Table des matières

Déclaration ..... *i*

Remerciements ..... *ii*

Résumé ..... *iii*

Listes des graphiques ..... *vi*

Listes des tableaux ..... *vi*

1. Introduction *1*

2. La revue littéraire *2*

2.1 Définition de la crise **2**

2.2 Historique du management de crise **2**

2.3 L'identification des risques **3**

2.3.1 Création de la matrice des risques 4

2.4 Les différents types de crise **4**

2.5 Les domaines où il peut y avoir une crise **5**

2.5.1 Au niveau technique 5

2.5.2 Niveau économique et financier 6

2.5.3 Niveau social et humain 6

2.5.4 Niveau légal 6

2.5.5 Niveau éthique 6

2.6 Les différentes phases de vie de la crise **7**

2.6.1 Situation normale 7

2.6.2 L'évènement déclencheur 7

2.6.3 Cristallisation 7

2.6.4 La vraie crise 7

2.6.5 Réparation / Destruction 8

3. La communication de crise *8*

3.1 Les différentes cibles de la communication de crise **9**

3.1.1 Les victimes 9

3.1.2 Les consommateurs 9

3.1.3 Les actionnaires 10

3.1.4 Les employés 10

3.2 La cellule de crise **10**

3.2.1 L'importance d'une préparation en amont de la cellule de crise 10

3.2.2 Composition d'une cellule de crise 11

3.2.3 Les différents outils de la communication pour les médias 12

3.2.4 Le communiqué de presse 12

3.2.5 Le dossier de presse 12

3.2.6 La conférence de presse 12

3.3 Les réseaux sociaux et la crise **13**

3.3.1 Les réseaux sociaux, début de la crise? 13

3.3.2 Communiquer sur les réseaux sociaux 13

4. L'étude de marché *14*

4.1 L'étude qualitative **14**

4.1.1 Quelle méthodologie appliquer ? 15

4.1.2 Qui sont les personnes à interviewer et quelles questions poser ? 15
4.1.3 Quelles sont les questions auxquels nous souhaitons répondre ?....16

4.2 Étude quantitative 18
4.2.1 Définition des différents objectifs à atteindre avec le questionnaire 18
4.2.2 Transmission du questionnaire....20

4.3 Traitement des données brutes du questionnaire 21
4.3.1 Composition de l'échantillon et tri des données brutes 21
4.3.2 Classification choisie pour les différents métiers dans les secteurs d'activités 23

4.4 L'analyse des résultats du questionnaire....24
4.4.1 Existe-t'il un plan de communication au sein des sociétés sondées ? 25
4.4.2 Existe-t'il un plan de communication de crise au sein des entreprises en Suisse Romande ?26
4.4.3 Existe-t'il une relation entre le nombre d'année de l'entreprise et l'existence d'un plan de communication de crise ? 29
4.4.4 Quelle est la perception des entreprises concernant l'importance d'un plan de communication de crise ? 30
4.4.5 Est-ce que la perception et le secteur d'activité ont un impact sur la préparation à la crise dans les entreprises ?....32
4.4.6 Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à ne pas avoir de plan de communication de crise ? 34
4.4.7 Analyse des entreprises qui ont un plan de communication de crise 37
4.4.8 A quelle fréquence les entreprises mettent à jour leurs plan de communication de crise en fonction des différents secteurs ?....40
4.4.9 Comment les entreprises ont communiqué avec le COVID-19 ? 42

5. Conclusion 44
5.1.1 Synthèses des graphiques....44
5.1.2 Les recommandations....45

Bibliographie 47

Annexe 1 : Interview de Madame Geigele 51

Annexe 2 : Interviews de Monsieur Tesnier 53

Annexe 3 : Interview de Madame Barras 56

Annexe 4 : Questionnaire quantitatif 58

Listes des graphiques

Graphique 1 - Présence d'un plan communication dans les entreprises 25
Graphique 2 - Présence d'un plan de communication de crise dans les entreprises 26
Graphique 3 - Relation entre présence d'un plan de plan de communication et la présence d'un plan de communication de crise 27
Graphique 4 - Relation entre le nombre d'employé et la présence d'un plan de communication de crise 28
Figure 5 - Relation entre le nombre année de l'entreprise et la présence d'un plan de communication de crise 29
Graphique 6 - La perception sur l'importance d'un plan de communication de crise dans les entreprises 30
Graphique 7 - Perception des entreprises des entreprises qui ont déjà un plan de communication de crise 31
Graphique 8 - Relation entre la perception des entreprises et le secteur d'activité sur la présence d'un plan de communication de crise 32
Graphique 9 - Les raisons qui font que les entreprises n'ont pas de plan de communication de crise 34
Graphique 10 - Relation entre les raisons qui poussent les entreprises à ne pas avoir et le présence d'un plan de communication 35
Graphique 11 - Raisons qui font que les entreprises ont un plan de communication de crise 37
Graphique 12 - Les outils présents dans le plan de communication de crise 38
Graphique 13 – La fréquence à laquelle les entreprises mettent leur plan de communication de crise à jour 40
Graphique 14 - Le type de communication utilisé lors de la période du COVID-19 42

Listes des tableaux

Tableau 1 - Matrice des risques 4
Tableau 2- Composition de l'échantillon en fonction du nombre d'employé 22
Tableau 3 - Classification choisie pour les différents métiers dans les secteurs d'activités 23

1. Introduction

Le scandale de la vidéo de Greenpeace mettant en cause Kit-Kat et leur manière de procéder afin d'obtenir l'huile de palme, le trafic des moteurs diesel du concessionnaire Volkswagen ou encore H&M qui promeut la vente d'un sweat-shirt où il est écrit « Coolest monkey in the jungle » porté par un enfant de couleur... Toutes des crises différentes, touchant des secteurs opposés mais qui ont toutes eu un impact néfaste sur l'image de l'entreprise.

Certaines organisations s'en sortent mieux que d'autres. Certaines réussissent le miracle d'en sortir indemne. Ce fut notamment le cas de la société Findus qui en est ressortie avec les honneurs, grâce à sa gestion parfaite de la crise. Toutefois, on ne peut en dire autant de toutes les sociétés. En effet, l'entreprise British Petroleum a été largement critiquée quant à sa gestion plus que catastrophique de la crise suite à l'explosion de sa plateforme pétrolière au large du golfe du Mexique. Mais quelles sont les raisons qui font que ces multinationales, des mastodontes dans leurs domaines, puissent gérer si mal cette phase de perturbation, contrairement à d'autres, qui elles, arrivent à en ressortir encore plus fortes ? Cela est tout simplement le pouvoir de la communication de crise.

Comme il va être possible de découvrir tout au long de ce travail, ce domaine est très spécifique et demande une organisation parfaite dans les entreprises afin de pouvoir gérer cela dans les meilleures conditions. Plusieurs éléments sont à prendre en compte, mais le mot clé est la préparation.

Un des objectifs de ce travail est de démontrer l'importance d'une bonne préparation à la communication, et encore plus à la communication de crise. Il n'est pas censé rappeler que dans la majorité des entreprises, lors de réduction de budget, le premier service concerné par cela reste la communication

Afin d'avoir une vision globale sur le sujet, dans un premier temps, la crise va être définie, ainsi que son historique. Par la suite, un focus sera effectué sur les différents types de crises qui peuvent subvenir dans les entreprises, pour ensuite s'attarder sur les différentes phases de la crise. Quand cela sera parfaitement acquis, il sera possible de s'intéresser à la communication de crise avec ses parties prenantes, ainsi qu'un zoom sur un élément fondamental ; la cellule de crise et ses différents outils.

2. La revue littéraire

2.1 Définition de la crise

Jusqu'à aujourd'hui, aucun spécialiste ne s'est mis d'accord pour donner une définition universelle au mot «crise». Selon le langage utilisé, sa définition peut varier, même si le sens reste le même. En effet, pour le français, la crise provient du monde médical et cela signifie qu'une personne en parfaite santé peut être sujette à un état de santé préoccupant du jour au lendemain. En ce qui concerne la langue de Shakespeare, «crisis», se rapporte à un moment de désaccord et de confusion. Pour finir, en Italien, «crisi», s'applique plus à une détérioration de vie avec des conséquence socio-politiques. Nous pouvons donc constater que l'interprétation du mot «crise» n'est pas identique à travers le globe mais que certains éléments sont similaires. Maintenant que les diverses définitions et leurs interprétations sont posées, il est intéressant de regarder de plus près son étymologie. «Crise» provient du grec «Krisis», qui signifie «décision». Cela sous-entend donc que la crise est une période importante, où il faut faire preuve de prise de décision. La crise peut être représentée sous différentes formes, en fonction des situations. On peut la retrouver dans divers environnements. Cela peut être dans un contexte personnel, avec une crise de couple ou dans un contexte économique, avec une crise financière. Ceci met donc en lumière le fait que personne ne soit épargné et que les entreprises ne dérogent pas à la règle.

2.2 Historique du management de crise

Depuis l'existence de l'être humain, des crises existent et sont tant bien que mal gérées. Les manières de les approcher ont différé au fil des années. Selon l'ouvrage de Zamoun et Tehvide (2018), les civilisations gréco-romaines portaient déjà une attention particulière aux crises. En effet, l'empire romain s'est vu solliciter ses habitants afin de les faire participer à diverses prises de décision concernant l'empire. Il pensait qu'une bonne discussion pouvait atténuer l'énervement du peuple et ainsi éviter des crises futures suite à des incompréhensions.

Cependant, l'interprétation de la crise n'a cessé d'évoluer au cours des années. Lors du 18ème siècle, ils pensaient que la crise était un message adressé par leurs divinités, afin de punir sa population. Puis au cours du 19ème siècle, cette pensée évolua, en mettant de côté l'aspect divin et en acceptant le fatalisme de la crise. C'est notamment pendant cette période que l'on comprit que la crise pouvait être le résultat d'une erreur humaine.

L'appellation « communication de crise » est survenue seulement lors de l'année 1905, avec son père fondateur, Ivy Lee. Ce jeune homme qui travaillait pour le mythique «New York Times» a décidé de se lancer en tant que consultant pour les sociétés. À cette période, la communication des entreprises vers son public était très faible, voire

inexistante. Les seules parties prenantes avec qui elles échangeaient n'étaient autres que leurs actionnaires. Pour ces entreprises, il n'était pas pertinent de partager avec le monde extérieur. L'activité de Lee pris son envol suite à la visite d'une entreprise active dans le domaine du charbon. Celle-ci avait décidé de le consulter car elle subissait une grève importante de la part de ses employés et se retrouvait face au mur. C'est ainsi que Lee leur proposa de rédiger le tout premier communiqué de presse de l'histoire. Il sera diffusé à tous les grands journaux. Cependant, à cette période, nous ne parlions pas encore de la communication de crise. Cela arriva quelques années plus tard, le 28 octobre, en 1906. Cette date marqua le jour où un train de chemin de fer a eu un accident en Pennsylvanie et ôta la vie à 57 personnes. Cet évènement fut tragique et la presse commença rapidement à mettre en cause la sécurité des lignes de fer de l'entreprise. Afin de contrer ces rumeurs, Ivy Lee pris les choses en main et écrivit un communiqué à destination de tous les grands titres de presse. Mais pas que. En effet, il décida de mettre à disposition de tous les reporters un train afin de les amener sur les lieux de l'accident. C'est avec cette deuxième action qu'il apporta sa pierre à l'édifice, et bouscula le monde si tranquille de la communication, en créant la communication de crise.

Suite à cela, d'autres crises se sont déroulées au fil des années. Cependant, l'évènement déclencheur, celui où l'on a réellement pu évoquer une communication de crise à 360 degrés concerne la crise du Tylenol. Nous sommes à cette période, en 1982 et plusieurs morts se succèdent dans la région de Chicago. Après analyse, il s'avéra que toutes les victimes avaient pris le même médicament, le Tylenol, et que chacun des flacons avaient été empoisonnés avec du cyanure. Johnson & Johnson, l'entreprise qui commercialise ces médicaments, a tout de suite réagi, grâce à diverses mesures. Sa première décision a été de diffuser un avertissement dans les centres hospitaliers ainsi qu'à ses distributeurs. De plus, l'entreprise a décidé d'arrêter tout simplement la production du produit. Pour finir, elle a fait rappeler les 31 millions de bouteilles qui étaient en circulation sur le sol américain. La prise de décision du CEO (Chief Executive Officer) a été salutaire, et malgré l'impact financier de celle-ci, l'entreprise a pu survivre et sortir brillamment de cette crise.

2.3 L'identification des risques

L'identification des risques est une mine d'or pour toutes entreprises souhaitant se préparer à une potentielle phase de perturbation. Mais pas que. Cette introspection est utile pour toute entreprise, peu importe sa taille ou son secteur. Chaque entrepreneur devrait effectuer une analyse complète de son l'environnement macro-économique. Afin d'y réaliser, la méthode la plus efficace reste l'utilisation du SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Cet outil permet d'identifier les forces,

faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise. Les potentielles crises qui se déclarent dans les entreprises découlent généralement des risques et menaces identifiés. Bien entendu, il est très compliqué pour une institution de tous les analyser sans exceptions. Même les plus sociétés les plus averties ne pouvaient anticiper la crise sanitaire du COVID-19.

2.3.1 Création de la matrice des risques

A partir, du moment où tous les risques ont été identifiés, il est possible de passer à la deuxième étape, qui est la création de la matrice des risques. Cela consiste à classifier les différentes menaces en fonction de leurs probabilités et de leurs impacts. Les cases en rouges sont des risques très probables avec des conséquences désastreuses, contrairement aux risques en vert, qui eux sont peu probable et peu risqué. Ce schéma permet ainsi de priorisés les risques.

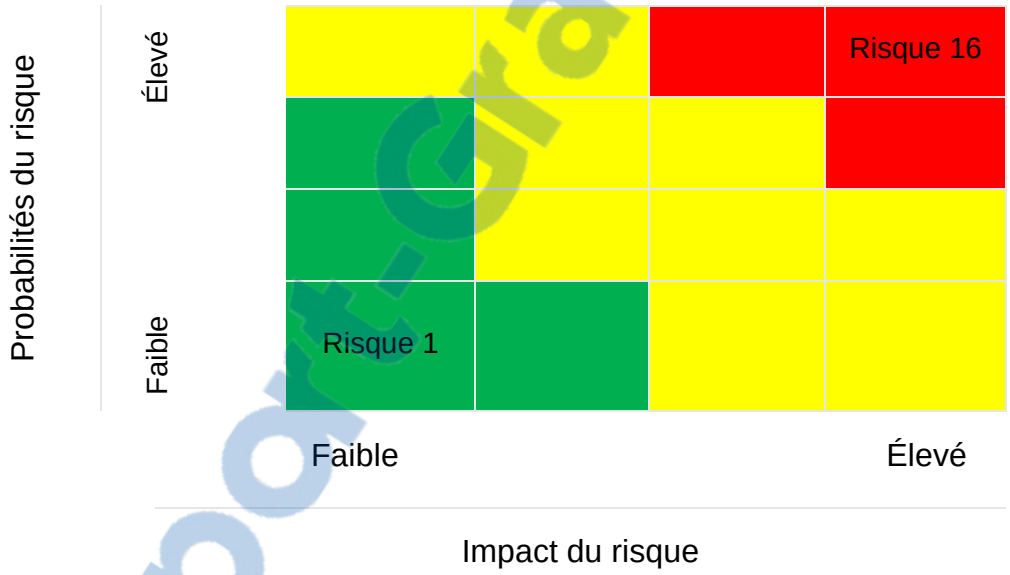


Tableau 1 - Matrice des risques (Tiffany Sudan, 2020)

2.4 Les différents types de crise

Il n'y a pas de secteur qui puisse se sentir plus à l'abri d'une crise qu'un autre. Toute entreprise est potentiellement amenée à en vivre une. Cependant, au fil du temps, des professionnels se sont penchés sur la question afin de proposer des outils pour les entreprises, afin qu'elles y soient préparées au mieux.

En 1987, Mitroff, Shrivastava et Udwadia (1987) ont publié une manière de classifier les différentes typologies de crise. Selon sa méthode, il faut distinguer le cadre externe ou interne, et ensuite déterminer si c'est une crise technique ou humaine. Puis en 1988, Mitroff, Pearson et Harrington ont décidés de classifier les différents types de crises en 11 catégories : agression criminelle, agression économique, informationnelle, accident

Rapport-Gratuit.com

industriel, catastrophe naturelle, réglementation, défaillance, crise légale, crise de réputation, crise sociale et de santé. (Mitroff, Pearson et Harrington, 1988, cité dans Triki et Pündrich, 2014) Pour finir, plus récemment, en 2014, Andrew Griffin (2018) a été amené à les catégoriser dans son ouvrage. Selon lui, il faut déterminer si les crises sont de nature externe ou interne à la société, puis ensuite identifier si c'est une problématique ou un incident.

Force est de constater que ce domaine suscite toujours autant d'intérêt et que des têtes pensantes, essayent tant bien que mal de proposer des nouvelles méthodes pour les entreprises. Cependant, même si celles-ci ont toutes une méthodologie différente, elles ont un point commun : leurs objectifs. Le but de cette catégorisation est de pouvoir faire un travail en amont dans les sociétés, afin qu'elles puissent catégoriser leurs potentielles futures crises et s'y préparer.

2.5 Les domaines où il peut y avoir une crise

Maintenant que nous avons regardé quelles sont les différentes typologies de crise, nous pouvons nous pencher plus attentivement sur les différents domaines qui peuvent être touchés par une crise. Pour ce faire, C. Roux-Dufort (2003), cité dans Sartre (2012) a répertorié 7 grands domaines où elles peuvent subvenir.

2.5.1 Au niveau technique

Nous pouvons séparer cette catégorie en deux parties, celle qui concerne directement le produit et celle qui va concerner l'appareil industriel.

2.5.1.1 Crise de l'appareil industriel

Les plus grandes crises qui ont marqué l'histoire rentrent dans cette catégorie. Ce sont tous les évènements qui vont concerner des explosions, des failles laissant échapper des particules toxiques ou encore une erreur commise volontairement par un employé mal intentionné. Ce sont généralement des crises qui sont très médiatiques et qui ont un fort impact. Il est notamment possible de citer la marée noire de BP (Deepwater Horizon au Golfe du Mexique) en 2010, qui illustre parfaitement cette catégorie.

2.5.1.2 Crise liée aux produits

Les crises liées aux produits peuvent provenir de sources différentes. La première concerne des produits qui comportent un défaut de production. En effet, tous les jours de nouveaux produits sortent sur le marché, avec au préalable différents tests effectués afin de s'assurer que le produit répond aux différentes normes. Cependant, dans un environnement très concurrentiel, les entreprises peuvent être amenées à les sortir à la hâte. C'est ce qui s'est notamment déroulé en 2016 avec le téléphone de Samsung, le Galaxy Note7. Ce téléphone devait être le grand concurrent de l'iPhone 7. Mais au bout de quelques semaines, un nombre conséquent de client se sont plaints. En effet, les

batteries de leurs téléphones prenaient feu, voire pire où ils explosaient. Suite à cela, la marque n'a pas eu d'autre choix que de les retirer du commerce, faisant rappeler 2,5 millions de téléphone.

La deuxième problématique, est, elle en lien direct avec les législations et les produits sur le commerce. Pour cela, nous pouvons prendre comme exemple le canton de Genève, en Suisse, qui a interdit l'utilisation de tous les produits à usage unique dans les commerces, dès 2020. De ce fait, tous les produits qui avaient comme usage une seule utilisation, tels que les pailles ont toutes été retirées du marché.

