communication with societal expectations. Whether through public apologies, concrete commitments or dialogue with stakeholders, these strategies all aim to redefine the company's image as a responsible and credible actor. Reputational crises are not just a defensive episode: they are an opportunity for the company to strengthen its social capital, improve its practices and demonstrate its resilience. To be successful, it is imperative to master the subtleties of discourse, draw on authentic values and demonstrate transparency and adaptability in complex and constantly changing environments. Crisis communication is based on a balance between responsiveness, transparency and accountability. Companies must anticipate potential crises, use social media to communicate effectively and work to rebuild their image with a long-term perspective.

Keywords: *communication, reputational crisis, e-reputation, discursive strategies.*

Introduction

À l'ère de la communication, le mot « crise » est devenu un concept omniprésent, à la croisée des enjeux sociaux, médiatiques et organisationnels. S'il permet de désigner des situations critiques et de mobiliser l'attention, son usage excessif peut aussi en réduire l'impact ou engendrer des effets contre-productifs.

Les entreprises se retrouvent souvent à gérer des crises qui peuvent entamer leur réputation et une crise réputationnelle peut causer de graves conséquences. La crise

représente un véritable danger et peut conduire à la disparition de l'organisation concernée. Elle peut, au contraire, se transformer en opportunité positive de développement par la remise à plat d'un mode de fonctionnement inadapté (Libaert, 2020 : 5).

Le terme « crise » sera ici analysé sous l'angle spécifique de la « crise réputationnelle ». Nous chercherons à comprendre les facteurs déclencheurs de telles situations et les stratégies de communication mises en œuvre par des entreprises françaises figurant parmi les 100 premières au monde, selon le *Global RepTrak 100*. Notre analyse s'appuie sur l'étude des sites web des entreprises sélectionnées, de leurs communiqués de presse, de leurs réseaux sociaux et de leurs slogans publicitaires. Nous avons choisi des entreprises françaises telles que *Michelin*, *Bic*, *Decathlon*, *Danone*, *L'Oréal* ainsi que des Maisons de luxe comme *Chanel* ou *LVMH*, pour plusieurs raisons. D'une part, ces entreprises occupent une position stratégique dans leurs secteurs respectifs, avec une forte visibilité internationale. Elles sont aussi reconnues pour leur capacité à innover, à maintenir un haut niveau de qualité et à incarner des valeurs fortes aux yeux de leurs parties prenantes. D'autre part, elles ont toutes été confrontées à des crises communicationnelles majeures mais ont su préserver leur crédibilité et leur image.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les leviers qui ont permis à ces entreprises de maintenir leur positionnement et leur réputation mondiale, tout en répondant de manière efficace aux défis communicationnels liés à ces crises. Cela inclut l'analyse des outils discursifs, des messages clés et des actions concrètes qui leur ont permis de restaurer la confiance et de se réaffirmer en tant que leaders dans leurs secteurs respectifs. Nous avons également mentionné quelques entreprises qui ne figurent pas parmi les cent premières, mais que nous avons considérées comme des exemples pertinents pour appuyer notre discours.

Nous avons examiné des exemples de communication au prisme de la théorie situationnelle de la communication de crise de W. T. Coombs (§1). L'analyse des discours pris en examen a mis en lumière comment les entreprises mobilisent des stratégies discursives pour maintenir ou rétablir leur pouvoir, leur légitimité et leur contrôle sur la narration (M. Foucault - §1). En outre, en suivant le concept de Foucault de « savoir » (Foucault, 1999), qui n'est pas une accumulation de vérités objectives, mais le produit de discours structurés par des règles spécifiques, nous avons pu mettre en évidence comment les discours des PDG ou les slogans utilisés par les entreprises peuvent résoudre des situations de crise.

Nous avons pu constater que les entreprises qui ont adopté le modèle du « cercle d'or » théorisé par Simon Sinek gardent un positionnement avantageux (§2) ; ce modèle peut être considéré comme une stratégie de construction narrative et rhétorique qui influence la structure, l'argumentation et le langage utilisés dans un texte ou un discours.