2.5.2 Niveau économique et financier

Encore plus aujourd'hui qu'hier, le secteur financier est au cœur de l'actualité. Depuis la faillite de Lehmann Brother et la crise des «subprimes» en 2008, le monde a les yeux rivés sur le secteur économique. Grâce à la mondialisation et l'ouverture des marchés au reste du monde, tout évènement a une répercussion ailleurs. Un exemple très concret est le virus COVID-19, qui s'est déclaré en Chine, dans le quartier de Wuhan en fin d'année 2019. Malheureusement, sa propagation a été trop rapide et fulgurante. Les différentes nations n'ont pas eu d'autres choix que de mettre leurs populations en confinement. Cela a causé une énorme crise financière à travers le monde, causant de nombreuses faillites.

2.5.3 Niveau social et humain

Le capital humain est la première ressource d'une entreprise, sans celle-ci, la société ne peut pas être productive. Par conséquent, si celle-ci décide de ne pas retourner à son poste de travail, pour cause de grève ou manifestation, elle ne peut plus avoir la même productivité. De plus, l'image de l'entreprise peut être impactée, en fonction des sujets de la manifestation.

2.5.4 Niveau légal

Dans cette catégorie, nous pouvons classer toutes les crises qui concernent le domaine juridique et notamment les fraudes. Pour illustrer cela, quoi de mieux que la fraude de Volkswagen en 2008. En effet, la société a modifié ses moteurs de voiture, dans le but de les faire rejeter moins de particules polluantes pendant les tests d'homologations. Malheureusement pour eux, la supercherie a été découverte et l'entreprise a dû rappeler 11 millions de véhicules pour les remettre à niveau.

2.5.5 Niveau éthique

L'éthique, ce mot si court mais si puissant. Cela va impliquer tout ce qui concerne le respect des conditions de travail, de l'environnement, de l'égalité homme/femme, etc. Nike peut d'ailleurs en témoigner car elle a été pointée du doigt par une ONG. Dans le rapport de celle-ci, elle a dévoilé que la marque employait des enfants pour produire leurs

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

fameux produits à la virgule. Ce rapport a indigné de nombreux consommateurs et la marque n'a pas eu d'autres choix que de modifier son processus de production.

2.6 Les différentes phases de vie de la crise

Maintenant que les différents domaines susceptibles de vivre une crise ont été expliqués, il est intéressant de se pencher sur le cycle de vie de la crise. De ce fait, Sartre (2014) décrit 4 grandes étapes. Cependant, d'autres auteurs ont poussé leurs analyses plus loin. Cela est notamment le cas de Didier Heiderich (2010) et les 7 phases décrites ci-dessous.

2.6.1 Situation normale

C'est la période où tout va bien dans l'entreprise, ou du moins en apparence. En effet, l'entreprise étant dans une période pérenne, elle va être moins vigilante aux petits détails qui auraient pu alerter l'entreprise.

2.6.2 L'évènement déclencheur

Cet évènement peut provenir de toutes les sources possibles et imaginables, surtout au 21ème siècle, avec l'utilisation des réseaux sociaux. Au-delà de ces plateformes, cela peut aussi provenir d'un employé qui dénonce une fraude, une maîtresse qui se montre aux grands jours, ou encore une vis qui lâche sur une installation.

2.6.3 Cristallisation

Cependant, selon l'auteur Heiderich (2010), il existerait une période dite de «cristallisation», où l'entreprise pourrait encore agir. Ce serait le moment entre la fuite de pétrole et l'explosion. C'est notamment ce qui est arrivé avec la marée noire de BP. En effet, un employé de la plateforme a été témoin d'une fuite quelques semaines avant le drame et en a fait le rapport. Cependant, jamais aucune réparation n'a été effectuée car cela aurait nécessité un arrêt total de l'exploitation. Dans ce cas précis, si la société avait pris la bonne décision et n'avait pas ignoré ces signaux, cet évènement dramatique aurait pu être évité.

2.6.4 La vraie crise

Quand l'entreprise n'a pas su prêter attention aux signaux d'alertes et par conséquent que l'explosion a eu lieu, toujours selon Heiderich il y a plusieurs sous-étapes ; « Impacts », « Cinétique », et « Équilibre » toujours

2.6.4.1 Impacts

À partir du moment où l'évènement est arrivé, il faut savoir analyser ce qui se passe concrètement dans l'entreprise. Qui sont les personnes touchées, est-ce un problème qui va avoir un impact financier, est-ce la composition du produit qui est défaillante ? Toutes ces questions sont très importantes à ce stade, car c'est de cette manière que l'entreprise va pouvoir déterminer à qui s'adresser et quel type de communication adapter.

2.6.4.2 Cinétique

La communication de crise prend tout son sens à partir de ce moment précis. En effet, après avoir déterminé qui sont les acteurs à mettre au courant, il faut les en informer, afin de rassurer et de montrer que l'entreprise sait gérer cette situation. Il va donc être sujet à utiliser les différents outils existants pour les maintenir informés.

2.6.4.3 Équilibre

À partir de ce stade, l'entreprise a su gérer la crise, mais doit maintenant rendre des comptes. Si c'est une crise qui impacte le domaine légal, c'est à ce moment précis que l'enquête va être ouverte. Cela peut prendre plus ou moins longtemps, suivant la crise. Si nous reprenons comme exemple la marée noire de BP, celle-ci s'est déroulée en 2010 mais le verdict final a été rendu seulement en 2016.

2.6.5 Réparation / Destruction

C'est la phase où l'entreprise reprend gentiment son rythme de vie, en essayant de se reconstruire suite à cette crise. Si elle est bien gérée, l'entreprise peut en ressortir encore plus forte qu'avant. C'est notamment ce qui est arrivé avec l'entreprise Ferrero Rocher et son produit phare, la Nutella. En 2012, l'entreprise a été pointée du doigt à cause de la composition de la fameuse pâte à tartiner, composée d'huile de palme. Les autorités ont donc voulu les faire payer, grâce à une taxe. Cependant, la marque a très bien agi, en faisant publier dans la presse, deux pages qui expliquaient point par point, les différentes raisons qui les ont poussés à utiliser cette fameuse huile. Au final, l'entreprise a si bien gérée la situation que de nombreux consommateurs ont créé une page Facebook avec comme titre «Touche pas à mon Nutella».

3. La communication de crise

La communication ou la com' pour les plus familiers, fait partie des 4P (Prix ; Place ; Produit ; Promotion) du marketing. Ce domaine est si riche et varié qu'il existe tant de spécialisations différentes. En effet, une entreprise se doit de communiquer peu importe le sujet. Cela peut être un changement de directeur, la découverte d'une nouvelle technologie ou encore un nouvel ambassadeur pour la marque. Tous ces éléments sont importants et doivent être transmis en dehors de la société. Cependant, il existe un type de communication qui a besoin d'être sur tous les fronts en même temps, aussi bien en interne qu'en externe : la communication de crise. Celle-ci fait partie de la grande famille de la communication «corporate». En effet, elle a pour vocation de transmettre des informations au monde extérieur sur elle-même. La seule différence avec la période de crise, c'est que la société doit savoir utiliser les bons outils, dans un moment de stress et de chaos. Il est important de noter que l'évocation du terme « communication de crise » a lieu principalement quand le capital image d'une organisation est impactée. Le but est

ainsi de limiter les dégâts et ainsi conserver la bonne image de la compagnie. A ce sujet, Bloch (2013) a dit : *« Règle de base: Une bonne communication de crise ne garantit pas que tout se passera bien; en revanche, une mauvaise communication garantit que tout se passera mal.».*

3.1 Les différentes cibles de la communication de crise

L'une des grosses parties de la crise se déroule autour de la communication. En effet, il est important de tenir au courant les différentes parties prenantes, que ce soient les médias, les consommateurs, ou encore les employés.

3.1.1 Les victimes

Bien entendu, si la crise a fait des blessés, voire pire, des pertes humaines, il faut en premier lieux communiquer avec les familles des victimes. Cela va dans un premier temps démontrer que l'entreprise est compatissante et qu'elle ne se défile pas devant ses responsabilités. Dans un deuxième temps, cela va protéger la société des potentielles représailles provenant des familles des victimes.

3.1.2 Les consommateurs

Le problème avec les consommateurs est qu'il faut tout de suite les rassurer et ne pas les laisser tout seuls. En effet, le plus gros risque est qu'ils fassent chuter le chiffre d'affaire de l'entreprise. Leurs impacts sur les finances d'une marque peuvent être colossaux. Ils peuvent dans un premier temps faire part de leur mécontentement sur les réseaux sociaux, ou pire boycotter la marque. C'est notamment ce qui est arrivé à Nike, en prenant Colin Kaepernick, un joueur de football américain, comme étant sa nouvelle égérie pour les 30 ans de la société. Ce choix a été vivement critiqué par les consommateurs car le joueur est très controversé. En effet, le numéro 7 s'est agenouillé pendant l'hymne national américain afin de protester contre les violences faites à la population afro-américaine. Les consommateurs l'ont pris comme un affront et ont été jusqu'à brûler leurs paires de baskets à la virgule. Pour s'adresser aux clients, l'entreprise doit montrer patte blanche. La transparence est de mise lors d'une crise. De ce fait, différents outils peuvent être mis en place. Il peut y avoir la création d'une ligne verte, ou encore la création d'un site internet spécialement pour répondre aux différents questionnements des consommateurs. Lors de la crise du COVID-19, la HES-SO a mis une foire aux questions pour tous les étudiants ainsi qu'une réunion prévue tous les vendredis à 17h30, afin de répondre aux différentes questions des étudiants concernant la suite de leurs études.

3.1.3 Les actionnaires

Concernant ce public, Thierry Liabert a affirmé

> « *L'actionnaire est un des publics particuliers en situation de crise, puisqu'ils se situent à la frontière de la communication interne et externe. Ils forment un public externe, car ils sont destinataires de la communication basée sur des supports externes (publicités financières) mais dans le même temps, ils possèdent un droit de propriété sur l'entreprise »*. Liabert, (2018)

C'est donc pour cette raison qu'il ne faut pas les oublier et bien communiquer avec eux. Pour se faire, la meilleure des choses est de faire parler le responsable financier afin de les rassurer.

3.1.4 Les employés

Communiquer à l'interne est l'une des choses les plus importante lors d'une crise. Il est impératif que tous les employés, sans exceptions soient mis au courant dès le début. De cette manière, cela va éviter qu'ils l'apprennent par le média et donc créer un sentiment d'insécurité. De plus, communiquer à l'interne va aussi permettre de les informer de la suite des évènements. En effet, ils seront tenus au courant qu'il ne faut pas parler aux journalistes et que toute question doit être redirigée vers la personne en charge de la communication.

3.2 La cellule de crise

Celle-ci va être l'épicentre de tout pendant la période de crise. C'est l'endroit même où toutes les décisions vont être prises. Cette cellule doit se trouver dans une salle neutre, dans l'entreprise, à l'abri de tout dérangement et qui puisse être équipée de toutes les installations techniques, tels que les téléphones, les ordinateurs, etc. Ce sera le centre névralgique de la gestion de la crise.

3.2.1 L'importance d'une préparation en amont de la cellule de crise

L'objectif de cet entraînement en amont est de justement avoir une organisation parfaitement huilée, si une crise devait se dérouler. Ainsi, les différentes parties prenantes de la cellule ne perdront pas de temps à cause de problème organisationnel et pourront se mettre directement au travail. De plus, ils pourront aussi observer quels sont les éléments qui fonctionnent bien et quels sont ceux à améliorer, notamment au niveau de la liste des contacts, de la fonctionnalité et de la technologie. Lors de cette préparation, il sera aussi sujet à déterminer qui sera le porte-parole de la société. Généralement, cette tâche incombe aux hauts dirigeants. Ils auront la lourde tâche de communiquer avec les

journalistes. Il n'est pas recommandé de donner cette fonction à un responsable de la communication, car cela pourrait être perçue comme étant une technique pour manipuler l'opinion publique. Étant donné qu'il n'est pas donné à tout le monde d'être un bon orateur, le porte-parole peut faire du «media training». Cela consiste à s'entraîner à prendre la parole en public, ou encore à savoir garder la tête froide vis-à-vis des journalistes et leurs questions.

3.2.2 Composition d'une cellule de crise

Afin d'être préparée au mieux, elle s'organise à l'avance. De cette manière, on peut définir les différentes personnalités qui devront y être. En conséquence le livre de Richard (2008) établi quatre types de personnalité différents:

3.2.2.1 Le manager

Il est la figure de l'entreprise, il est donc nécessaire qu'il soit présent sur place. En effet, comme nous l'avons vu, la crise implique un dérèglement et par conséquent déstabilise. C'est pour cette raison qu'il faut la présence d'une personne qui ait la capacité de prise de décision, même en temps trouble.

3.2.2.2 Les autres départements touchés par la crise

La seule personne qui prendra les décisions finales est le directeur général. Cependant, il va être assisté de tous ses responsables de services. Cela va lui permettre de pouvoir prendre les meilleures décisions pour la société en pleine connaissance de cause. La présence de tous les experts est requise afin de gérer la crise au mieux. Il peut y avoir le responsable juridique, le responsable de produit, etc. Afin de déterminer qui sont les personnes qui doivent être présentes, il faut regarder quels sont les services qui sont touchés de près ou de loin par la controverse.

3.2.2.3 Les communicants

Bien entendu, la présence du département de communication est plus que nécessaire car ce sont eux, qui vont avec la coopération des autres services, choisir comment communiquer et par quel canal.

3.2.2.4 Les logisticiens

Ce quatrième élément est celui qui va réussir à tout coordonner, en faisant en sorte que toutes les entités de la cellule de crise aient le même message. De plus, c'est une personne qui connaît parfaitement l'organisation.

De plus, comme est stipulé dans le livre de Jézéquel et Gérard (2016), il est primordial de tenir un journal de bord au sein de la cellule de crise. Ce document interne va contenir toutes les informations et documents utilisés/donnés pendant cette période de controverse. De cette manière, si la société est amenée à devoir rendre des comptes, elle n'aura nul besoin d'improviser. Il lui suffira juste de consulter le document.

3.2.3 Les différents outils de la communication pour les médias

Nous le savons, les médias ont une place très importante lors d'une crise. Ce sont eux qui vont relayer les différentes informations. De ce fait, il est très important de bien les informer avec l'aide du porte-parole. Pour se faire, il existe 3 types d'outils différents afin de communiquer avec eux:

3.2.4 Le communiqué de presse

Ce document a pour but d'informer la presse et les journalistes. Celui-ci va leur être envoyé et mis à disposition. De cette manière, ils pourront réutiliser les données du communiqué afin qu'ils puissent rédiger leurs propres articles. Il sert notamment à transmettre l'information de manière succincte. Sa mise en page est simple. Il y a un grand titre qui donne le thème du document, et ensuite découle un ou deux paragraphes où sont inscrites les informations. En temps de crise, ce document a toute son importance. En effet, à l'heure où les fakes news vont plus vite que la musique et qu'il est très difficile de savoir qui prêche le vrai du faux, le communiqué de presse émane directement de l'entreprise. De ce fait, les parties prenantes n'ont pas à s'inquiéter de la véracité des chiffres/propos tenus dans celui-ci

Pour finir, à la fin de la fiche doit se trouver les coordonnées de la personne responsable de la communication. De cette manière, ceux qui souhaitent de plus amples informations, s'adressent directement à la bonne personne. Un communiqué « type » peut être créé, de cette manière, si une crise devait arriver dans l'entreprise, il sera uniquement nécessaire de modifier le document.

3.2.5 Le dossier de presse

À la différence du communiqué de presse, comme son nom l'indique, le dossier de presse va contenir plusieurs chapitres et être beaucoup plus conséquent qu'un simple communiqué. Il est toujours à l'attention des journalistes mais donne beaucoup plus de renseignements aux lecteurs. Il peut par exemple contenir des fiches techniques expliquant comment ont été réparées les installations (s'il s'agit d'un problème technique), ou encore de la fiche expliquant le processus appliqué par l'entreprise afin de résoudre cette période de trouble. Le dossier de presse peut être préparé en avance. En effet, une entreprise active dans le domaine de la télécommunication pourrait par exemple, déjà préparer un document concernant les procédures à appliquer si une coupure de courant devait arriver.

3.2.6 La conférence de presse

La conférence de presse est l'un des outils les plus utilisés en communication de crise. En effet, par cette communication, on peut toucher un grand nombre de personnes. Cela permet à l'entreprise qui l'organise de répondre à des accusations, d'informer et d'avoir

un contact direct avec les différents journalistes. Lors de la crise du COVID-19, la conférence de presse a été très utilisée par les différents pays. Ce fut notamment le cas de la Suisse, qui plusieurs fois par semaine est intervenue afin de communiquer quant à leurs nouvelles prises de décisions concernant le confinement, l'arrêt des cours dans les écoles ou encore la fermeture des commerces. La plus-value de ces conférences de presse a été son accessibilité. En effet, cette fois-ci, il n'était pas nécessaire d'attendre le JT de 19h30 pour savoir quelles étaient les décisions du Conseil Fédéral. Il a été possible de suivre toutes les conférences de presse, en live, sur YouTube. La moyenne des gens connectés pouvait atteindre 50'000 personnes par live.

3.3 Les réseaux sociaux et la crise

Au cours du 21ème siècle, il est impossible de ne pas parler de ces différentes plateformes, Facebook, Instagram, Twitter... Toutes ont émergées au fil des années et font dorénavant partie intégrante du quotidien. Ces plateformes peuvent être un fabuleux moyen pour échanger, faire connaître son opinion. Cependant, leurs impacts sont à double tranchant et peuvent aussi coûter très cher aux entreprises. Selon une étude 47% des français ont déjà renoncé à acheter un produit suite à une atteinte de la réputation de l'entreprise**.** (IFOP[1] 2019) En ce qui concerne la plateforme la plus prisée pendant une crise, cela reste Twitter. Ce réseau social qui se démarque avec ses hashtags et ses « Top Tweet », est une vraie mine d'or pour les consommateurs.

3.3.1 Les réseaux sociaux, début de la crise?

Une critique d'un client mécontent du service, une photo retouchée sur Photoshop, un slogan à double connotation et c'est le feu aux poudres. En effet, les réseaux sociaux peuvent faire éclater des crises au sein des entreprises. Comme le dit Manga (2018), l'un des plus importants mouvements qui a eu lieu sur les réseaux sociaux a été la chute de l'empire Weinstein. Tout a commencé avec un article paru dans le New York Times où des personnes incriminaient le très reconnu réalisateur Harvey Weinstein. C'est à partir de là que l'avocate Sophia Cannon a décidé de dénoncer les attouchements qu'elle a subis de la part de la star d'Hollywood, en créant un premier Hashtag qui sera relayé dans le monde entier «#MyHarveyWeinstein». La conclusion de cette histoire a été rendue début 2020, condamnant l'homme à 23 de prison et poussant son entreprise à la faillite.

3.3.2 Communiquer sur les réseaux sociaux

Pour y remédier, il existe différents moyens. Le premier est de faire appel à un community manager. Celui-ci va avoir la lourde tâche de gérer l'image de l'entreprise sur Internet, et par conséquent de répondre aux différentes requêtes des utilisateurs. Pour clore,

[1] Institut français d'opinion publique

l'entreprise peut aussi communiquer pour affirmer son point de vue. C'est notamment ce qui s'est déroulé lors du tragique décès de George Floyd, père de famille afro-américain arrêté par les forces de l'ordre qui ont usé de la force jusqu'à lui ôter la vie. Suite à son décès, un vague d'indignation s'est créée aux quatre coins du monde et de nombreuses manifestations se sont déroulées afin de protester contre ce racisme et cette discrimination banalisée. A ce même moment, de nombreuses sociétés, tous secteurs et tailles d'entreprises confondus ont décidé de poster un message ou une affiche afin de proclamer que ce racisme ne fait pas partie de leurs RSE (Responsabilité Sociétales des Entreprises) et qu'elles condamnent cela.

4. L'étude de marché

Maintenant que les sujets de la crise et de son management ont été établis, il est possible de passer au côté pratique de ce travail ; l'étude de marché.

Dans un premier temps, cette analyse va avoir pour but de vérifier si les statistiques ressorties lors de l'étude du cabinet d'avocat Freshfield Bruckhaus Deringer (2013) sont similaires en Suisse Romande. Pour rappel, lors de ce sondage conduit en novembre 2013, il s'est avéré que 4 entreprises sur 10 n'avaient pas de plan de communication de crise. Afin de pouvoir vérifier si ces résultats sont similaires sur l'arc lémanique, une étude de marché a été menée auprès de 76 entreprises actives dans la région. Ce questionnaire va donc permettre d'y apporter une réponse et d'en déterminer les raisons. Il est important de noter que pour ce travail, le souhait initial était de récolter au minimum 100 réponses différentes après le tri des données, afin d'avoir un échantillon représentatif de la réalité. Malheureusement, à la vue des différents critères requis pour la récolte des données et de la complexité à obtenir des réponses en raison de la crise sanitaire du COVID-19, seul 76 réponses ont été obtenues. Ainsi tout au long de cette étude de marché, il est important de garder en tête que ces résultats et interprétations sont des hypothèses.

L'objectif final de ce travail est de pouvoir ressortir des arguments à mettre en avant auprès de toutes les nouvelles sociétés qui se créent afin de les pousser à se préparer concrètement à l'hypothétique phase de crise.

Afin de réaliser une étude de marché complète et pouvoir effectuer une analyse pertinente, il est nécessaire de suivre une démarche qui se compose de la manière suivante : la revue littéraire, l'étude qualitative et pour finir l'étude quantitative.

4.1 L'étude qualitative

Afin de mener correctement une analyse de marché et d'en ressortir les éléments saillants, il est nécessaire de décider quel type de procédure appliquer. Pour déterminer cela, il est bien de se poser les questions suivantes :

Rapport-Gratuit.com

4.1.1 Quelle méthodologie appliquer ?

Dans un premier temps, il faut identifier quel type d'interview est le plus adéquat pour le sujet étudié. Le choix se porte donc entre l'entretien individuel et l'entretien de groupe. Pour ce travail, ce sont uniquement des entretiens individuels qui ont été effectués par visioconférence ou échange de mail. En effet, les entretiens de groupes sont plus intéressants si le but est de faire ressortir les besoins latents des consommateurs des clients cibles, ce qui n'est pas le but recherché avec ce travail. Ici, il est question d'avoir une vision d'ensemble sur le thème de la communication de crise en entreprise et de mieux comprendre le sujet, afin d'avoir les tenants et les aboutissants. Quand cette première étape a été déterminée, il faut se pencher sur le questionnement des entretiens directs ou indirects. L'entretien direct signifie que la personne sondée est au courant du but de l'entretien contrairement à un entretien indirect. En effet, avec cette dernière méthode, le sondé n'est pas mis au courant du but de l'entretien et le guide de recherche va plutôt utiliser des méthodes de projections. Pour cette étude, ce sont donc des entretiens directs qui ont été menés.

4.1.2 Qui sont les personnes à interviewer et quelles questions poser ?

A partir du moment où le procédé de l'étude a été établi, il faut se pencher sur la partie des entretiens qualitatifs. Ceux-ci ont pour but de compléter la revue littéraire, c'est donc pour cette raison qu'il est important de faire une sélection pertinente des spécialistes avec qui il sera intéressant d'échanger, afin d'avoir une vision globale sur le thème de la communication de crise.

Idéalement, il aurait été souhaitable d'obtenir au minium 6 entrevues supplémentaires afin d'avoir une vision totalement objective et complète sur ce sujet. Malheureusement, étant donné la spécificité de la communication de crise, les spécialistes sont rares et la crise du COVID-19 a rajouté une difficulté supplémentaire dans la prise contact. Ainsi, dans le cadre de cette étude de marché, 3 personnes, ayant toutes un poste différent dans le secteur de la communication, ont eu la gentillesse de répondre à un entretien.

Dans un premier temps, une interview a été effectuée avec Grégory Tesnier, chargé du cours de communication à la Haute École de Gestion ainsi que journaliste économique pour le magazine de la FER (Fédération des Entreprises Romandes). Ce premier entretien a permis d'avoir une vision théorique sur le sujet de la communication de crise grâce à son poste d'enseignant dans le cours de communication. De plus, son expérience en tant que journaliste pour la FER depuis plus d'une dizaine d'année a permis d'apporter une vision plus pratique. En effet, lors de l'entretien, il a pu raconter divers évènements qui se sont succédés au fil des années qu'il a couvert dans ses divers articles. Ensuite, un deuxième entretien a eu lieu, mais cette fois-ci par échange d'e-mail. Celui-ci s'est effectué avec Madame Geigele, cheffe d'entreprise de Geigele Communications. Son

entreprise œuvre dans le conseil pour entreprise en matière de communication de crise. Cet entretien a été une grande plus-value pour la rédaction de ce mémoire car elle a pu apporter son œil avisé de connaisseuse étant donné son activité quotidienne de conseillère pour les entreprises en période de crise. Ainsi, elle a pu partager ses diverses expériences concrètes, vécues au fil des années, dans la cadre de son activité.
Finalement, un dernier entretien a été organisé avec Madame Barras, responsable du service de marketing et communication chez Cardis Sotheby's.

4.1.3 Quelles sont les questions auxquels nous souhaitons répondre ?

Avant d'organiser les entretiens, il est important de préparer son questionnaire en avance. En effet, cela permet à la personne qui fait passer l'entretien de savoir de quoi elle va parler. En outre, étant donné que ce travail traite de la communication, il est possible que certaines personnes interviewées demandent à avoir les questions en amont afin de se préparer correctement à l'entretien.
En ce qui concerne la rédaction même du questionnaire, il faut déterminer quelles sont les questions auxquelles il est intéressant d'obtenir des réponses. Pour cette étude de marché, il est important de noter que les trois personnes sondées n'ont pas eu le même questionnaire. En effet, dû à l'expérience pointue de Madame Geigele[2], certaines questions ont été plus axées sur son expérience pratique. Cet échange fut enrichissant car il a permis d'avoir une vision beaucoup plus concrète sur le sujet. L'une des questions présente dans le questionnaire était de savoir quelle est la partie la plus difficile à gérer avec la crise. Sa réponse fut la suivante : « *La crise elle-même, quand elle arrive sans préparation ou quand vous êtes appelé pendant la crise. Cela demande beaucoup de compétences et d'énergie. Ainsi qu'une action rapide et transparente. De plus, il ne faut jamais oublier d'avoir cette phrase en mémoire : « Si tout va bien, c'est que j'ai oublié quelque chose.»* ». Cette dernière phrase représente toute la complexité de la communication de crise. Cette période si particulière, où il est très compliqué de pouvoir prédire les évènements futurs. De plus, lors de cet échange avec cette experte de la communication de crise, il était intéressant de savoir quels sont les premiers conseils qu'elle donne aux entreprises qui la sollicitent, ce à quoi elle a répondu « *(...) Si elle est soudaine (donc une crise non préparée), alors la première chose à faire est de garder son calme. Analyser ce qui a déjà été fait. Appeler immédiatement les bonnes personnes sur les lieux ou activer l'équipe de crise et faire une communication adaptée (...)* ».. Cela démontre bien que cette période de crise est une étape qui est définie par du bouleversement et du stress. En définitive, outre la gestion de la communication interne,

[2] Entretien par mail avec Madame Geigele, directrice de Geigele Communications, Genève, juin 2020 (cf : Annexe 1)

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

externe ainsi que la gestion des médias, l'une des choses les plus difficiles à faire est de garder son calme et avoir une capacité d'analyse afin de mettre en place une stratégie. C'est pourquoi, la crise demande comme qualité de savoir prendre du recul et de garder la tête froide en toutes circonstances. Cependant, ce type de qualité n'est pas donné à tout le monde et cela peut engendrer des erreurs catastrophiques pour l'image de la société. Il a donc été pertinent d'avoir son point de vue quant aux erreurs les plus courantes lors d'une gestion de communication de crise, ce à quoi elle a répondu « *Il y a des centaines d'erreurs : pas de principe de la voix unique ; oublier d'informer les proches des victimes (...)* ». Sa réponse est très intéressante car elle démontre parfaitement l'importance d'avoir un plan de communication de crise préétabli car tous les éléments cités par Madame Geigele pourraient être évités. Malheureusement, les entreprises n'étant pas préparées se font prendre à leurs propres jeux, perdent pied et commettent des erreurs irréversibles pour leurs affaires.

En ce qui concerne l'échange avec Monsieur Tesnier[3], il a été intéressant d'avoir son point de vue sur les raisons qui poussent les entreprises à ne pas se préparer. Selon lui, il affirme que « *(...) le secret de la communication de crise, c'est de se préparer et de s'entraîner. Toutes les entreprises ne le font pas (..) parce que ça coûte cher. Cela demande du temps et de l'argent. En effet, les entreprises se disent que peut-être que ça ne servira jamais et que cet argent et ce temps auront été engagés pour rien. Mais c'est comme un filet de sécurité.* ». De plus, lors de l'entretien, Monsieur Tesnier a pointé du doigt un élément très intéressant ; les entreprises qui ont su gérer la crise mais qui n'ont pas eu les connaissances pour le communiquer concrètement dans les médias. Suite à cela, il a donc été pertinent de lui demander quelles sont les éléments à mettre en place afin d'éviter cela, ce à quoi il a répondu « *Il faut à chaque fois envisager comment le directeur ou le porte-parole de l'entreprise va gérer cette situation ; comment l'entreprise gère la situation sur le terrain. Il faut donc prévoir des mots-clés, des éléments de langage ou encore des communiqués de presse. Ainsi, au moment où la crise survient, il suffit juste d'adapter les mots aux circonstances* ». En ce qui concerne l'interview de Madame Barras[4], cet échange a permis de mettre en lumière la vision d'une personne qui s'occupe justement de mettre en place la stratégie de communication, étant donné son poste de responsable en communication et marketing. Lors de l'échange, il a été intéressant d'avoir son expérience quant à la mise en place d'un plan de communication de crise lors de ces différentes expériences, ce à quoi elle a répondu « *(..) Il est vrai que cela dépend des*

[3] Entretien avec Monsieur Tesnier, chargé du cours de communication à la HEG, 13 mai 2020. (cf : Annexe 2)

[4] Entretien avec Madame Barras, responsable marketing et communication chez Cardis Sotheby's, 4 juillet 2020. (cf : Annexe 3)

secteurs, mais depuis la première vraie expérience de crise vécue lors d'un précédent poste dans l'immobilier, je suis beaucoup plus attentive au sujet dorénavant ». Suite à cette réponse, il a donc été intéressant d'analyser quels sont justement les éléments qu'elle inclut dans son management de communication de crise. Madame Barras a donc répondu « *Quand j'étais dans le secteur médical, et plus particulièrement dans le secteur de la chirurgie esthétique, lors de mon arrivée, j'avais évalué toutes les questions principales que pouvaient se poser la presse ou les patients. Suite à cela, j'ai préparé toute une liste de question avec des réponses pour chacune, un peu comme une FAQ (Foire aux Questions). De cette manière, je dispose de toute la matière en cas de perturbation.* ». Étant donné qu'elle a pointé du doigt le fait qu'elle anticipait les différentes questions possiblement posées par les patients et la presse, j'ai voulu déterminer quels sont ces outils qui lui permettent d'envisager ces différentes questions, ce à quoi elle a répondu *« Pour faire l'analyse de ces questions, l'outil que j'utilise est le SWOT mais je n'ai jamais eu besoin d'utiliser une matrice des risques*. »

Au final, ces trois entretiens ont permis de faire émerger diverses pistes de réflexion qui pourraient expliquer les raisons qui poussent les entreprises à ne pas avoir de plan de communication de crise préétabli. La première serait un manque de temps au sein de l'entreprise ainsi qu'un manque de budget. De plus, le fait que la crise soit hypothétique peut aussi peser dans la balance et ainsi décourager les chefs-fes d'entreprises. Pour finir, cela pourrait être tout simplement à cause du fait qu'ils ne savent pas comment faire. Afin de pouvoir avoir une réponse concrète à ces hypothèses et déterminer si une des 4, voire plus, sont véridiques, il faut se lancer ensuite dans un questionnaire quantitatif, qui est la deuxième partie de l'étude de marché.

4.2 Étude quantitative

Comme écrit ci-dessus, cette deuxième étape est primordiale afin d'apporter des réponses concrètes aux différents hypothèses émises ci-dessus. L'étude quantitative consiste donc à lancer un questionnaire afin de pouvoir quantifier ces données. Cela permettra également de pouvoir mettre en lumière d'autres variables encore insoupçonnées. En ce qui concerne la méthodologie appliquée pour cette étude quantitative, il faut savoir déterminer quels sont les objectifs du questionnaire et les informations qu'il est important d'en retirer.

4.2.1 Définition des différents objectifs à atteindre avec le questionnaire

4.2.1.1 Déterminer si l'entreprise est active en Suisse Romande

Ce premier objectif a pour but de déterminer si les sociétés sondées sont présentes en Suisse Romande. En effet, l'objectif final du travail est de pouvoir quantifier le nombre de société qui ont mis en place un plan de communication de crise en leur sein. Ainsi, pour

les entreprises qui ne répondent pas à ce critère, le questionnaire s'arrête automatiquement. Cette question est donc primordiale afin de pouvoir respecter correctement la délimitation de ce travail.

4.2.1.2 Déterminer le poste du répondant

Étant donné que ce travail traite d'un sujet spécifique, qui est la communication de crise en entreprise, il est très important de savoir qui sont les personnes qui remplissent le questionnaire. En effet, un(e) chef-fe d'entreprise donnera des informations beaucoup plus pertinentes et précises qu'un employé d'une grande société, qui ne pourra tout simplement pas avoir accès à ce type d'information.

4.2.1.3 Déterminer dans quelle entreprise la personne sondée travaille

Outre le fait qu'il faut que l'entreprise soit présente en Suisse Romande, il est important d'avoir une seule et unique réponse par société. Ainsi grâce à ce filtre, il est possible de déterminer s'il y a des doublons dans les réponses du questionnaire et donc les supprimer.

4.2.1.4 Déterminer le nombre d'employé dans l'entreprise

Il est intéressant de pouvoir regarder si la taille de l'entreprise a un impact sur sa préparation à une hypothétique crise. En effet, il est assez facile d'imaginer que les petites sociétés, auront une plus faible probabilité d'avoir un plan de communication de crise qu'une plus grande société.

4.2.1.5 Déterminer s'il existe un plan de communication au sein de l'entreprise

Pour rappel, un plan de communication est un document qui fait partie de l'entreprise, où diverses données quant à la manière de communiquer sont regroupées. Tout y est évoqué ; quand le faire, pour qui, dans quelle condition, etc. Il est donc important de déterminer le nombre de société qui vont répondre par la positive à cette question, étant donné que c'est le la base de toute stratégie de communication.

4.2.1.6 Déterminer s'il existe un plan de communication de crise

Ce dernier a pour but de quantifier le nombre d'entreprise qui ont un plan de communication de crise dans les entreprises. Cet objectif répond directement à la problématique de ce travail, qui est de savoir le nombre de société qui possèdent un plan de communication de crise, et par conséquent, si les données en Suisse Romande sont similaires à l'étude effectuée par le cabinet Freshfield Bruckhaus Deringer (2013).

4.2.1.7 Déterminer depuis combien de temps l'entreprise existe

En effet, il est probable que le nombre d'année d'une organisation puisse être un facteur qui influerait directement sur la prévention de la communication de crise. En effet, il se pourrait que des sociétés récentes soient plus averties quant aux risques encourus contrairement à des entreprises installées depuis des années.

4.2.1.8 Déterminer l'importance d'avoir un plan de communication de crise

Celui-ci a pour but de déterminer comment est perçu l'importance d'avoir un plan de communication de crise pour les chefs d'entreprise et/ou responsable de communication dans leurs organisations. En effet, demander aux répondants de quantifier leur perception est toujours un très bon indicateur.

4.2.1.9 Déterminer les raisons qui font que les entreprises n'ont pas de plan de communication de crise

Étant donné que la Suisse est un pays qui comporte un grand nombre de PME, il n'est pas difficile d'anticiper le fait que les entreprises n'auront pas de plan de communication de crise, mais ce qui est très intéressant, c'est de déterminer quelles en sont les raisons, est-ce un problème de temps d'argent ou encore d'envie. Cet objectif va être très important pour ce travail car c'est grâce à lui qu'il va être possible de déterminer quels sont les points sur lesquels il faut travailler afin de convaincre les sociétés de mettre en place un plan de communication de crise.

4.2.1.10 Déterminer les raisons qui ont poussé des entreprises à mettre en place un plan de communication de crise

Celui-ci a pour objectif d'apporter une réponse quant aux raisons qui ont poussé les sociétés à instaurer un plan de communication de crise. Avec cette question, différentes hypothèses vont être vérifiées.

4.2.1.11 Déterminer les éléments présents dans le plan de communication de crise

La finalité de cet objectif est de pouvoir déterminer quels sont les éléments qui sont présents dans la procédure de management de crise d'une société. En effet, grâce à la revue littéraire, il a été démontré que de nombreux outils existent pour ce type de communication, en passant par la simple analyse des risques ou pour les plus grandes sociétés, l'organisation d'une cellule de crise.

4.2.1.12 Déterminer qu'est-ce qui a été fait lors du COVID-19

Comme écrit ci-dessus, personne n'a été épargné avec cette crise sanitaire sans précédent. Ainsi, même les petites sociétés qui n'ont pas de stratégie en générale, et encore moins de plan de communication de crise, ont été obligées de communiquer avec le monde extérieur. Il est donc de bon intérêt d'analyser comment les entreprises ont décidé de communiquer lors de cette étape. Est-ce que ce sont les mails avec les fournisseurs qui ont été favorisés ou est-ce qu'une simple publication sur les réseaux sociaux a fait l'affaire. Cela pourra aussi démontrer l'importance des canaux de communications, quels sont ceux qui sont favorisés en période de crise au 21ème siècle.

4.2.2 Transmission du questionnaire

Maintenant que les différents objectifs sont fixés, il possible de passer à l'étape suivante ; faire compléter le questionnaire par sa cible. En ce qui concerne la diffusion du

questionnaire, cela s'est fait par différents procédés. Dans un premier temps, il a été publié sur les divers plateforme de réseaux sociaux, que ce soit Facebook ou Linkedin. De plus, le réseautage a été d'une grande aide pour obtenir le nombre de réponse minimum à ce questionnaire. Pour finir, afin de récolter les réponses restantes, il a été nécessaire de se déplacer directement dans les magasins du commerçant afin d'obtenir le reste des réponses.

4.3 Traitement des données brutes du questionnaire

4.3.1 Composition de l'échantillon et tri des données brutes

Ce questionnaire s'adresse principalement aux chefs-fes d'entreprises ainsi qu'aux responsables de communications et/ou autres responsables de départements. En effet, les informations requises pour ce questionnaire sont connues uniquement des personnes ayant un statut élevé dans la hiérarchie. C'est pour cette raison que l'échantillon de ce travail est uniquement composé de réponses provenant de ces trois postes. Certains individus ont répondu pour des entreprises où il est évident qu'un plan de communication de crise subsiste, tel que le Crédit Suisse ou encore Lombard Odier. Malheureusement, malgré la preuve irréfutable qu'il existe bel et bien un management de crise grâce à leurs gestions précédentes, il a été préférable de ne pas prendre en compte ces données. De cette manière, une cohérence est appliquée tout au long de ce travail. De surcroît, avant de pouvoir commencer à exploiter les résultats générés par le questionnaire, il a été nécessaire de supprimer toutes les réponses à double. En effet, pour ce questionnaire, il est nécessaire d'avoir une seule réponse par entreprise.