Enfin, la théorie de Goffman nous a permis de comprendre comment certaines entreprises ont sauvé habilement leur réputation. (§2).

1. Crise réputationnelle : causes, stratégies et conséquences. Étude de cas.

Pour bien comprendre le concept de « crise réputationnelle », il faut bien définir ce qu'est une crise et ce qu'est la réputation d'une entreprise.

Le mot « crise » vient du grec *krisis*, qui signifie « décision » ou « moment critique ». Il désignait un point de bascule, un tournant nécessitant une action ou un jugement. À présent, il tend à désigner une perturbation ou un déséquilibre, souvent accompagné de

connotations négatives. Si d'une part une crise peut être considérée comme « un événement inattendu mettant en péril la réputation d'une organisation » (Lerbinger, 1997), d'autre part « les crises ne sont pas des événements mais des processus qui se développent dans le temps et l'espace » (Shrivastava, 1987). La crise apparaît de moins en moins comme un événement isolé, elle peut donc être anticipée, car prévue (Libaert, 2020 : 7).

La réputation est l'opinion collective que les clients, les employés, les investisseurs, les partenaires, les médias ont d'une entreprise. Elle résulte de la perception de la qualité de ses produits ou services, de ses actions, de ses valeurs, de son comportement dans des situations variées (ex. respect de l'éthique, gestion des crises). La réputation est une pierre angulaire pour le succès d'une organisation parce que les entreprises réputées attirent plus facilement les meilleurs employés ; en outre, une image positive permet de se démarquer de la concurrence sur le marché et d'attirer et fidéliser les clients ; encore, les entreprises bien perçues bénéficient souvent d'un meilleur accès aux capitaux et surtout, une réputation solide peut atténuer les impacts négatifs d'une crise.

La crise réputationnelle est alors une situation où l'image ou la perception publique d'une organisation ou d'une marque est gravement compromise, souvent à la suite d'un incident, d'une erreur ou d'une mauvaise communication. Une gestion efficace de la communication est cruciale pour atténuer les dégâts, regagner la confiance des acteurs externes à l'entreprise et préserver la réputation à long terme. Les crises réputationnelles représentent un défi majeur pour les organisations, car elles affectent leur capital immatériel le plus précieux : la confiance des parties prenantes. Dans ce contexte, la communication stratégique devient un outil essentiel pour gérer les perceptions, atténuer les impacts négatifs et se refaire une réputation.

Dans une crise réputationnelle, la gestion stratégique du discours joue un rôle déterminant dans la préservation ou la restauration de la confiance. Le discours en situation de crise est un acte stratégique qui vise à influencer la perception qu'on a de l'entreprise, tout en démontrant la capacité de l'organisation à gérer une situation délicate compromettante. Plusieurs théories permettent d'analyser et de structurer les réponses des entreprises face à des situations critiques. Nous avons examiné des exemples de communication en situation de crise au prisme de la théorie situationnelle de la communication de crise (SCCT) de W. Timothy Coombs, qui propose cinq types de stratégies : le déni, la réduction des responsabilités, la réduction des attaques pour faire apparaître la crise moins désastreuse aux yeux des publics, l'action correctrice, la reconnaissance et l'empathie (Manga, 2018 : 58-59). Selon Coombs un discours de crise efficace doit être : transparent parce que l'information doit être claire et honnête pour éviter de nourrir des soupçons ; empathique en montrant de la compassion envers les victimes ou les parties affectées ; responsable car le fait de reconnaître la gravité de la situation permet de prendre des mesures pour y remédier et rassurer ainsi les parties prenantes ; rapide parce que cela réduit les risques de désinformation et d'aggravation de la crise.

Une communication transparente, rapide et empreinte d'empathie, combinée à des actions concrètes, peut au contraire transformer une crise en opportunité de renforcement de la réputation. Le plus souvent les entreprises qui n'ont pas de stratégie de communication bien précise adoptent des stratégies défensives, en refusant toute implication, ou en utilisant des stratégies de minimisation, utilisées pour réduire la perception négative de la crise. Un exemple récent de communication efficace qui suit le modèle de la théorie situationnelle de la communication de crise (SCCT) de W. Timothy Coombs, est celui de L'Oréal en réponse à la

crise causée par diverses accusations de racisme et de discrimination dans ses campagnes publicitaires et pratiques internes, éclatée en 2020.

La crise pourrait être classée comme une crise de responsabilité accrue (crise où l'entreprise est partiellement responsable de l'incident, ou la responsabilité est perçue comme étant en partie de l'entreprise). Il est important ici de noter que la crise a en grande partie été alimentée par des perceptions négatives et des accusations extérieures. Le modèle SCCT recommande à l'entreprise d'opter pour une combinaison de stratégies pour regagner la confiance, telles que les excuses et la réparation, ainsi qu'une réponse corrective. L'Oréal a réagi en publiant des excuses publiques et a reconnu ses erreurs dans la manière dont certaines campagnes et pratiques commerciales avaient été perçues. Le PDG a pris la parole lors une série de déclarations, affirmant que l'entreprise comprenait les critiques et était déterminée à agir pour rectifier ses erreurs et améliorer l'inclusivité de ses campagnes publicitaires. En outre, L'Oréal a rapidement annoncé des initiatives visant à garantir que ses politiques internes, ses campagnes publicitaires et ses produits seraient plus inclusifs à l'avenir. L'entreprise a mis en place un plan pour revoir ses lignes de produits et la diversité de ses ambassadeurs/ambassadrices, en faisant appel à des personnalités et des influenceur/influenceuses de diverses origines ethniques, pour mieux refléter la diversité de ses consommateurs. Elle a aussi lancé des programmes de formation sur la diversité et l'inclusivité pour ses employés, afin de leur garantir une meilleure compréhension des enjeux sociétaux. L'Oréal a publié des rapports sur ses actions et les progrès réalisés en matière de diversité et d'inclusivité. Cette transparence est en accord avec les recommandations du modèle SCCT qui préconise de montrer des résultats tangibles et mesurables pour regagner la confiance du public. L'entreprise a également lancé des campagnes internes pour promouvoir la diversité au sein de ses équipes créatives et de ses processus de production. Cela a permis de restaurer une partie de sa légitimité et de maintenir la confiance des parties prenantes, en particulier dans un contexte où les attentes sociétales en matière de diversité et de responsabilité sociale des entreprises sont croissantes.

Les entreprises qui, en situation de crise, mobilisent des régimes discursifs spécifiques (scientifiques, technologiques, moraux) pour maintenir leur pouvoir, pour orienter les interprétations des événements, pour limiter les conséquences de la crise, pour redéfinir leur rôle et restaurer leur légitimité ont plus de chance de se positionner parmi les 100 entreprises les plus réputées au monde (Foucault, 2017). On peut citer Michelin qui adopte un dispositif discursif technologique pour faire face aux crises environnementales liées aux émissions de CO₂ ; Michelin met en avant ses innovations technologiques pour réduire l'empreinte écologique de ses pneus, réaffirmant son rôle de leader responsable. L'impact a été positif parce que cette approche transforme la perception de Michelin qui passe d'une entreprise potentiellement polluante à celle d'une actrice de la transition écologique. Cette approche permet à Michelin de garder une bonne position réputationnelle si l'on considère qu'en 2017 elle occupait la 22^e position dans le classement *Global RepTrak 100* ; en 2018 la 19^e position : en 2019 la 9^e ; en 2023 la 16^e position et en 2024 la 50^e position. Dans son ensemble, ces positions illustrent une tendance plus ou moins constante de Michelin dans le maintien d'une réputation positive au fil des années, renforcée par des initiatives en matière d'innovation et de responsabilité sociale.