Au final, ce sont donc 65 cadres supérieurs qui ont pu répondre à ce questionnaire. Ces 65 réponses composent donc le 100% des réponses. Les personnes qui ont répondu travaillent toutes dans des secteurs différents. Afin de faciliter l'utilisation des données du questionnaire, les réponses des différents métiers ont été regroupées ensemble afin d'avoir 7 grands secteurs :

- Service
- Immobilier & Construction
- Commerce & Distribution
- Marketing & Communication
- Information & Télécommunication
- Agroalimentaire
- Automobile

Maintenant que les divers secteurs sont identifiés et classifiés, il est intéressant de regarder plus précisément les différentes tailles d'entreprises sondées. En effet, il est important de mentionner qu'en Suisse, 99% des entreprises sont des PME. Une PME est l'acronyme pour définir « Petites et Moyennes Entreprises », soit des sociétés qui comptent moins de 250 employés. Étant donné que c'est le type de société le plus courant au sein de la Nati, il n'est pas présomptueux de dire que cela va se ressentir dans le taux de réponse obtenues. Cela s'est d'ailleurs confirmé, sur les 65 réponses récoltées, 35 d'entre-elles proviennent d'entreprises qui comportent 1 à 3 employés. Cela représente tout de même 53% des réponses totales. En ce qui concerne le reste des réponses, cela est réparti de la manière suivante :

1 – 3 employés	35 réponses
4 - 9 employés	11 réponses
10 - 15 employés	4 réponses
16 – 49 employés	11 réponses
50 – 99 employés	0 réponses
100 – 249 employés	1 réponse
250 employés et plus	3 réponses

Tableau 2- Composition de l'échantillon en fonction du nombre d'employé (Tiffany Sudan, 2020)

4.3.2 Classification choisie pour les différents métiers dans les secteurs d'activités

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises ayant répondu au questionnaire	Métiers inclus
Service	31	Étude & Conseil Tourisme Optique Restauration Culture Thérapie Santé Esthétique Fleuristes Société de financement
Immobilier & Construction	8	Sanitaire Construction Faux-plafond Agencement intérieur
Commerce & Distribution	11	Import-export Textile Produit à la vente Électroménager
Marketing & Communication	5	Médias Marketing Communication
Information & Télécommunication	4	Information Télécommunication
Agroalimentaire	3	Agroalimentaire
Automobile	3	Motos Carrosserie

Tableau 3 - Classification choisie pour les différents métiers dans les secteurs d'activités (Tiffany Sudan, 2020)

4.4 L’analyse des résultats du questionnaire

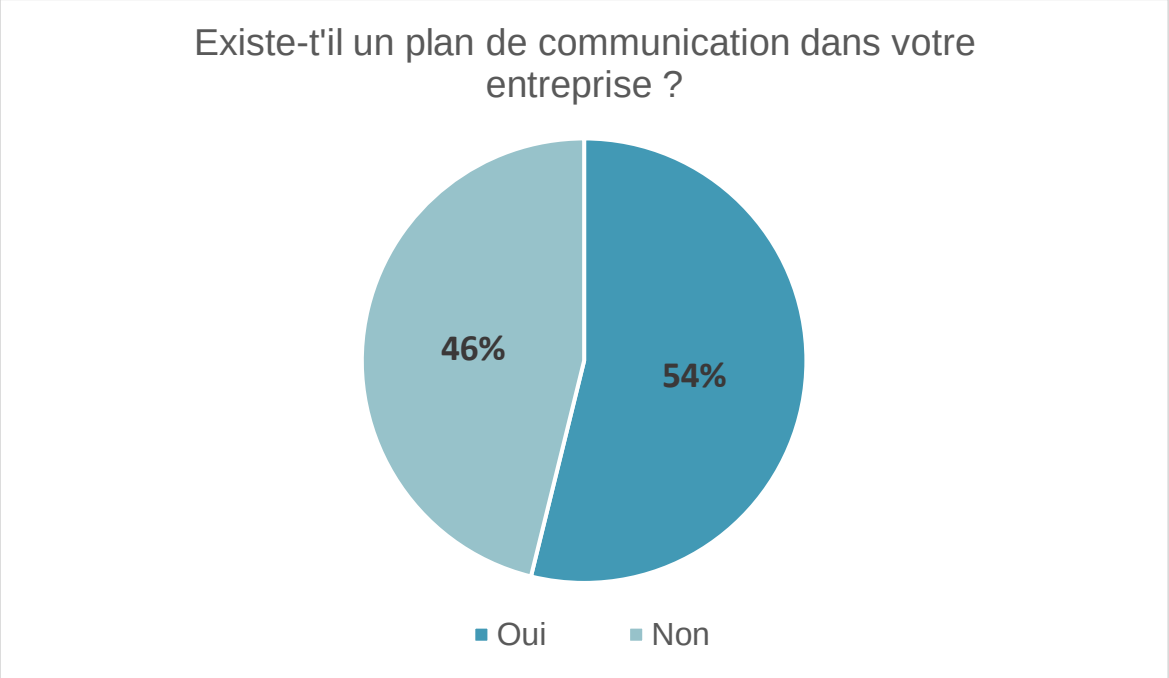
Maintenant que la composition de l’échantillon a été clairement définie, que les divers secteurs ont été établis et que les données brutes ont été triées, il est possible de passer à la vraie étude de marché sur la communication de crise dans les entreprises en Suisse Romande. Dans un premier temps, il va être important de déterminer combien d’entreprise possèdent un plan de communication au sein de leurs organisations. En effet, il n’est pas censé rappeler que le plan de communication de crise découle directement du plan de communication. Ensuite, il va être question de quantifier le nombre d’entreprise qui ont un plan de communication de crise. Par la suite divers tests vont être effectués pour observer si certaines variables peuvent influencer la présence d’un management de crise dans l’organisation, tels que le nombre d’employés dans l’organisation ou encore le nombre d’année de l’entreprise. Quand cela sera fait, il sera alors intéressant de s’attarder sur les données des entreprises qui ont répondu positivement concernant la présence d’un plan de crise. Le but sera ensuite de déterminer quelles sont les raisons qui les ont poussées à se pencher sur cette question. A côté de cela, il sera aussi intéressant d’analyser la perception des répondant concernant son importance. Pour finir, étant donné que la rédaction de ce travail se déroule en plein pendant la période du COVID-19, ainsi il va être intéressant d’analyser quelles actions ont été entreprises par les sociétés en termes de communication.

Rapport-Gratuit.com

4.4.1 Existe-t'il un plan de communication au sein des sociétés sondées ?

Il est important de pouvoir déterminer quel est le pourcentage d'entreprise qui ont répondu au questionnaire et qui possède un plan de communication. Pour rappel un plan de communication est un document qui regroupe toutes les actions effectuées par l'entreprise en termes de communication que ce soit au niveau de la temporalité, du budget ou encore la cible à atteindre. Bien entendu, plus l'entreprise est grande, plus le plan de communication sera détaillé et pointilleux.

Graphique sur la présence d'un plan de communication dans les entreprises

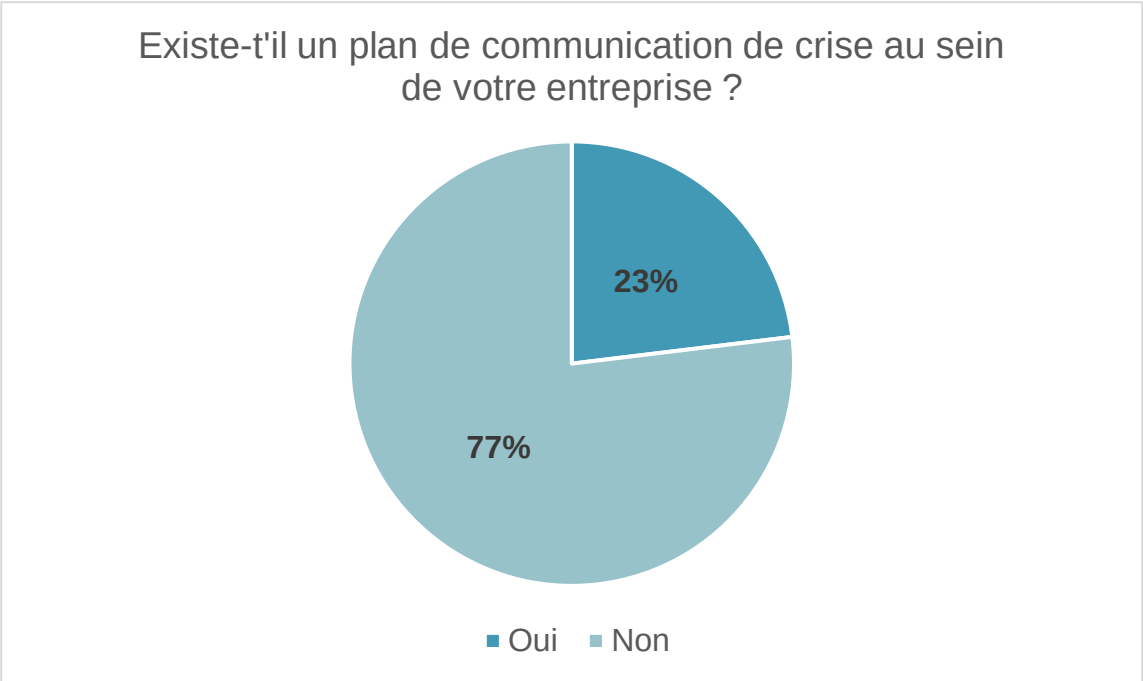


Graphique 1 - Présence d'un plan communication dans les entreprises (Tiffany Sudan, 2020)

Ainsi, comme il est possible de lire, seul 54% des entreprises sondées possèdent un plan de communication au sein de leur organisation. Ce maigre résultat laisse donc présager qu'un taux encore plus faible va répondre positivement à la question de la présence d'un plan de communication de crise.

4.4.2 Existe-t'il un plan de communication de crise au sein des entreprises en Suisse Romande ?

Maintenant qu'il a été possible de quantifier le pourcentage d'entreprise qui possèdent un plan communication, il est enfin possible d'apporter une réponse à la question qui pique les lèvres de chacun depuis le début de cette lecture ; quel est le pourcentage d'entreprise en Suisse Romande qui possèdent un plan de communication de crise au sein de leur organisation ? Sera-t-il plus ou moins grand que les 54% ressorti lors du premier test concernant la communication simple en entreprise ?



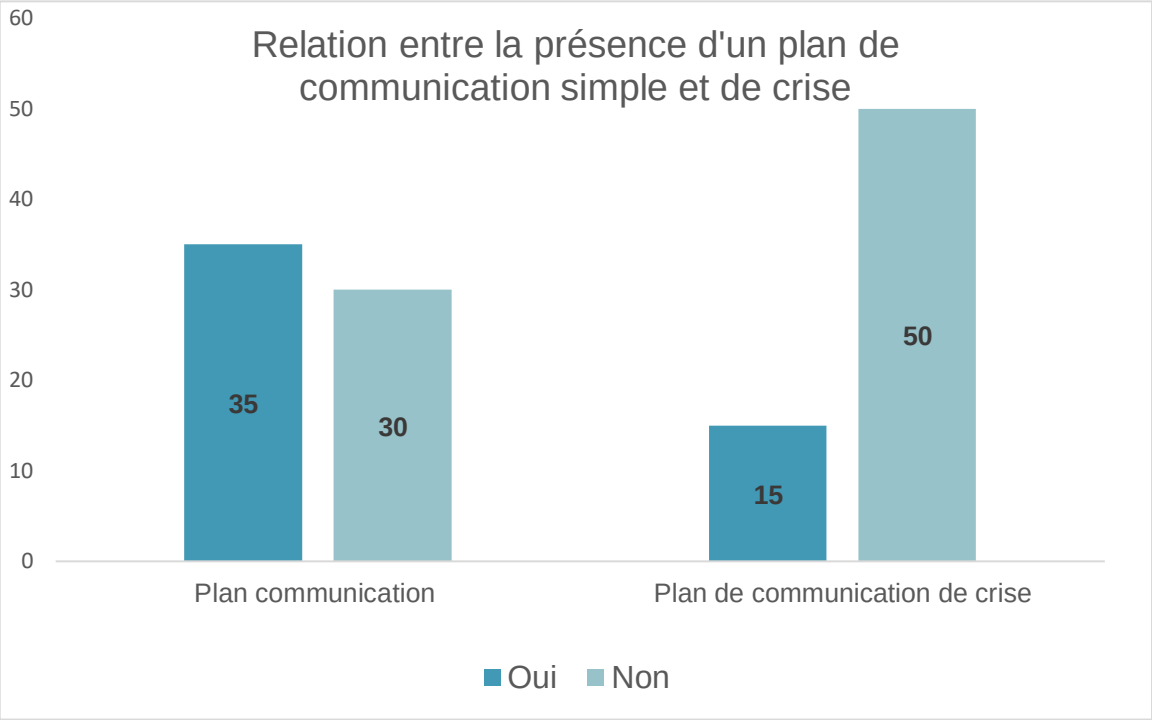
Graphique 2 - Présence d'un plan de communication de crise dans les entreprises (Tiffany Sudan, 2020)

Et bien comme anticipé, il est dorénavant possible d'affirmer que les entreprises qui ont répondu positivement à cette question sont moindre comparé à la question précédente. En effet, seul 23% des entreprises sondées possèdent un plan de communication de crise. Cela signifie donc que sur un total de 65 répondants, près des trois quarts n'ont rien de prévu à cet effet. Seul une minorité d'un quart a mis en place des outils pour gérer cette hypothétique phase de risque. Ce maigre résultat permet donc d'invalider l'hypothèse émise au début de ce travail, celle qu'en Suisse Romande 4 entreprises sur 10 possèderaient un plan de communication de crise. Il est assez facile de voir que la Suisse Romande est encore moins préparée que la moyenne des 12 pays où a été conduite le sondage par le cabinet d'avocat Freshfield Bruckhaus Deringer (2013).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

4.4.2.1 Quelle est la relation entre les entreprises qui ont un plan de communication et celles qui ont instauré un plan de communication de crise ?

Ici, il est question de spécifier si les entreprises sondées possèdent en même temps un plan de communication et un plan qui s'occupe de la crise. En effet, il est probable qu'une société ait élaboré une stratégie mais pas de management de crise. Si tel est le cas, il va être intéressant de déterminer quelles sont les raisons qui les ont poussés à ne pas aborder cette problématique. En effet, si l'entreprise a déjà un plan de communication existant, cela signifie qu'une stratégie a déjà été déterminée. Il va de soi que les entreprises qui ne possèdent pas de plan de communication ne possèderont pas de plan de communication de crise.



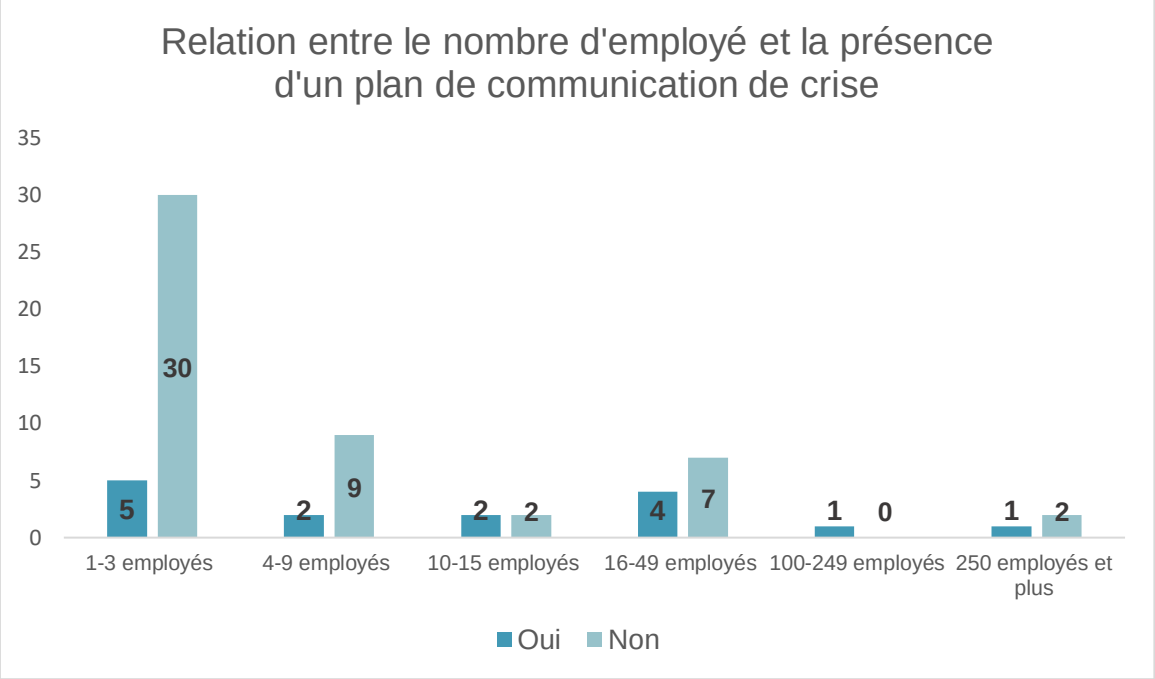
Graphique 3 - Relation entre présence d'un plan de plan de communication et la présence d'un plan de communication de crise (Tiffany Sudan, 2020)

Comme il est possible d'observer sur le graphique ci-dessus, 35 des 65 entreprises sondées ont répondu avoir un plan de communication de crise. Par ailleurs, il est aussi possible de lire que seul 15 d'entre-elles ont également un processus mis en place en cas de perturbation. Cela démontre clairement que les entreprises ne prennent pas au sérieux la crise, et que c'est n'est pas un sujet préoccupant pour les 20 entreprises qui n'ont pas jugé bon de se pencher sur la question de l'hypothétique crise. Ce qui est le plus consternant est le fait que ces mêmes entreprises déjà un plan de communication. Cela signifie donc qu'elles auraient les moyens et les dispositifs pour s'en occuper.

4.4.2.2 Existe-t'il une relation entre la taille de l'entreprise et la présence d'un plan de communication de crise ?

En effet, il ne faut pas oublier une variable qui a toute son importance dans cette analyse ; la taille des entreprises. Il n'est pas sans savoir qu'en Suisse, le monde de l'entreprenariat est composé majoritairement d'indépendants et de petites sociétés. Il est donc assez facile d'envisager la possibilité que les entreprises composées d'1 à 3 employés auraient une plus faible probabilité d'avoir un plan effectif en cas de crise, contrairement à de plus grandes organisations.

Ci-dessous se trouve donc un graphique qui met en relation la taille des entreprises ainsi que l'existence d'un plan de communication de crise. Celui-ci a pour objectif de voir s'il y aurait une relation de cause à effet entre ces deux variables, et ainsi répondre à cette hypothèse.