Une tendance réputationnelle positive peut se trouver dans d'autres entreprises françaises telles que Bic, Decathlon, Danone ou dans des Maisons de luxe comme Chanel et LVMH grâce à leurs stratégies discursives. Chanel, par exemple, utilise plutôt une

stratégie discursive morale et culturelle. Lors d'accusations concernant l'origine de ses matériaux, Chanel communique sur son engagement envers l'artisanat et le commerce équitable. Cela renforce son image d'entreprise éthique et respectueuse des traditions.

Bic aussi utilise une stratégie discursive de succès. Elle s'appuie plutôt sur des aspects scientifiques, qui mettent en avant les projets de recherche pour développer des produits plus durables. En effet, face à la critique sur les déchets plastiques, Bic projette une image d'innovation écologique, détournant l'attention des critiques environnementales.

Chaque entreprise cherche à valoriser des aspects propres à sa culture d'entreprise. Decathlon, par exemple, utilise une stratégie discursive s'appuyant sur la morale : accusée de délocalisation, Decathlon valorise son impact local à travers des programmes de soutien aux associations sportives locales. Cette stratégie détourne l'attention des pratiques commerciales contestées pour se concentrer sur ses engagements sociaux.

Encore, LVMH se repositionne en leader écoresponsable, tout en conservant son image de luxe grâce à sa stratégie discursive philanthropique. Pendant des crises environnementales, LVMH insiste sur ses dons pour la reforestation et les efforts pour des pratiques durables dans ses marques.

Un autre exemple d'entreprise française se positionnant en 2024 au 33^e rang du *Global RepTrak* est celui de Danone qui utilise une stratégie à la fois morale et scientifique. Lors de controverses liées à l'eau en bouteille, Danone communique sur sa mission « One Planet. One Health », et ses efforts pour améliorer l'accès à une alimentation saine et durable. Cela restaure sa légitimité en insistant sur son rôle dans la santé publique.

Ces stratégies ont permis aux entreprises de rétablir leur légitimité et de réorienter le discours public en leur faveur, en se démarquant des polémiques et en s'engageant envers des normes élevées en matière de durabilité, d'éthique et de qualité des produits.

2. Stratégies de communication face à une crise réputationnelle.

Nous avons cherché les raisons pour lesquelles des entreprises telles que Michelin, Bic, Decathlon, Danone, ou les Maisons comme Chanel ou LVMH font partie des cent premières entreprises au monde en termes de réputation. Nous avons sélectionné des exemples d'entreprises confrontées à des crises réputationnelles, analysées à travers la théorie de la « gestion de la face » (réputation) d'Erving Goffman. Cette approche permet de comprendre comment ces grandes sociétés ont cherché à préserver ou à restaurer leur image sociale en adaptant leur communication à une situation de crise.

Pour citer encore une fois Danone, en 2018 elle se trouve à résoudre la crise réputationnelle liée aux laits infantiles contaminés. Des lots de lait infantile, commercialisés par le groupe (via sa filiale Nutricia), étaient soupçonnés de contamination bactérienne. La stratégie de gestion de la réputation a conduit Danone à rappeler les produits en question et communiquer directement avec les consommateurs pour rassurer sur sa priorité à protéger la santé des enfants. Le groupe a cherché à renforcer sa crédibilité en collaborant étroitement avec les autorités sanitaires. Selon une analyse goffmanienne, la communication de Danone visait à réparer son image ternie en montrant une réaction rapide et transparente, essentielle pour une entreprise positionnée sur des produits de confiance. L'entreprise française a mobilisé des stratégies visant à maintenir ou restaurer sa réputation sociale en réponse à une menace. Ces stratégies incluent la minimisation des responsabilités, la transparence, les excuses publiques et les actions correctives, toutes essentielles pour reconstruire son image auprès des parties prenantes.

Du point de vue de l'analyse textuelle, le modèle que Danone a adopté se reflète dans une structure discursive privilégiant un ordre inverse à la communication traditionnelle. L'entreprise répond en premier lieu à la question « pourquoi » (why) lorsqu'elle vise à « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » ; ensuite elle explique « comment » (how) elle pense atteindre ses objectifs, c'est-à-dire elle vise à créer des produits accessibles, nutritifs et durables ; c'est à la fin de sa communication qu'elle introduit le « what » (quoi) : les produits laitiers, les eaux minérales et produits spécialisés. Par le « why » Danone introduit le motif profond ou le but ultime ; linguistiquement, il se caractérise par des énoncés abstraits et universels comme un ton inspirant et visionnaire, souvent caractérisé par des verbes au présent ou au futur. La mise en relief du « pourquoi » est essentielle pour établir une connexion émotionnelle et générer du sens. Manpower par exemple utilise l'énoncé « Nous croyons au potentiel humain » ; Danone s'engage à « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » ; Apple utilise un slogan qui dépasse les produits et la technologie spécifique pour incarner une philosophie de vie, invitant chacun à sortir des sentiers battus et nous invite tous à « Think Different ».

Le « comment » présente les méthodes ou processus distinctifs. Les entreprises utilisent un langage opérationnel, souvent avec des phrases qui mettent en valeur leurs compétences ou leur unicité. C'est le cas de l'entreprise EDF (Électricité de France) qui met en avant ses compétences techniques et son rôle dans la transition énergétique pour préparer l'avenir à travers une formule brève et percutante : « Notre énergie, votre avenir ».

Le « quoi » décrit les résultats tangibles ou les produits. Le langage est descriptif et concret, avec des données, des chiffres ou des exemples. Il s'adresse à la partie rationnelle du public, souvent utilisé pour conclure le discours.

Dans le « why » prévalent des mots abstraits et valorisants (ex. passion, futur, impact), dans le « how », des termes techniques ou exprimant la méthode sont utilisés (ex. processus, stratégie), dans le « what » le lexique est concret et factuel, souvent avec une liste des produits ou services.

D'un point de vue de la structure syntaxique, le « pourquoi » tend à utiliser des phrases courtes, assertives et puissantes pour créer une résonance émotionnelle en adéquation avec la raison d'être de l'entreprise ; le « how » peut inclure des phrases et des explications plus complexes ; le « quoi » est caractérisé par des énoncés informatifs, souvent dans un style énumératif.

La centralité du « why » place l'auditeur/lecteur au centre. Cependant, elle peut cacher la faiblesse de contenus concrets dans le « how » ou dans le « what ». L'ordre du « cercle d'or » de Sinek a un impact direct sur la perception du public, créant un sentiment de cohérence et d'inspiration.

Les entreprises qui se concentrent sur le « pourquoi » parviennent à créer une connexion émotionnelle plus forte (ex. Apple : « think different »). Les campagnes publicitaires sont souvent structurées selon cette logique pour générer de l'engagement.

C'est le cas de Decathlon, qui répond au « why » en affirmant la nécessité de rendre le sport accessible au plus grand nombre par son slogan : « À fond la forme ! ». Ensuite, Decathlon focalise sa stratégie sur le « how », il faut produire des équipements sportifs innovants, de qualité et abordables et enfin sur le « what » centré sur les équipements et vêtements de sport, pour tous les sports.

L'Oréal aussi adopte le modèle du « cercle d'or » en répondant à la question « pourquoi », il faut rendre accessible la beauté à tous : « Parce que nous le valons bien ».

L'entreprise spécifie « comment » cela est possible, par l'innovation continue dans les produits et la démocratisation de la beauté. Le « what », c'est-à-dire les cosmétiques et les produits de soin passent en dernier dans sa communication.