Graphique 4 - Relation entre le nombre d'employé et la présence d'un plan de communication de crise (Tiffany Sudan, 2020)

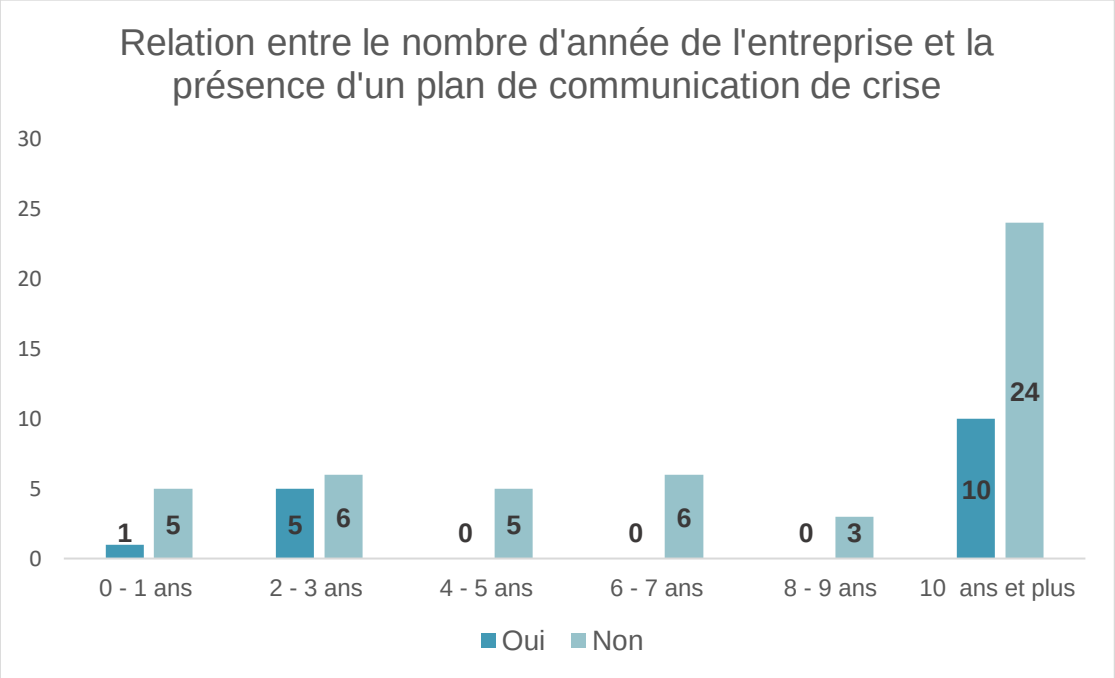
Il est forcé de constater que l'hypothèse émise ci-dessus était pertinente et véridique. En effet, il y a bel et bien une causalité entre la taille de l'entreprise et la présence d'un plan de communication de crise. En ce qui concerne les indépendants et microentreprises, seul 14% d'entre-elles (sur un total de 35 entreprises) possèdent un plan de communication de crise. Maintenant, si l'attention est dirigée sur les entreprises de taille moyenne, celles qui ont entre 16 et 49 employés, il est possible de constater que 4 d'entre-elles ont répondues positivement à la question « Existe-t'il un plan de communication de crise au sein de votre entreprise », ce qui correspond à 36% (sur un total de 11 entreprises). Pour finir, en ce qui concerne les grandes sociétés de plus de 250 employés, seul 33% d'entre-elles ont un plan de communication de crise (sur un total

de 3 entreprises). Il est vrai que ce dernier résultat est assez étonnant dans la mesure où il paraissait évident que ce type de société avec un nombre conséquent d'employé ainsi qu'une place importante dans l'économie Suisse ne soit pas davantage préparée à une potentielle crise.

En globalité, ces résultats confirment effectivement que plus les sociétés sont développées, plus la question de crise est prise au sérieux et plus le nombre d'employés est conséquent, plus les entreprises sont vigilantes.

4.4.3 Existe-t'il une relation entre le nombre d'année de l'entreprise et l'existence d'un plan de communication de crise ?

Il a été intéressant d'analyser la relation entre la taille de l'entreprise et l'existence d'un plan de communication de crise. Donc pourquoi ne pas faire le même test mais cette fois-ci en mettant en relation le nombre d'année de l'entreprise et l'existence d'un dispositif pour la communication de crise ? En effet, il est logique de penser que les nouvelles sociétés, fraîchement établies et ayant accès à toute l'information nécessaire pourraient prendre plus de disposition quant à la crise et son impact sur leurs business.



Graphique 5 - Relation entre le nombre année de l'entreprise et la présence d'un plan de communication de crise (Tiffany Sudan,2020)

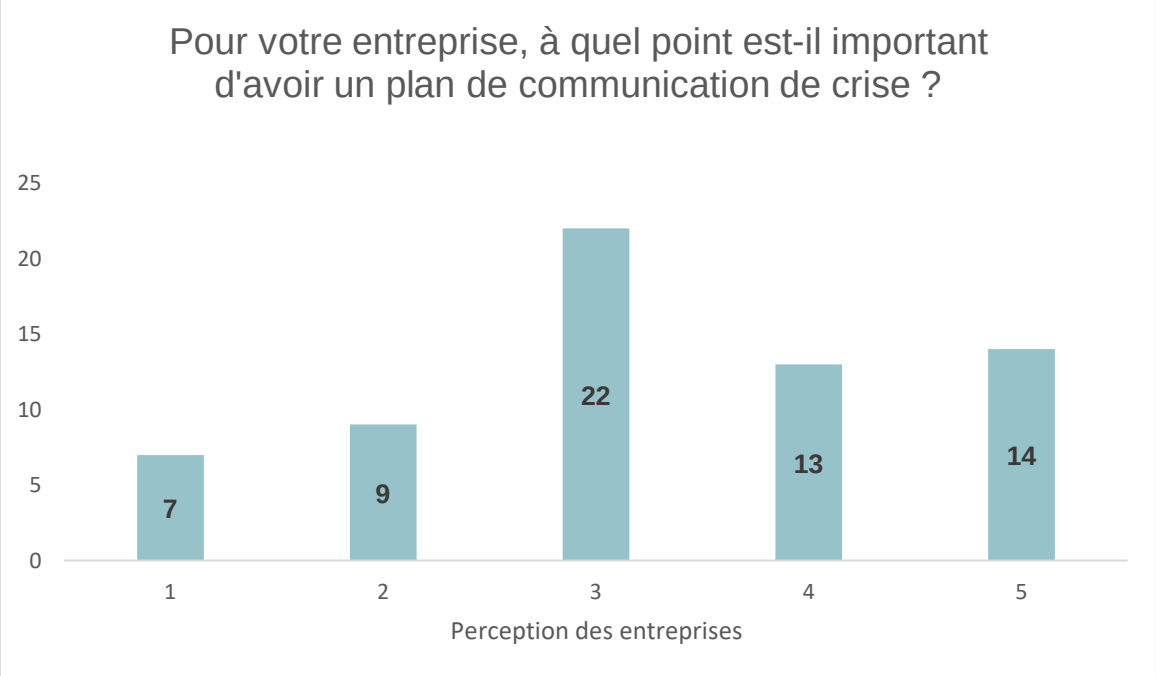
En analysant de plus près le graphique, la première chose qu'il est possible d'affirmer est le fait que l'âge de la société est une variable qui influe effectivement sur la présence d'un plan de communication de crise. En effet, en regardant de plus près les entreprises qui existent depuis 2 à 3 ans, il est possible de voir que le nombre ayant déjà un plan de crise est relativement conséquent. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Sur 11 entreprises, 45%, soit 5 d'entre-elles ont pris des dispositions. L'application de ces mêmes calculs pour des

sociétés existantes depuis une dizaine d'années démontre que seul 10 d'entre-elles ont un management de crise. Ainsi, sur un montant total de 34 entreprises, seul 29% sont parées à vivre une période de perturbation au sein de leurs organisations.

Cela confirme bel et bien que les entreprises nouvellement créées sont plus enclines à se préparer à une crise. Toutefois, cela ne s'applique pas aux sociétés qui viennent d'être érigées, soit celles qui existent depuis moins d'une année. Il est vrai que sur 6 de ces nouvelles start-up, seule 1 organisation a mis un plan de communication de crise, ce qui correspond à 16,6%. Ce maigre taux peut s'expliquer aisément. En effet, étant donné la nouveauté de celles-ci, elles n'ont potentiellement pas eu le temps ni la présence d'esprit de se pencher sur cette problématique. Mis à part cette exception, il est possible d'affirmer qu'en effet, les sociétés récentes ont plus tendances à se préparer et s'informer sur la question de la crise.

4.4.4 Quelle est la perception des entreprises concernant l'importance d'un plan de communication de crise ?

Suite au graphique ci-dessus, il semblait intéressant d'analyser la perception qu'ont les entreprises concernant l'importance d'avoir un plan de communication de crise. Celles-ci avaient le choix entre une graduation qui allait de 1 à 5. 1 étant « Très important » et 5 étant « Pas du tout important ».



Graphique 6 - La perception sur l'importance d'un plan de communication de crise dans les entreprises (Tiffany Sudan, 2020)

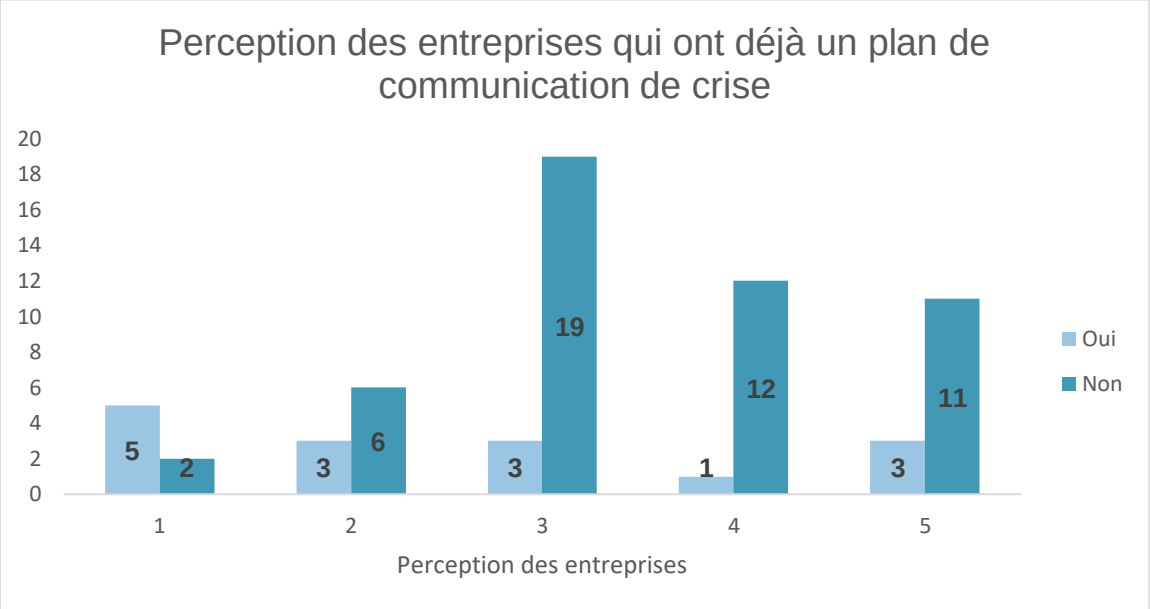
Au vu des résultats ci-dessus, il est possible d'affirmer qu'une majorité prépondérante est neutre face à l'importance d'avoir un dispositif de communication pour la crise. Ce chiffre de 22 (34%) est d'ailleurs est assez surprenant étant donné la crise sanitaire mondiale

vécue avec le COVID-19. En effet, il était assez logique d'envisager que les réponses allaient plutôt tendre vers le « Très important », vu que l'économie mondiale a été mise sur pause pendant un certain temps.

Par ailleurs, il est assez déroutant de constater qu'en réalité 27 (41%) des entreprises sondées trouvent cela « Peu important », voire « Pas du tout important ». Fort heureusement, une minorité, composée de 16 (25%) entreprises pensent que l'existence d'un tel planning est « Important », voire « Très important ». Dorénavant, il serait judicieux d'analyser plus en détails si ces 16 entreprises qui y portent une grande attention sont les mêmes entités qui ont d'ores et déjà un processus effectif en cas de crise.

4.4.4.1 Est-ce que les 16 entreprises qui ont répondu « Très important » sont celle qui ont d'ores et déjà un plan de communication de crise ?

Comme écrit ci-dessus, le schéma suivant a pour but de vérifier l'hypothèse émise qui affirmerait que les 16 entreprises qui ont répondu qu'avoir un management de crise est « Important », voire « Très important » sont représentatives de ces mêmes organisations qui ont mis en place un plan de communication de crise.



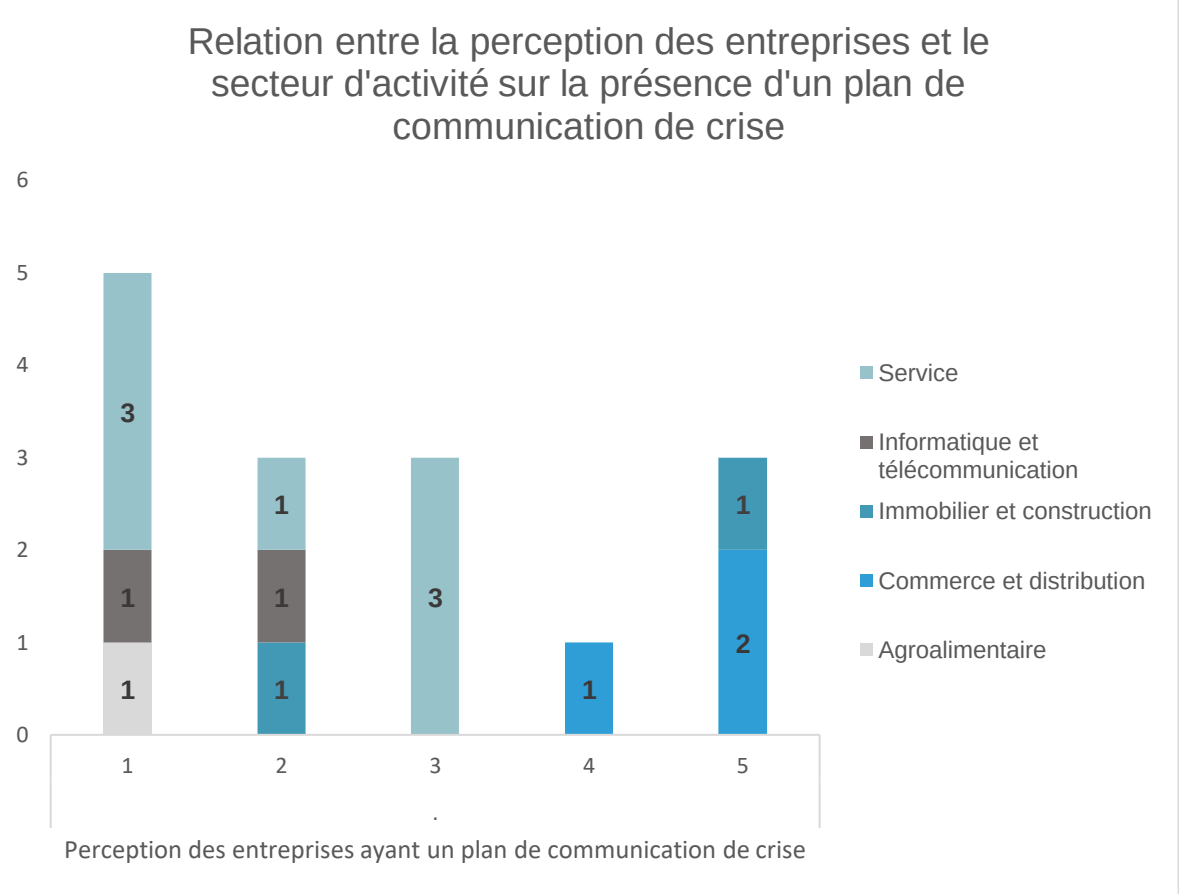
Graphique 7 - Perception des entreprises des entreprises qui ont déjà un plan de communication de crise (Tiffany Sudan, 2020)

Ainsi, il est assez étonnant de réaliser que l'hypothèse émises ci-dessus n'est validée qu'à moitié. En effet, sur les 16 entreprise qui ont répondu avoir un plan de communication de crise, seule 8 d'entre elles trouvent cela nécessaire, soit un peu plus de la moitié. Pour les 7 restantes, il est possible de constater que 3 d'entre-elles sont neutres, voire pire. En effet, pour 4 d'entre-elles, cela n'est tout bonnement pas important, tout en sachant que leurs entreprises ont déjà un plan de communication de crise. Cela est assez paradoxale. Potentiellement que ces entreprises n'ont jamais vécu de crise et par conséquent pense

que cela est inutile, étant donné qu'elles n'ont jamais dû l'utiliser. Cette potentielle explication donc rejoindrait l'avis de Monsieur Tesnier. En effet, lors de l'échange, il a affirmé que certaines entreprises pouvaient percevoir cela comme inutile malgré la présence d'un plan de communication de crise, car ces organisations n'ont tout simplement pas encore vécu de crise. De ce fait, il est très probable qu'elles se disent que cela n'est pas très important étant donné qu'elles n'ont pas encore vécu de phase de perturbation.

4.4.5 Est-ce que la perception et le secteur d'activité ont un impact sur la préparation à la crise dans les entreprises ?

Maintenant qu'il a été possible d'analyser la perception des entreprises concernant l'importance d'avoir un plan de communication de crise, il est adéquat de lier cela avec le secteur d'activité de celles-ci. De plus, cela permettra de déterminer quels sont les domaines qui perçoivent comme « Très important » un management de crise. Pour rappel, 1 étant « Très important » et 5 étant « Pas du tout important ».



Graphique 8 - Relation entre la perception des entreprises et le secteur d'activité sur la présence d'un plan de communication de crise (Tiffany Sudan, 2020)

La première chose qu'il est possible de dire grâce à ce schéma est le fait qu'en globalité, le secteur du « service » est tout de même plus concerné par cette question de crise. En effet, il est possible de lire que sur les 15 entreprises qui ont un plan de communication,

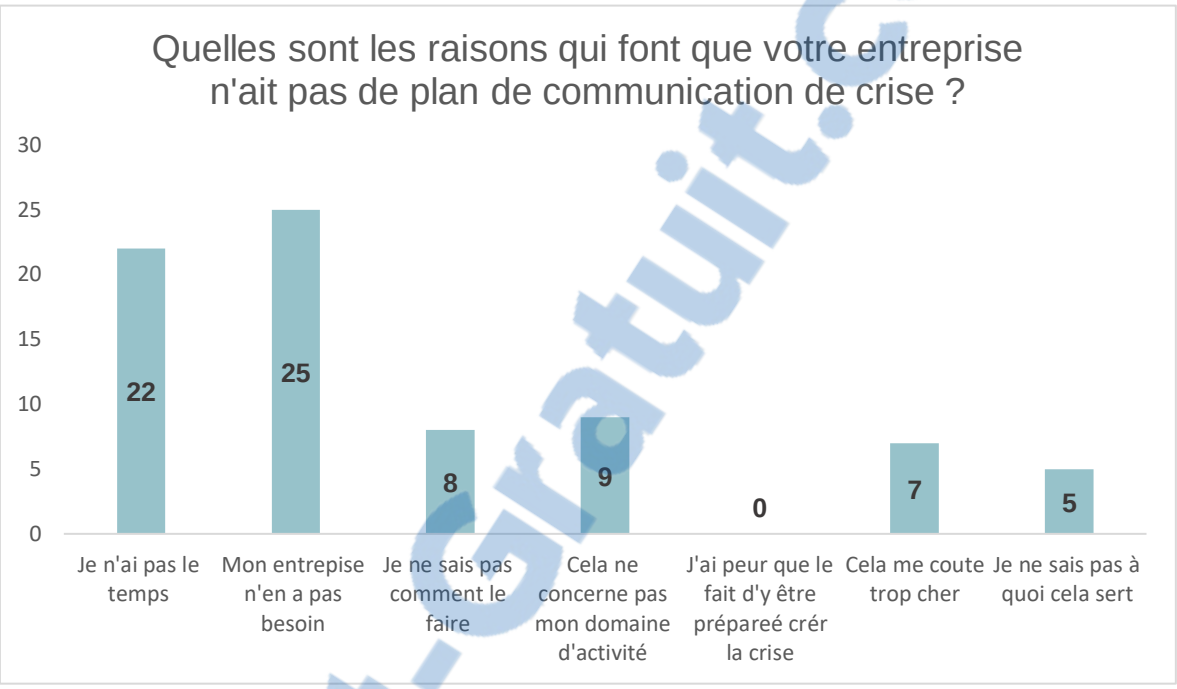
4 de ce secteur trouve cela « Important », voire « Très Important » et que 3 d'entre-elles sont neutres. Cependant, même celles qui sont « neutres » face à ce questionnement, ont tout de même opté sur la mise en place d'un management de crise en termes de communication. Leur décision laisse donc penser qu'elles préfèrent se préparer et avoir un tel planning dans leur entreprise. Il est important de souligner que sur les 15 entreprises répondants avoir un plan de crise, 47% d'entre-elles sont actives dans ce secteur.

Ensuite, en deuxième position, il est possible de lire que c'est le secteur de l'informatique et de la télécommunication qui y porte une grande attention. Cela étant dit, ce n'est pas anormal sachant que ce sont des secteurs particuliers, avec beaucoup d'informations sensibles. Selon les dires de Madame Geigele lors des échanges d'e-mail, actuellement, il y a une rafale de vol de données. De ce fait, il faut que les entreprises y soient préparées.

Pour finir, toujours en regardant la perception et les secteurs d'activités, sans grande surprise, le dernier à s'en inquiéter reste l'agroalimentaire. Cela n'est pas très étonnant ces métiers touchent directement à la santé des consommateurs et leurs bien-être. En effet, si l'on regarde les évènements au fil des années, les scandales dans l'agroalimentaire ont toujours beaucoup fait parler et causer énormément de dommage. De nombreux exemple le prouve, que ce soit avec le scandale de la viande de cheval chez les surgelés industriels de la manufacture de Findus ou encore l'huile de palme dans la fameuse pâte à tartiner Nutella.

4.4.6 Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à ne pas avoir de plan de communication de crise ?

Comme écrit ci-dessus, de nombreuses hypothèses ont été émises concernant les divers arguments pouvant expliquer pourquoi les entreprises n'ont pas de plan de communication de crise.



Graphique 9 - Les raisons qui font que les entreprises n'ont pas de plan de communication de crise (Tiffany Sudan, 2020)

Il est important de noter que pour cette question, les répondants pouvaient cocher toutes les réponses qui leurs semblaient pertinentes. Ainsi, il est possible de voir que la première raison évoquée est le fait que l'entreprises n'en ai pas besoin, ensuite c'est un manque de temps et en troisième position, c'est le fait que cela ne concerne pas le domaine d'activité.

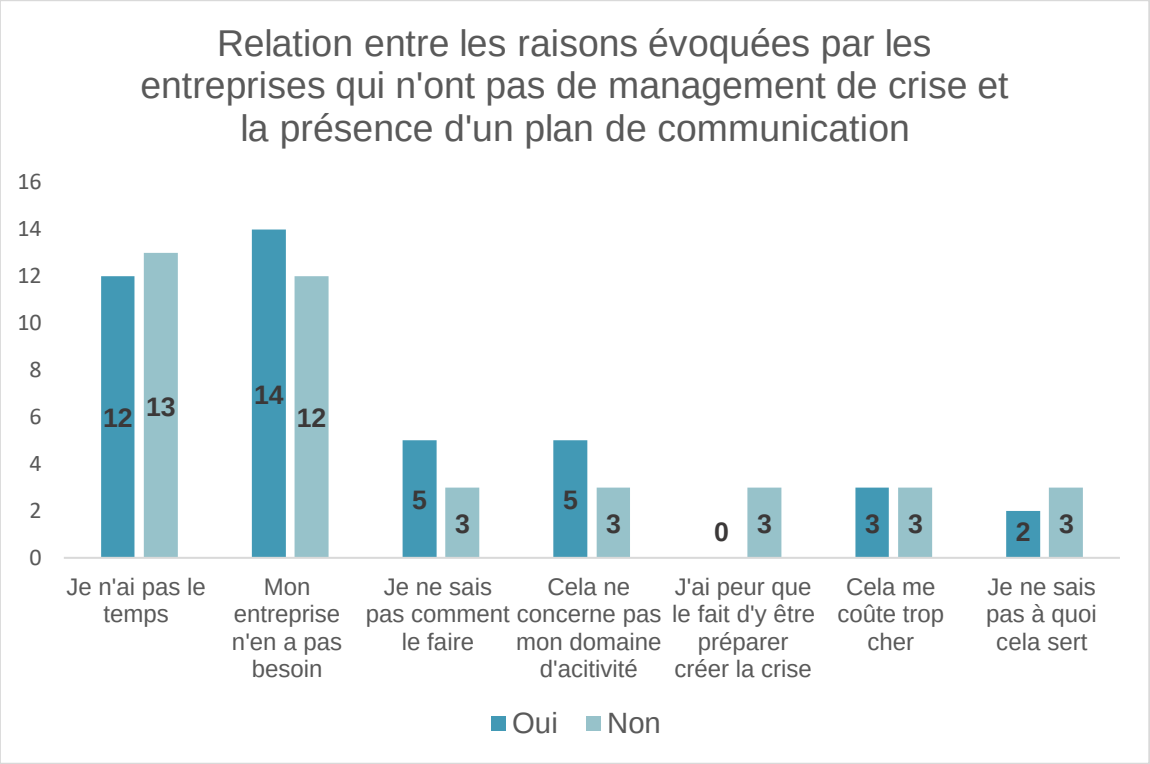
4.4.6.1 Quelle est la relation entre les raisons qui poussent les entreprises à ne pas avoir de management de crise et la présence d'un plan de communication de ?

Maintenant que les différentes raisons ont été analysées en globalité, il est temps d'investir les recherches afin de déterminer quelle est la relation entre l'existence d'un plan de communication au sein de l'entreprise ainsi que les raisons mentionnées par celles-ci.

En bleu foncé, ce sont les entreprises qui ont d'ores et déjà un plan de communication, contrairement aux segments en bleu clair, où ceux-ci n'ont aucune ligne conductrice en termes de communication dans leurs sociétés. Le premier objectif est de déterminer si les arguments donnés par une entreprise ayant déjà un fil rouge pour sa communication

Rapport-Gratuit.com

varieront d'une autre société. En effet, il est judicieux de se demander si ses arguments seront semblables pour des organisations qui n'ont rien de prévu à cet effet. Le deuxième objectif va être de déterminer quelles sont les raisons avancées par ces mêmes organisations, qui possèdent déjà un plan de communication mais qui n'ont pas jugé bon d'avoir un plan de crise.



Graphique 10 - Relation entre les raisons qui poussent les entreprises à ne pas avoir et la présence d'un plan de communication (Tiffany Sudan, 2020)

Il est maintenant temps de se tourner vers l'analyse du graphique et de ses résultats. Par ailleurs, il est important de noter que pour cette question, les entreprises pouvaient cocher toutes les affirmations qui leurs semblaient pertinentes.

Dans un premier temps, il va être question de porter attention uniquement aux raisons données par les entreprises qui ont déjà un plan de communication au sein de leurs institutions. A la première et deuxième place du podium se trouvent les deux raisons suivantes ; un manque de temps pour s'y consacrer et une absence de besoin. Cela n'est pas très surprenant sachant que dans les petites structures, telles que pour des indépendants ou des microentreprises, le chef d'entreprise est souvent le seul maître à bord et doit s'occuper de toutes les tâches qui incombent à une entreprise, que ce soit la vente, la communication, ou encore la comptabilité. Étant donné les diverses casquettes de l'entrepreneur, il est vrai qu'il n'a pas besoin d'avoir un plan de communication de crise complet. Néanmoins, une analyse des risques est toujours la bienvenue et pourrait être révélatrice pour certaines sociétés. En ce qui concerne la dernière place du podium, elle est occupée par l'affirmation « Cela ne concerne pas mon domaine d'activité ». Ceci est

assez ironique sachant que tout au long de la revue littéraire, il a été facile de comprendre que la crise n'épargne personne et que tous les secteurs d'activités peuvent être touchés. Cela démontre une réelle problématique concernant l'information dont dispose les entrepreneurs sur ce sujet. En effet, 5 d'entre elles ont simplement répondus ne pas savoir à quoi cela sert. Il est évident qu'une petite société n'aura pas les mêmes besoins en termes d'outil pour son plan de communication de crise, contrairement à une grande entreprise. Cependant, cela ne veut pas pour autant dire qu'il ne faut rien faire.

En ce qui concerne la deuxième catégorie d'entreprise, soit celles qui n'ont ni plan de communication ni de plan de crise, l'affirmation qui a parlé au plus grand nombre de cette catégorie est en premier lieu « Mon entreprise n'en a pas besoin », en deuxième position, c'est « Je n'ai pas le temps » et sur la dernière marche du podium, se trouve « Cela ne concerne pas mon domaine d'activité ». Pour finir, avec ce questionnaire une dernière hypothèse voulait être vérifiée ; est-ce que la population suisse ne serait pas préparée pour des raisons de superstition. Comme il est possible de voir, cela n'est validé dans aucune des deux situations, ce qui permet donc d'évincer cette hypothèse.

Ce graphique permet donc de comprendre que peu importe si une entreprise a déjà une ligne conductrice quant à sa communication ou pas, ce sont les mêmes argumentations des deux côtés qui sont mises en avant pour répondre à la question « Quelles sont les raisons qui font que votre entreprise n'ait pas de plan de communication de crise ? ».

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

4.4.7 Analyse des entreprises qui ont un plan de communication de crise

4.4.7.1 Quelles sont les raisons qui ont poussées l'entreprise à mettre en place un plan de communication de crise ?

Lors des précédents tests effectués au cours de ce travail, il a été question de définir les tenants et les aboutissants concernant la communication de crise. Dorénavant, il est enfin possible de se focaliser uniquement sur cette minorité de l'échantillon, qui a judicieusement fait le choix d'avoir un management de crise.

En conséquence, le but du graphique ci-dessous est de pouvoir déterminer les raisons qui ont poussées ces entreprises à se pencher sur cette question.

Graphique 11 - Raisons qui font que les entreprises ont un plan de communication de crise (Tiffany Sudan, 2020)

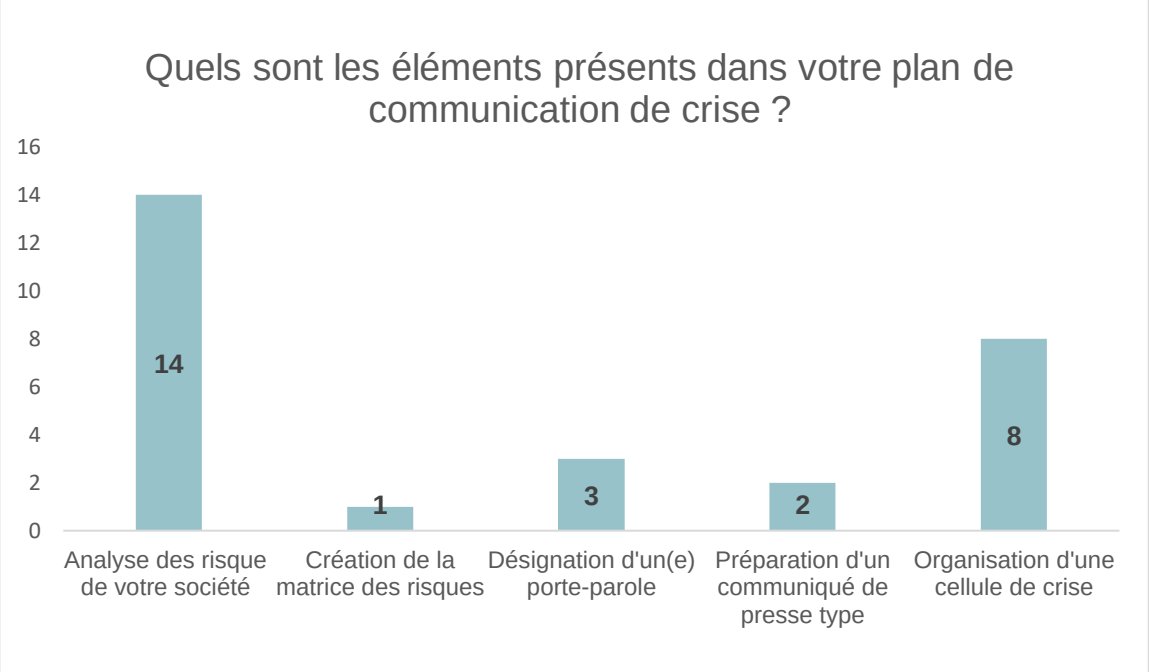
Ci-dessus se trouvent les différentes raisons sélectionnées par les entreprises qui les ont poussées à mettre en place un plan de crise. Toutefois, il est important de noter que pour cette question, les répondants avaient la possibilité de cocher toutes les réponses qui leurs semblaient pertinentes.

La raison la plus mentionnée est le fait que les entreprises ont à cœur de se préparer à toute éventualité. Ce qui est en soi une réponse sensée. En effet, comme l'a mentionné Monsieur Tesnier au cours de l'entretien qualitatif, un plan de communication de crise permet de se protéger en cas de perturbation. Cela ressemble donc trait pour trait à une assurance, seul le fait de payer chaque mois diffère, sinon le concept est le même. En deuxième position, trois affirmations sont aux coudes à coudes. La première étant « Il y a avait déjà un plan de communication quand je suis arrivé(e) », « Mon concurrent direct a vécu une crise » et pour finir « Des associations d'entreprises me l'ont conseillé ».

Ces réponses sont très intéressantes, car elles permettent de mettre en lumière un des facteurs qui a motivé la rédaction de ce travail de bachelor. En effet, il était invraisemblable que malgré toutes les crises vécues au fil des années, les entrepreneurs n'y prêtent pas plus attention et n'essayent pas de se protéger pour éviter de vivre la même catastrophe que leurs pairs. Donc le fait que 3 d'entre-elles ont décidé d'instaurer un management de crise suite à cela est plutôt rassurant. Un autre élément très intéressant est ressorti de ce questionnaire, le fait qu'à nouveau 3 d'entre-elles ont écouté les conseils des associations d'entreprises. En effet, c'est une variable qui n'a pas été prise en compte auparavant mais celles-ci peuvent avoir un fort impact sur les sociétés. Cela pourrait donc être un axe de recommandation pour les entreprises. Pour finir, la dernière raison qui a été sélectionnée est le fait que l'entrepreneur ait déjà monté une entreprise précédemment et que celle-ci aurait déjà vécu une période de crise dans le passé.

4.4.7.2 Quels sont les éléments présents dans le plan de communication de crise ?

Tout au long de la revue littéraire, il a été question de parler des divers outils qui existent pour une entreprise afin de se préparer de la meilleure des manières possibles à une phase de crise. En effet, divers dispositifs sont possibles, en partant du plus accessible avec l'analyse des risques pour aller vers le plus compliqué et le plus spécifique avec le communiqué de presse type ou encore l'organisation d'une cellule de crise. Ainsi, le but avec le graphique ci-dessous était de déterminer quels sont ceux qui sont plus appliqués en entreprise. Ici, il est donc question de vérifier si la théorie est appliquée dans la réalité.



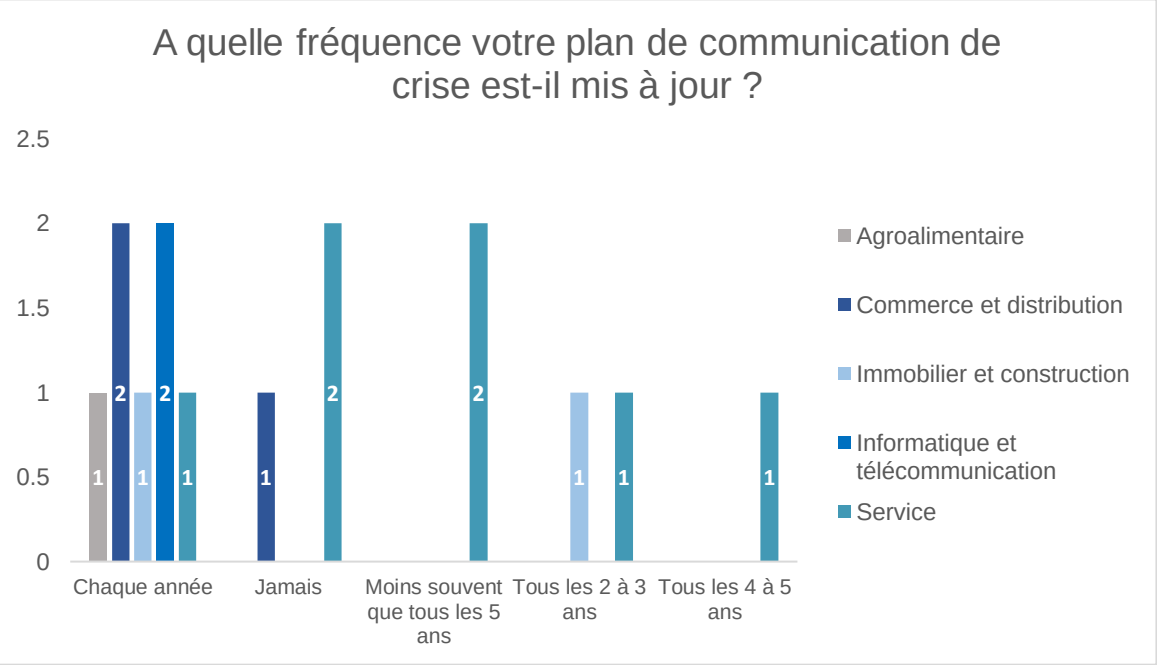
Graphique 12 - Les outils présents dans le plan de communication de crise (Tiffany Sudan, 2020)

Effectivement, il s'est souvent avéré que la réalité était à mille lieues de représenter les enseignements des bouquins.

Comme il est possible de lire, l'analyse des risques de la société est l'élément le plus sollicité dans le plan de communication des entreprises en cas de crise, avec 93%. Il est vrai que c'est l'outil le plus facile à réaliser et le plus accessible. Cependant, il est important de mentionner que certaines sociétés sont obligées de faire cette analyse dans le cadre de l'obtention de certification ISO (L'International Organization for Standardization). Par ailleurs, un fait assez étonnant s'est révélé avec ce schéma. En effet, comme il a été dit, l'analyse de risque a remporté tous les suffrages. Cependant, il est possible de constater que cela n'est pas idem pour la création de la matrice des risques, où seule une entreprise l'a effectué. Cela est assez déroutant car dans la théorie, les deux sont complémentaires. Cela rejoint donc les dires de Madame Barras, qui elle, effectue une analyse complète de son environnement et ensuite les classifie graduellement du plus au moins probable. Toutefois, elle n'a jamais utilisé cette matrice. Ensuite, après l'analyse macro-économique, c'est l'organisation d'une cellule de crise qui remporte tous les suffrages, avec 53%. Ceci dit, cela est assez singulier car c'est l'un des outils les plus complexes à mettre en place. En effet, la mise en place d'une cellule de crise sera toujours bénéfique à une entreprise mais cela sous-entend d'avoir une bonne organisation. Pour rappel, cela englobe une désignation des personnes à faire venir, de plus il faut sélectionner un endroit calme mais qui puisse offrir toutes les fonctionnalités nécessaires (wifi, téléphone, prise). Puis, c'est la désignation d'un porte-parole qui se trouve en troisième position, avec 20%. Il est important de noter que tous ses outils sont utiles mais que pas tous sont nécessaire. Cela dépend réellement de la taille et du secteur de l'entreprise. Il est vrai qu'un indépendant ne verra pas l'utilité d'avoir un porte-parole ou encore de faire un communiqué de presse, étant donné qu'il s'occupe de tout lui-même. Pour finir, comme il est possible de constater, c'est la création d'un communiqué de presse type qui a été parlant pour les répondants.