Par ailleurs, les stratégies de communication peuvent changer en fonction des attentes culturelles des différentes parties prenantes lors des crises réputationnelles ayant une dimension interculturelle. Nous pouvons examiner quelques cas en fonction de l'analyse des dimensions culturelles de Geert Hofstede. Air France, par exemple, en 2018 a dû gérer des grèves à répétition qui ont perturbé les vols, suscitant des critiques internationales, notamment de la part des clients étrangers. Selon la dimension interculturelle de Hofstede, les pays ayant une faible distance hiérarchique (comme les Pays-Bas ou les États-Unis) ont perçu négativement les grèves, considérées comme un conflit d'autorité. En réponse, Air France a adapté son discours en soulignant les efforts de dialogue avec les syndicats. Les pays individualistes ont davantage insisté sur le désagrément pour les clients, tandis que les pays collectivistes ont mieux accepté le discours sur les droits des travailleurs. La stratégie d'Air France a été de segmenter sa communication, en mettant en avant l'engagement pour le dialogue social en France et une approche centrée sur le client à l'international.

L'application des dimensions culturelles de Hofstede est essentielle pour comprendre et adapter les réponses des entreprises dans un contexte de crise interculturelle. Les organisations qui tiennent compte des variations culturelles dans les attentes du public et des parties prenantes sont plus susceptibles de maintenir leur réputation et d'apaiser les tensions.

3. La gestion de la crise via réseaux sociaux.

Les médias socio-numériques (réseaux sociaux, blogs, forums) ont transformé la manière dont les entreprises gèrent les crises. Ces plateformes, caractérisées par leur instantanéité et leur portée mondiale, représentent autant des opportunités que des défis pour la communication de crise.

Une crise sur les médias socio-numériques peut émerger en quelques heures ou minutes et toucher une audience mondiale. On peut citer le « bad buzz » de H&M de 2018, qui s'est propagé rapidement sur Twitter et Facebook parce que leurs utilisateurs ont joué un rôle actif en partageant, en commentant et en interprétant les événements. À cela s'ajoutent les influenceurs et leaders d'opinion qui peuvent amplifier la crise. En janvier 2018, H&M a fait face en effet à une crise majeure à la suite de la diffusion d'une publicité montrant un enfant noir portant un sweat-shirt avec l'inscription « Coolest monkey in the jungle » (« Le singe le plus cool de la jungle »). Cette image, perçue comme raciste, a entraîné une indignation massive sur les réseaux sociaux et des manifestations, notamment en Afrique du Sud. H&M a bien géré la situation, elle a retiré immédiatement la publicité de tous ses canaux de communication et cessé la vente du produit concerné. L'entreprise a fait amende honorable, en reconnaissant sa faute et en exprimant des regrets pour l'offense causée. Ces excuses ont été diffusées sur son site web et ses réseaux sociaux, affirmant :

Nous comprenons que beaucoup de personnes sont contrariées par l'image de ce sweat-shirt.

Nous, qui travaillons chez H&M, ne sommes pas seulement désolés, nous partageons aussi votre indignation.

Nous sommes profondément désolés que l'image ait été perçue de cette manière et nous regrettons sincèrement l'offense qu'elle a pu causer.

En outre, H&M a annoncé des mesures pour renforcer la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise, en incluant la création de postes dédiés à ces questions, afin de prévenir de tels incidents à l'avenir. En admettant publiquement sa faute, H&M a cherché à montrer sa transparence et sa responsabilité. L'utilisation d'un langage empathique a permis d'apaiser la colère du public et de montrer une compréhension de la gravité de l'offense. H&M s'est engagée à améliorer ses pratiques internes, elle a tenté de restaurer la confiance des consommateurs en démontrant une volonté d'évolution.