4.4.8 A quelle fréquence les entreprises mettent à jour leurs plan de communication de crise en fonction des différents secteurs ?

Maintenant qu'il est possible de savoir quels sont les outils utilisés dans les stratégies de communication de crise, il est intéressant de se tourner vers l'analyse de la mise à jour de ce planning. En effet, comme il a été possible de prendre connaissance grâce à la revue littéraire, ce plan est important mais il est important de souvent le mettre à jour. En définitive, certains domaines évoluent beaucoup plus vite que d'autres, raison pour laquelle il est intéressant d'analyser si cela peut se retrouver dans les chiffres.



Graphique 13 – La fréquence à laquelle les entreprises mettent leur plan de communication de crise à jour (Tiffany Sudan, 2020)

Il est possible de constater que près de la moitié des entreprises mettent à jour leur plan de communication de crise tous les ans. En effet, sur un total de 15, 7 d'entre-elles font une analyse complète annuellement. Par ailleurs, il est possible de constater que les secteurs de « Commerce et distribution » et « Informatique et télécommunication » sont des domaines plus enclins à faire une révision chaque année. Cela permet donc de confirmer l'hypothèse que certains secteurs seraient nécessiteux de faire cette mise à jour relativement fréquemment, en raison des risques plus ou moins élevés du secteur en question. En effet, pour ces deux secteurs, cela pourrait être un changement de législation, de nouvelles règles internes ou encore le vol de base de données. Cependant, il est important de notifier que les entreprises qui ont une certification ISO sont dans l'obligation de faire tous les ans une nouvelle analyse des risques de la société.

Par ailleurs, en regardant de plus près au 8 entreprises restantes, il est possible de constater que 2 d'entre-elles font cette révision tous les 2 à 3 ans. Concernant les

entreprises qui l'effectue tous les 4 à 5 ans, seule 1 entreprise se trouve dans cette situation. Pour finir, seule 1 entreprise le met à jour moins souvent que les 5 ans.

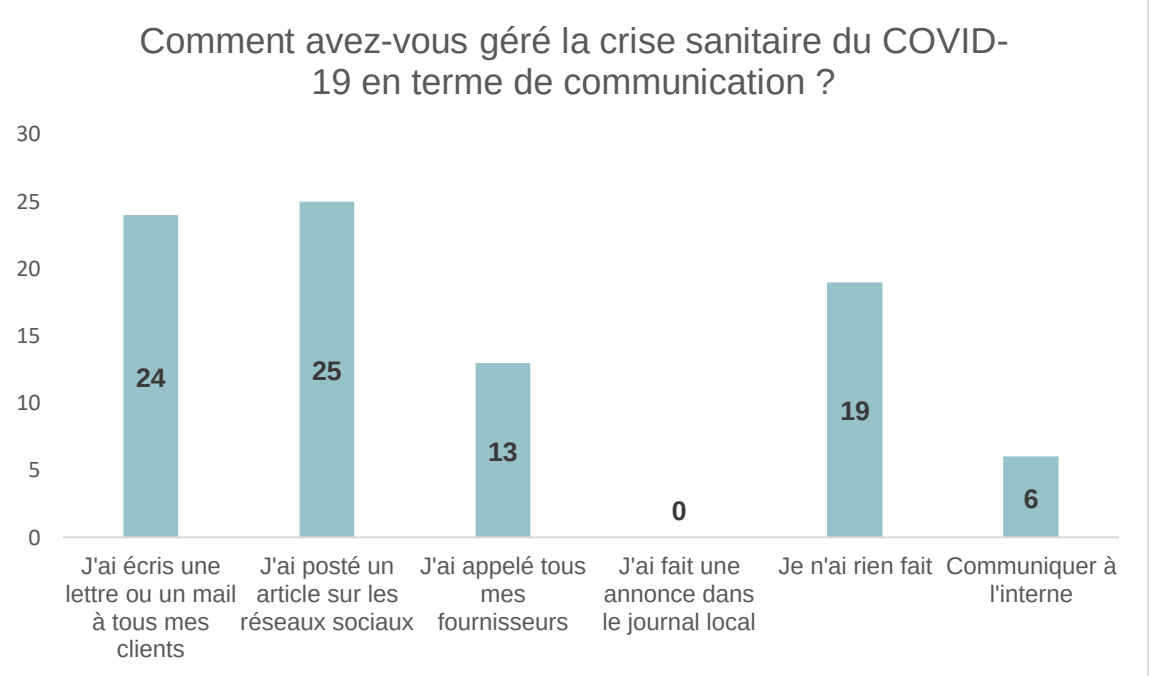
En somme, c'est très bien d'avoir un plan de communication de crise en entreprise, c'est même primordial. Toutefois, si la société fait une nouvelle analyse de sa stratégie de crise moins souvent qu'une fois par année, cela n'a que très peu de valeur ajoutée. En effet, cela signifiera uniquement que l'entreprise s'est penché un jour sur la question. Par conséquent, celle-ci a mis en place une ligne conductrice pour sa communication de crise mais ne l'a plus jamais retouché depuis. Cela n'a donc aucune pertinence. En effet, les évolutions se font si rapidement que les risques et dangers ne font que de croître à travers les années. Cela nécessite donc une analyse des risques beaucoup plus fréquentes.

Cette problématique s'applique notamment à l'organisation de la cellule de crise. Sur une durée de 4 à 5 ans, les postes varient, les individus évoluent dans la société et ne reste pas au même poste. De ce fait, les coordonnées des personnes à contacter sont totalement désuet.

Ces différents résultats font directement échos avec les dires de Monsieur Tesnier quant à l'importance de l'adaptabilité du plan de communication de crise. Celui-ci doit pouvoir se modifier et s'adapter en fonction des changements d'environnements extérieurs ou interne. Il est primordial de mettre en avant le fait que celui-ci n'est pas rigide, loin de là.

4.4.9 Comment les entreprises ont communiqué avec le COVID-19 ?

Lors de l'année 2020, début février, le monde a été frappé par un évènement qui a chamboulé la vie de millions de personne sur terre ; le COVID-19. A cause de lui, la terre entière a dû se munir de masques dans les espaces publiques et la distanciation sociale fait dorénavant partie de son quotidien. En effet, ce virus aussi appelé Coronavirus a eu le pouvoir de faire quelque chose qu'encore personne n'avait réussi à faire jusqu'à aujourd'hui ; arrêter l'économie mondiale. En effet, aux quatre coins du monde, les pays ont été mis en confinement. Le télétravail est ainsi devenu le maître-mot des premiers mois de cette nouvelle année. Cela a donc amené une autre approche au monde des affaires et du business. Chacune des entreprises a dû prendre des dispositions afin de gérer au mieux cette crise et essayer tant bien que mal de garder la tête en dehors de l'eau. En effet, cette période a eu de grosses conséquences sur l'économie et de nombreuses sociétés en pâtissent fortement. Étant donné que les entreprises ont été mises à l'arrêt, il a fallu communiquer. Il a donc été intéressant d'utiliser cette période particulière à l'avantage de ce travail et de déterminer quelles sont les actions qui ont été entreprises par les sociétés pour communiquer avec les différentes parties prenantes. Il est important de noter que pour cette question, les répondants avaient la possibilité de cocher diverses affirmations qui leurs paraissaient correctes.



Graphique 14 - Le type de communication utilisé lors de la période du COVID-19 (Tiffany Sudan, 2020)

L'interprétation de ce graphique est assez évidente. En effet, dans un premier temps, il est possible de constater que les actions qui ont été le plus effectuées lors de cette période sont que les entreprises aient écrit une lettre ou un mail à leurs clients. Cela n'est

absolument pas étonnant, car ce sont ces mêmes-clients qui font tourner les business. D'ailleurs, toujours dans cette continuité d'informer ses clients, mais cette fois-ci de manière moins ciblée, il est possible de voir que les réseaux sociaux ont été très sollicités lors de cette crise sanitaire. Cela va d'ailleurs dans le même sens que la revue littéraire, où il a été démontré que les réseaux sociaux ont pris une grande place dans la communication, et encore plus dans la communication de crise. En effet, lors cette pandémie, de nombreuses sociétés ont pris la parole sur les diverses plateformes afin de communiquer avec leurs abonnés. Le géant mondial de la cosmétique l'Oréal a dès lors affirmé que leurs laboratoires de production allaient se concentrer exclusivement dans la production de gel hydro-alcoolique. De plus, de nombreux postes ont été effectués par les marques afin de pousser les gens à porter un masque et de bien garder les distances sociales. En troisième position se trouve le « Je n'ai rien fait ». Ensuite, il y a le contact avec les fournisseurs et en dernière place, la communication interne. Pour cette dernière réponse, il est important de dire que ce sont les répondants qui l'ont rajouté dans la partie « Autres ». Cela appuie encore plus l'importance d'une bonne communication interne, car d'eux-mêmes, les chefs d'entreprises ont jugé important de le notifier.

5. Conclusion

Un dicton dit que l'homme apprend de ses erreurs. Il est forcé de constater que cela ne s'applique pas au monde du travail, car malgré toutes les crises vécues dans le monde de l'entreprise, encore 77% d'entre-elles ne font rien pour y remédier.
Cependant, grâce à ce travail, il a enfin été possible d'apporter des réponses et de mettre en avant quelles sont les tendances de la communication de crise dans les entreprises en Suisse Romande.

5.1.1 Synthèses des graphiques

Il est toujours aussi décevant de confirmer que la communication reste encore un secteur trop sous-estimé par des nombreux entrepreneurs. Seul 54% de l'échantillon dispose d'un plan de communication effectif. Ce résultat annonçait déjà la couleur pour les tests qui allaient suivre. Ainsi quand le graphique 4.4.2 a démontré que 23% des entreprises possédaient un processus en cas de crise, cela fut étonnant, mais qu'à moitié. En ce qui concerne les secteurs, ce qui a été mis en avant est le fait que celui du « Service » est tout de même sensible à cette problématique, et que 47% des entreprises qui ont un plan de communication de crise se trouve dans ce domaine. Le reste se départage entre « l'informatique & la télécommunication » ainsi que « l'agroalimentaire ».
Par la suite, il a été possible d'affirmer qu'il y avait une causalité entre le nombre d'employé et la présence d'un plan de communication de crise dans les organisations. Plus le nombre croît, plus le pourcentage de « oui », est élevé. Toutefois, il y a aussi un lien de cause à effet entre « l'âge » de l'entreprise et le management de crise, mais cette fois-ci dans le sens inverse. En effet, plus l'entreprise à de l'expérience, moins elle a de processus pour gérer une crise. Au sujet de la perception des entreprises, il a été déroutant de lire à quel point les entreprises ne sont pas portées sur l'importance de la crise. La majorité d'entre-elles, soit 41% trouvent cela peu, voire pas du tout important, et 34% n'ont pas d'avis. Pour finir, c'est 25% qui trouve cela « Important », voire « Très important ». Pour la minorité des entreprises à avoir un plan de communication de crise, la majorité des sondés a répondu avoir à cœur de se préparer à toutes éventualités, avec 8 réponses sur 15. Ensuite, cela se joue au coude à coude avec le fait que le concurrent a vécu une crise, l'existence d'un plan à leurs arrivées et les conseils des associations d'entreprises. Pour finir, concernant les outils utilisés, ce qui est ressorti de cette analyse est une forte tendance pour l'analyse des risques, où 93% des entreprises ont coché cela. Ensuite, c'est l'organisation d'une cellule de crise, avec 53% et pour finir, c'est 20% qui ont désigné un porte-parole.

Rapport-Gratuit.com

5.1.1.1 Synthèse sur le travail en général

Pour finir, il est important de noter que ce travail a permis d'avoir une vision beaucoup plus nuancée sur le plan de communication de crise. En effet, lors de la lecture de la revue littéraire, on prend conscience que beaucoup d'éléments sont nécessaires et que très peu de nuance est apportée. Cependant, après avoir terminé les trois entretiens qualitatifs et analysé les résultats du questionnaire quantitatif, il est possible de constater que la théorie et la réalité sont rarement similaires ! En effet, comme cela est ressorti dans les entretiens, tout dépend de l'entreprise et de sa situation. De plus, à l'initial, le doute planait quant au fait que des entreprises allaient répondre positivement à cette question. Cela est donc une bonne nouvelle et laisse présager qu'avec un peu de travail, il est possible d'améliorer ce chiffre.

5.1.2 Les recommandations

Ainsi, le premier axe de recommandation découle directement des raisons évoquées par les entreprises quant au manque de stratégie de communication de crise. En grande majorité, cela est dû à un manque de temps et une absence de besoin. Pour toutes les raisons énoncées dans l'analyse du graphique 4.4.6, ces deux réponses ne sont pas pertinentes et permettent d'apporter une nouvelle réflexion. En effet, la vraie question ne serait-elle pas « Est-ce que les entrepreneurs disposent de toute l'information nécessaire quant à la communication de crise? ». Malheureusement, il assez déroutant d'affirmer que cela n'est pas le cas. Afin d'y remédier, il serait pertinent de pousser toutes nouvelles entreprises à aller consulter des associations d'entreprises. Grâce à l'analyse du graphique 4.4.7., il a été possible de prendre conscience du pouvoir de persuasion qu'elles peuvent avoir quant à la mise en place de celui-ci dans une entreprise. Ainsi, si chacune des nouvelles organisations prenaient le temps de se renseigner auprès de spécialistes dans leurs secteurs d'activité, cela amènerait sûrement une évolution croissante du nombre d'organisation qui se sont penché sur la question. De plus, il serait de bon augure que les institutions telles que le registre du commerce mettent un message de prévention à toute personne qui effectue une inscription d'entreprise. Ce message aurait alors pour but d'alerter quant à l'importance d'une analyse des risques dans l'entreprise. En effet, cela résoudrait le problème des entrepreneurs qui se lancent dans la création d'une société tout en ayant zéro notion de l'entreprenariat et des différents outils nécessaires pour tout business.

Au-delà de plus communiquer sur le sujet, comme deuxième axe de recommandation, il est primordial de modifier l'approche qu'ont les gens face aux plans de communication de crise. Il faut amener les entrepreneurs à le voir sous un autre angle. Le but est de faire prendre conscience de son importance à toute personne qui souhaite lancer son affaire. En l'état actuel des choses, 49 entreprises sur les 65 trouvent cela inutile ou sont neutres

face à son importance. Il est notamment possible de constater cela sur le graphique 4.4.4, Ainsi, il est fort probable que si l'on modifiait la manière de présenter le management de crise comme une assurance, les chiffres se modifieraient assurément. En effet, si cet argument était mis en avant, cela parlerait davantage aux entrepreneurs étant donné que cela fait directement référence à quelque chose qu'il connaît. Les assurances font partie du quotidien de chacun, que ce soit une assurance ménage, l'assurance maladie ou encore l'assurance voiture. En effet, le cerveau de l'être humain à toujours tendance à faire le lien avec des notions qu'il connait déjà. Par conséquent, si l'assimilation se faisait automatiquement entre une assurance et le plan de communication de crise, il est assuré que cela pourrait changer leurs perceptions. Il ne faut pas oublier que certaines organisations avaient une perception peu flatteuse de l'importance d'un management de crise dans leurs entreprises et pourtant celle-ci faisaient partie de la minorité à avoir mis en place un plan de communication de crise. Ainsi, si son approche était modifiée, sûrement que les perceptions de cela seront grandement améliorées.

Comme dernier axe de recommandation, celui-ci concerne directement les entreprises qui ont eu la présence d'esprit de mettre en place un plan de communication de crise mais qui ne le renouvelle pas tous les ans. Pour ces entreprises, il est important qu'elles prennent conscience de l'importance de mettre à jour les plans de communication de crise tous les ans. En effet, le monde qui les entoure évolue à une vitesse sans précédent. Ainsi les entreprises doivent dans un premier temps en être consciente et ensuite faire en sorte de toujours être à la page en faisant une mise à jour de leur planning tous les ans.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Bibliographie

ADARY Assaël, MAS Céline, WESTPHALEN Marie-Hélene, 2018. *Communicator : Toute la communication à l'ère digitale*, 8ème édition, pp 297 – 301. Malakoff : Dunod. ISBN : 978-2-10-077501-9. Disponible à l'adresse suivante : https://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88859305?searchterm=Communicator [accès par abonnement]

« Affaire Tylenol », *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 27 mai 2020 à 18 :43. [Consulté le 4 avril 2020]. Disponible à l'adresse : http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Affaire_Tylenol&oldid=171369157

AMIOT, Maxime, 2007. « Communication de crise : que faire quand les médias débarquent ». *L'Express.* [en ligne]. 18 juin 2007. [Consulté le 18 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/communication-de-crise-que-faire-quand-les-medias-debarquent_1537574.html

ANTEVENIO,2018. « 7 exemples de mauvaise gestion de crise sur les réseaux sociaux », Antevenio. [en ligne]. 10 mai 2018. [Consulté le 20 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.antevenio.com/fr/7-exemples-de-mauvaise-gestion-de-crises-sur-les-reseaux-sociaux/

ARC INFO, 2017. « Explosion du Galaxy Note 7 : la batterie seule mise en cause ». *ArcInfo* [en ligne]. 23 janvier 2017. [Consulté le 29 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.arcinfo.ch/articles/lifestyle/techno-et-sciences/explosion-du-galaxy-note-7-la-batterie-seule-en-cause-626137

ARGENTI, A. Paul, 2020. « Communiquer pendant la crise du coronavirus ». *Harvard Business Review France.*[en ligne]. 1er avril 2020. [consulté le 2 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/04/29869-communiquer-pendant-la-crise-du-coronavirus/

BLOCH, Emmanuel, 2013, Dossier, la communication de crise. *PNRS-ENSOSP.* [en ligne].[consulté le 4 avril 2020]. Disponible à l'adresse : http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/RisquesetCrises/Actualites/La-communication-de-crise/?link=/content/advancedsearch%3FSearchText%3Dcommunication%2Bde%2Bcrise%2Bbloch%26PhraseSearchText%3D%26SearchContentClassID%255B%255D%3D35%26SearchContentClassID%255B%255D%3D36%26SearchContentClassID%255B%255D%3D37%26SearchContentClassID%255B%255D%3D38%26SearchContentClassID%255B%255D%3D43%26SearchContentClassID%255B%255D%3D44%26SearchContentClassID%255B%255D%3D45%26SearchContentClassID%255B%255D%3D46%26SearchContentClassID%255B%255D%3D50%26SearchContentClassID%255B%255D%3D58%26SearchContentClassID%255B%255D%3D59%26SearchContentClassID%255B%255D%3D60%26SearchContentClassID%255B%255D%3D73%26SearchContentClassID%255B%255D%3D75%26SearchContentClassID%255B%255D%3D76%26SearchContentClassID%255B%255D%3D100%26SearchContentClassAttributeID%3D-1%26SearchSectionID%3D-1%26SubTreeArray%255B%255D%3D158%26SubTreeArray%255B%255D%3D551%26SubTreeArray%255B%255D%3D560%26SearchDate%3D-1%26SearchPageLimit%3D1