L'analyse selon la théorie de Goffman de la « gestion de la face » concerne les efforts déployés pour maintenir ou restaurer une image sociale positive. Dans le cas de H&M, la société a entrepris des actions pour réparer sa réputation entachée en reconnaissant publiquement l'erreur, en exprimant des regrets et en s'engageant à des changements concrets, le but étant bien entendu de rétablir sa réputation auprès du public. « 5 minutes d'égaré peuvent détruire 20 ans d'efforts » (Candel, Gomez-Mejia, 2012 : 6).

Les réseaux sociaux permettent aux entreprises de contrôler les messages car elles permettent de diffuser directement leurs points de vue sans passer par des médias traditionnels. Cependant, les rumeurs se répandent souvent plus vite que les corrections. Souvenons-nous de celles de la crise sanitaire de la Covid-19 qui ont été aggravées par la désinformation sur les réseaux. Les utilisateurs attendent des réponses rapides et transparentes. Toute lenteur peut être perçue comme un aveu de culpabilité et une mauvaise réponse peut aggraver la crise.

Il faut répondre rapidement avec des faits précis, tout en reconnaissant les préoccupations du public et montrer une compréhension sincère ses inquiétudes et assumer les responsabilités en cas de faute.

Face aux campagnes de sensibilisation que Greenpeace a organisé contre les pratiques peu responsables de Nestlé dans l'usage de l'huile de palme, l'entreprise a répondu après quelques heures en renvoyant sur un site officiel où elle a annoncé la résiliation du contrat avec son fournisseur d'huile de palme et s'est engagée à n'utiliser que de l'huile de palme produit selon les règles de durabilité.

On lit sur ses plateformes, des messages comme :

Nous sommes engagés à garantir que notre huile de palme provienne de sources responsables, respectant les communautés et protégeant les forêts.

Nous avons rompu les contrats avec les fournisseurs qui ne respectent pas nos engagements en matière de durabilité.

Nous écoutons vos préoccupations. Nous travaillons avec nos partenaires pour rendre notre chaîne d'approvisionnement en huile de palme entièrement durable.

Selon la théorie de Goffman, la suppression initiale des commentaires critiques sur Facebook peut être vue comme une tentative maladroite de protéger sa réputation. De la même manière, en reconnaissant indirectement ses lacunes et en annonçant des engagements pour un approvisionnement responsable, Nestlé a tenté de réduire la menace à sa réputation. Cela illustre une tentative de regagner sa « face positive », c'est-à-dire l'image qu'elle veut projeter comme entreprise éthique et responsable.

Nestlé vise donc à préserver une image positive face à un public critique tout en répondant rapidement et sincèrement à une crise médiatique.

Conclusion

À l'ère des médias socio-numériques, la réputation s'impose toujours plus comme un problème dont la résolution est fondamentale. La communication de crise repose sur l'équilibre entre réactivité, transparence et responsabilité. Les entreprises doivent anticiper les crises potentielles, utiliser les réseaux sociaux pour dialoguer efficacement et travailler à reconstruire leur image dans une logique de long terme. Les médias socio-numériques ne sont pas seulement un défi, mais aussi une opportunité d'interagir de manière directe et authentique avec le public.

En cas de crise médiatique, les entreprises doivent gérer les discussions simultanément sur différentes plateformes (par exemple Twitter, Instagram, TikTok, etc.) et chaque action ou inaction devient immédiatement visible et sujette à critique publique. Même après une résolution, les contenus liés à la crise restent accessibles en ligne, alimentant des discussions à long terme. C'est pour cela qu'il n'est pas facile de gérer ce genre de crise et de grandes marques n'ont pas eu la capacité d'une réaction adéquate.

« En situation de crise, le refus de prendre en compte les revendications de la victime potentielle peut avoir une incidence très négative sur la tournure des événements. En revanche, la prise en considération immédiate et spontanée des revendications du public autour de la victime parvient généralement à désamorcer le problème » (Manga, 2018 : 16).

En mobilisant la théorie situationnelle de la communication de crise de Coombs, nous avons montré comment l'attribution des responsabilités et le choix des stratégies (excuses, justification, compensation, etc.) influencent directement la perception du public. Les concepts de gestion de la « face » (réputation) développés par Goffman nous ont permis de comprendre comment les entreprises cherchent à préserver leur image sociale et à minimiser les atteintes à leur réputation.

Par ailleurs, les réflexions de Foucault sur le pouvoir et les dispositifs discursifs ont révélé comment les entreprises redéfinissent leur rôle et tentent de rétablir leur légitimité en s'appuyant sur des savoirs spécifiques et des valeurs perçues comme universelles. Enfin, l'application des dimensions culturelles de Hofstede a illustré l'importance d'une communication interculturelle adaptée, particulièrement dans les crises ayant une portée internationale.

Ces cadres théoriques, bien que distincts, convergent vers une observation clé : l'efficacité des stratégies discursives déployées par les entreprises repose sur leur capacité à restaurer la confiance des parties prenantes et à aligner leur communication avec les attentes sociétales. Qu'il s'agisse d'excuses publiques, d'engagements concrets ou de dialogues avec les parties concernées, ces stratégies visent toutes à redéfinir l'image de l'entreprise en tant qu'acteur responsable et crédible. Ainsi, nous pouvons conclure que les crises réputationnelles ne se limitent pas à un simple épisode défensif : elles constituent une opportunité pour l'entreprise de renforcer son capital social, d'améliorer ses pratiques et de démontrer sa résilience. Pour réussir, il est impératif de maîtriser les subtilités des discours, de s'appuyer sur des valeurs authentiques et de faire preuve de transparence et d'adaptabilité face à des environnements complexes et en constante évolution.

BIBLIOGRAPHIE

- AMOSSY, Ruth, (2010), *La présentation de soi. Ethos et identité verbale*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BEACCO, Jean-Claude, MOIRAND, Sophie, (1995), *Les discours sur la communication*, Paris, Hachette Supérieur.
- CANDEL Etienne, GOMEZ-MEJIA, Gustavo, (2012), *Les processus de l'e-réputation : procédures de l'image et pouvoirs documentaires*, Colloque international de l'IDETCOM Médias, Culture et Communication, Université de Toulouse 1.
- COOMBS, W. Timothy, (2012), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications.
- DOURY, Marianne, (2016), *Les stratégies argumentatives : Argumenter, expliquer, interpréter*, Paris, Armand Colin.
- FOUCAULT, Michel, (1971), *L'ordre du discours*, Paris, Éditions Gallimard.
- FOUCAULT, Michel, (1969), *L'archéologie du savoir*, Paris, Collection Tel, Éditions Gallimard.
- GLOBAL RepTrak réports de 1999 à 2024, disponible en ligne : <https://www.reptrak.com/globalreptrak/>
- LERBINGER, Otto, (1997), *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates.
- LHERETE, Héloïse, (2017), *Michel Foucault L'homme et l'œuvre. Héritage et bilan critique*, disponible en ligne : <https://doi.org/10.3917/sh.lhere.2017.01>.
- LIBAERT, Thierry, (2020), *La communication de crise*, 5^e édition, Paris, Dunod.
- MAINGUENEAU, Dominique, (2002), *Analyser les textes de communication*, Paris, Dunod.
- MANGA, Xavier, (2018), *La communication de crise à l'ère des médias socionumériques*, Presses de l'Université du Québec.
- PICIOCCHI, Paolo, (2018), *Crisis Management e Crisis Communication*, Torino, Giappichelli Editore.
- ROUX-DUFORT, Christophe, (2003), *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e édition, Malakoff, Dunod.
- SHRIVASTAVA, Paul, (1987), "Crisis Management: A Strategic and Organizational Approach", in *Strategic Management Journal* 8 (1), pp. 77-92.
- SOLOMON, Michael, (2017), *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, London, Pearson.

Sitographie:

www.lafrenchcom.fr/faq/la-crise-rep
www.reputationinstitute.com