BORDEAU, Jeanne, 2020. « Flashback Lexcial : les marques de luxe, le langage et la crise du COVID-19 », *Journal du Luxe* [en ligne]. Juin 2020. [Consulté le 2 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://journalduluxe.fr/flashback-lexical-luxe-crise/

BOSTOCK, Bill, 2018. « People are destroying their Nike shoes and socks to protest Nike's Colin Kaepernick ad campaign », *Business Insider France*. [en ligne]. 4 septembre 2018. [Consulté le 24 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.businessinsider.fr/us/nike-advert-with-colin-kaepernick-has-people-burning-products-2018-9

CARRESSE, Hervé, 2019. « Le communiqué de presse : archaïsme ou socle de la communication de crise ? ». *Linkedin* [en ligne]. 2 septembre 2019. [Consulté le 21 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.linkedin.com/pulse/le-communiqué-de-presse-archaïsme-ou-socle-la-crise-hervé-carresse/

CIMELIERE, Olivier, 2013. "Nutella : Une communication qui ne tourne pas autour du pot ». *Le blog du Communiquant* [en ligne]. 9 février 2013. [Consulté le 20 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.leblogducommunicant2-0.com/2013/02/09/nutella-une-communication-qui-ne-tourne-pas-autour-du-pot/?cn-reloaded=1&cn-reloaded=1

CONFEDERATION SUISSE. « Chiffres sur les PME: l'essentiel en bref ». *Confédération Suisse* [en ligne]. [Consulté le 2 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/faits-et-tendances/politique-pme-faits-et-chiffres/chiffres-sur-les-pme.html

CONFEDERATION SUISSE. « Petites et moyennes entreprises », *Confédération Suisse* [en ligne]. [Consulté le 2 juillet 2020]. Disponible à l'adresse :https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/structure-economie-entreprises/pme.html

Crise*, Larousse.fr* [en ligne].[Consulté le 4 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526

Crisi. *Google Traduction.* [en ligne].[Consulté le 4 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://translate.google.com/?hl=fr#view=home&op=translate&sl=it&tl=fr&text=crisi

Crisis, *Cambridge Dictionnary.* [en ligne].[Consulté le 4 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/crisis

DESTRAZ, Camille, 2015. « Diriger avec sang-froid durant les crises », *Bilan* [en ligne].14 mai 2015.[Consulté le 20 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.bilan.ch/entreprises/diriger_avec_sang_froid_durant_les_crises

EMARKETING. « Communication de crise ». *Emarketing.fr* [en ligne].[Consulté le 29 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Communication-crise-240989.htm

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER, 2013. *Containinig a crisis : Dealing with corporate disasters in the digital age.* [en ligne]. Novembre 2013. [Consulté le 4 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.freshfields.com/49fabb/globalassets/campaign-landing/cyber-security/containing-a-crisis.pdf

GASTON-BRETON, Tristan, 2011, « Ivy Lee ». *Les Echos.* [en ligne]. Mis à jour le 6 août 2019. [Consulté le 4 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/2011/08/ivy-lee-1090815

GANNC, Anne-Laure, 2011. « La crise, une occasion de changer ». *Psychologies* [en ligne]. 12 décembre 2011. [Consulté le 4 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.psychologies.com/Planete/Vivre-Ensemble/L-actu-decryptee/Articles-et-dossiers/La-crise-une-occasion-de-changer

GRIFFIN, Andrew, 2014, Behind the Book: Crisis, Issues and Reputation Management | Andrew Griffin [enregistrement vidéo]. *Youtube* [en ligne]. 16 avril 2014. [Consulté le 4 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=M6j3tWpvK5Q

HEIDERICH, Didier, 2016. « Communication de crise, priorité à l'interne » *Harvard Business Review* [en ligne]. 10 août 2016. [Consulté le 29 mars 2020]. Disponible à l'aresse :https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/08/11750-communication-de-crise-priorite-a-linterne/

HEIDERICH, Didier, 2010, *Plan de gestion de crise*, Paris : Dunod. [Consulté le 3 juillet 2020]. ISBN 978-2-10-054657-2. Disponible à l'adresse suivante : https://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88800738?searchterm=Plan%20de%20gestion%20de%20crise [accès par abonnement]

IFOP pour August & Debouzy et Havas Paris, 2019, « E-Réputation des entreprises », *IFOP* [en ligne]. Février 2019. [Consulté le 1 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2019/02/E-réputation-entreprises-Ifop-havas-AD.pdf

JEZEQUEL Bernadette, GERARD Philippe, 2016. *La boîte à outil du responsable de communication*, 3ème édition. Paris : Dunod. ISBN : 978-2100574551

KHALED Zamoun, TEVHIDE Serre Gorpe, 2018. Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. *Crisis Management – Theory and Practice* [en ligne]. 27 juin 2018. Chapitre 11. [Consulté le 4 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.intechopen.com/books/crisis-management-theory-and-practice/crisis-management-a-historical-and-conceptual-approach-for-a-better-understanding-of-today-s-crises

LE TEMPS, 2010. « BP : Le système de sécurité était défectueux », *Le Temps* [en ligne]. 21 juin 2010. [Consulté le 2 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.letemps.ch/monde/bp-systeme-securite-etait-defectueux

LIABERT, Thierry, 2018. *Communication de crise*. Paris : Pearson France. ISBN 978-2326001701

LIABERT, Thierry, JOHANNES Karine, 2016. *Communication corporate*, 2ème édition. P.19. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-074549-4. Disponible à l'adresse suivante : https://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88833789?searchterm=La%20communication%20corporate [accès par abonnement]

LIABERT, Thierry 2020. *La communication de crise.* 5ème édition. Paris : Dunod. ISBN : 978-2-10-080552-5. Disponible à l'adresse suivante : https://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88882039?searchterm=Communication%20de%20crise [accès par abonnement]

LIABERT, Thierry, WESTPHALEN Marie-Hélene, 2018. *La communication externe des entreprises*, 5ème édition, Paris : Dunod. ISBN : 978-2-10-077485-2. Disponible à l'adresse suivante :https://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88863915?searchterm=La%20communication%20externe%20des%20entreprises [accès par abonnement]

MANGA, Xavier, 2018. *La communication de crise à l'ère des médias socionumériques,* [en ligne], Presse de l'Université du Québec. [Consulté le 3 juillet 2020]. ISBN 978-2-7605-4967-8. Disponible à l'adresse suivante : https://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88877287. [accès par abonnement]

MITROFF, Ian I., SHRIVASTAVA Paul, FIRDAUS E. Udwadia, 1987. Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive* [en ligne]. Vol. 1, No. 4 (Nov., 1987), pp. 283- 292. [Consulté le 27 mars 2020]. Disponible à l'adresse suivante : https://www.researchgate.net/publication/285064922_Effective_Crisis_Management

PIERRAT Ghyslaine, 2015, « Le groupe Volkswagen a-t-il bien géré sa communication de crise? » , L'express [en ligne], [Consulté le 28 mars 2020]. Disponible à l'adresse suivante : https://lentreprise.lexpress.fr/actualite/plus-de-900-000-vehicules-volkswagen-a-reparer-pour-une-astuce-a-300-euros_1721190.html

RICHARD, Thibaud, 2008. *Comment gérer la prochaine crise*, pp 48 – 49. Québec : Les Editions de la Fondation de l'entrepreneurship. [Consulté le 3 juillet 2020]. ISBN : 978-2-89472-364-7. Disponible à l'adresse suivante : https://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88868182?searchterm=Comment%20gérer%20la%20prochaine%20crise

SARTRE, Véronique, 2012. *La communication de crise.* 2ème édition. P. 17. Paris : Démos. ISBN 978-2-36241-079-6

SCHWAENGEL, Célia, 2020, « La communication interne en période de crise », *MadMadgz Com'in* [en ligne]. 14 juillet 2020. [Consulté le 20 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://comin.madmagz.news/la-communication-interne-en-periode-de-crise/

TRIKI Dora, PÜNDRICH Aline Pereira, Les stratégies de RSE en temps de crise : le contexte des crises intraitables. 8ème congrès de l'ADERSE. [en ligne]. Mars 2011, France. Consulté le 2 avril 2020]. Disponible à l'adresse suivante : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00690315/document

VAN LEATHEM, Nathalie, BODY Laurence, 2008. *Le plan marketing*, 2ème édition, Chapitre 9. Paris : Dunod. ISBN : 978-2-10-050884-6

Annexe 1 : Interview de Madame Geigele

1. **Quels sont les types de crises les plus difficiles à gérer ? Et pour quelles raisons?** Il y a la crise avec des victimes, la crise évitable et la crise des accidents. Selon le nombre de personnes blessées et tuées dans la crise des accidents, c'est bien sûr très tragique. Les plus difficiles sont les crises évitables. Ils impliquent très souvent des erreurs de gestion et des données personnelles. Cela signifie également qu'il s'agit plus souvent de crises rampantes (et non pas d'une crise immédiate/directe).
2. **D'après vous, existe-t-il des secteurs qui se préparent systématiquement à une crise ? Quelles en sont les raisons ?** Il y a certainement de nombreux domaines qui, espérons-le, disposent d'une analyse des risques (c'est-à-dire quels cas pourraient se produire, quand et comment) et surveillent constamment le monde. C'est ce qu'on appelle le suivi des questions. L'industrie, la circulation, les banques, les compagnies d'assurance ont employé de telles personnes qui évaluent quotidiennement la couverture médiatique et observent également ce qui se passe. En ce moment, il y a beaucoup d'attaques de pirates informatiques et comme les cas individuels ont été rendus publics dans la presse, les entreprises se prépare spécifiquement à ces attaques.
3. **Quels sont les premiers conseils que vous donnez aux entreprises quand on vous sollicite ?** Tout dépend si la crise a déjà éclaté ou non. Si elle est soudaine, alors la première chose à faire est de garder son calme. Analyser ce qui a déjà été fait. Appelez immédiatement les bonnes personnes sur les lieux ou activez l'équipe de crise et faites une communication adaptée. Dans l'autre cas, lorsque la crise survient insidieusement, il s'agit d'analyser la situation puis d'élaborer un plan d'action.
4. **Quels sont les éléments nécessaires à préparer en amont pour avoir un bon plan de communication de crise ?** Elle nécessite différents éléments de préparation : analyse des risques/situations. Une matrice est créée à partir de cela. Ensuite, tous les outils d'un manuel de crise et d'un concept de communication de crise sont développés. Cela comprend tout, y compris le calendrier, les responsabilités, les communiqués de presse, les formulations, etc.
5. **Combien de temps faut-il consacrer pour faire toute la préparation de la communication de crise ?** Cela dépend de la complexité de l'entreprise. Cela peut aller de deux jours à plusieurs semaines.
6. **Malgré les différentes crises vécues au fil des années, quelles sont selon vous, les raisons qui poussent les entreprises à ne pas s'y préparer ?** C'est relativement simple. Tout le monde pense que cela ne les affectera jamais. La pandémie qui sévit actuellement avec le COVID-19 est le meilleur exemple. Comment l'Europe a-t-elle été préparée ? Plutôt mal. Bien qu'il y ait eu plusieurs virus, principalement en Asie. C'est loin de chez nous, donc cela ne nous affecte pas. Cette façon de penser nous coûte aujourd'hui beaucoup de dommages sanitaires et économiques dans le monde entier.
7. **Est-ce que selon vous, les entreprises n'y sont pas préparées parce que l'être humain est un « naturel optimiste » ?** Tout à fait. L'homme ne prend pas assez au sérieux une crise. Il ne peut pas se mettre dans cette situation et il la supprime. Et il pense que cela ne l'affecte pas. De plus, de nombreuses personnes ne veulent pas y investir de l'argent. Mais la moindre erreur peut nuire énormément à la réputation d'une entreprise. Il est dommage que, même aujourd'hui, beaucoup de gens ne voient pas que
8. **Quels seraient les arguments que vous donneriez à une entreprise afin de la pousser à mettre en place un plan de communication de crise dès le début de la création de l'entreprise ?** J'essaie de le faire depuis des années. Beaucoup de gens ne le voient pas à cause de ce qui s'est passé avant. Peut-être que le

COVID-19 a changé leur façon de penser. La crise est devenue un mot à la mode et de nombreuses entreprises doivent maintenant adapter leurs processus et leurs structures et élaborer de tels scénarios

9. **Quelle est la partie la plus difficile à gérer avec la crise ?** La crise elle-même, quand elle arrive sans préparation ou quand vous êtes appelé pendant la crise. Cela demande beaucoup de compétences et d'énergie. Ainsi qu'une action rapide et transparente. De plus, il ne faut jamais oublier d'avoir cette phrase en mémoire : « Si tout va bien, c'est que j'ai oublié quelque chose.».
10. **Quelle a été la pire crise sur laquelle vous êtes intervenue ? Et pour quelles raisons avoir choisi celle-ci ?** Il s'agit toujours des crises dues aux accidents. On se retrouve soudain au milieu de tout ça et on ne les choisit pas. L'annulation d'un événement, des blessés, voire pire, un décès lors d'un événement, c'est très difficile mais excitant en même temps.
11. **A contrario, quelle a été la crise qui vous a le plus marquée grâce à sa parfaite gestion ?** Lorsqu'une personne était condamnée par le tribunal et que l'affaire a été rendue publique dans les médias. Tout le monde savait qui c'était. Tout s'est déroulé très vite, avec la tempête médiatique et les menaces, etc. À la fin, je me tenais devant le personnel, je faisais du coaching, je donnais des ordres, je représentais la personne en question dans les médias, etc. Fort heureusement, tout s'est plutôt bien terminé. Mais c'était aussi épuisant.
12. **Lors d'une crise, est-ce que tous les outils sont utilisés (communiqué de presse, conférence de presse, etc.) et lequel est le plus utilisé ?** Les communiqués de presse sont presque toujours utilisés. Conférences de presse en fonction de la nature de la crise. Lorsque de nombreuses personnes ont besoin de communiquer (accidents, crashs, incendies, etc.), cela a un sens absolu et est important.
13. **Quels sont les erreurs les communes lors d'une crise et comment y remédier ?** Il y a des centaines d'erreurs : pas de principe de la voix unique. Oublier d'informer les proches. Ne pas être en mesure de contrôler le calendrier. Utilisation abusive de la tonalité, etc. Tout cela est élaboré dans un concept.

Annexe 2 : Interview de Monsieur Tesnier

1. **Quels sont les types de crises les plus difficiles à gérer ? Et pour quelles raisons ?** On dit généralement qu'il y a deux types de crise, celles qui sont prévisibles et celles qui sont imprévisibles. Les prévisibles sont des crises que l'on peut prévoir car c'est l'entreprise qui est à l'origine de crise, pour des licenciements, ou encore un rachat de société. Il va y avoir une grande annonce où le capital image de l'entreprise va être attaqué, à cause notamment du monde médiatique. Ce type de crise est donc plus facile à gérer, car elle sait en amont que sa réputation va être impactée. En ce qui concerne les crises imprévisibles, ce sont des crises où on suppose que ça va arriver, mais on n'est absolument pas sûr que ça va arriver. Si on prend comme exemple le secteur agroalimentaire, imaginons qu'on commercialise un bien de consommation et ensuite, il y a un empoisonnement des clients. Cela est donc un risque pour ce secteur d'activité, et il faut donc l'envisager. On sait que ça peut arriver mais on ne sait pas quand.
2. **D'après vous, existe-t-il des secteurs qui se préparent systématiquement à une crise ? Quelles en sont les raisons ?**
   Il y a peut-être des secteurs qui se préparent plus que d'autres, parce que l'entreprise à l'habitude d'être attaquée dans son domaine d'activité, notamment dans le secteur militaire, le secteur de l'énergie nucléaire ou encore les cigarettiers, ce sont des secteurs qui sont souvent attaqués dans les médias et du coup, peut-être que ces entreprises qui ont l'habitude de se faire attaquer sont plus préparées à la crise, car pour elles la crise, elle est « habituelle ».
3. **Quels sont les éléments nécessaires à préparer en amont pour avoir un bon plan de communication de crise ?** Dans un premier temps, il faut identifier les risques possibles pour l'entreprises. Quand cela est fait, il faut les classifier en fonction du plus probable au moins probable. Par la suite, il est important de préparer tous les éléments possibles en amont de la crise, que ce que soit l'organisation de la cellule de crise, la création d'un communiqué de presse type ou encore les éléments du langage (quel est le bon vocabulaire qui va être utilisé pour donner la meilleure image de l'entreprise lors de la crise). Il faut donc préparer tout le matériel possible afin que si la crise arrive, il suffit juste de donner les documents (dont le dossier de presse avec l'histoire de l'entreprise) aux journalistes afin qu'ils ne disent pas de bêtises. De plus, il est aussi important de toujours avoir un ton informatif et non pas conditionnel.
4. **Est-ce que tous ces éléments de dossier de presse ou encore communiqué de presse type s'adressent principalement aux grandes sociétés ?** Effectivement, il y a vraiment cette distinction entre les moyens financiers et les tailles d'entreprises. Pour les microentreprises, il doit y avoir une démarche personnelle, ce sont davantage des initiatives personnes que plutôt un plan fonctionnel de communication de crise. Pour les PME de 200 à 300 collaborateurs, elles peuvent déjà faire appel à une agence externe pour se préparer à la crise et s'entraîner, si elles jugent que cela est nécessaire. Elles peuvent aussi faire appel aux associations d'entreprises professionnelles, qui jouent un rôle dans la préparation à la crise. Car des crises peuvent toucher toutes les entreprises d'un secteur, et ces associations peuvent avoir des bonnes pratiques qui peuvent être utiles à tout le monde. Les questions de concurrences sont secondaires. On le voit avec la pandémie du COVID-19, les entreprises s'entraident et s'échangent leurs bonnes pratiques afin qu'un maximum de secteurs s'en sortent.
5. **Combien de temps faut-il consacrer pour faire toute la préparation de la communication de crise ?** Tout dépend le secteur d'activité et l'entreprise. Certains secteurs doivent organiser un ou deux entretiens dans l'années, mais encore une fois, cela dépend du secteur. Il ne faut pas oublier que la communication, c'est quelque chose qui est touché dès qu'il y a des baisses de

budgets. Donc c'est vrai que le facteur temps et argent font l'entreprise peut mal se préparer à la crise ou alors elle s'y était préparée mais pour X ou Y facteurs, tel que son côté chronophage ou encore son coût font que les entreprises laissent tomber au bout de 2 – 3 ans. Mais c'est comme une assurance. On se dit que l'on paye des assurances qui nous coûtent cher mais et on n'est jamais malade. Cependant, le jour où on tombe malade, on se dit qu'on est bien content d'avoir une assurance. Et bien c'est à peu près pareil pour la communication de crise. Le secret de la communication de crise, c'est de se préparer et de s'entraîner. Toutes les entreprises ne le font pas parce que ça coûte cher. Cela demande du temps et de l'argent. En effet, les entreprises se disent que peut-être que ça ne servira jamais et que cet argent et ce temps auront été engagés pour rien. Mais c'est comme un filet de sécurité.

6. **Malgré les différentes crises vécues au fil des années, quelles sont selon vous, les raisons qui poussent les entreprises à ne pas s'y préparer ?**
   Comme dit, la question du budget et son côté chronophage, c'est parce qu'elles n'ont pas pu identifier tous les risques. Une mauvaise analyse globale de l'environnement. Même une entreprise qui aurait appliqué tous les éléments dans la revue littéraire pourrait malgré tout vivre une crise et mal gérée, à cause d'un angle mort. Après cela peut venir de la culture de l'entreprise et là c'est plus problématique, car ce serait à cause de sa culture interne qu'elle n'a pas identifier un risque.
7. **Est-ce que selon vous, les entreprises n'y sont pas préparées parce que l'être humain est un « naturel optimiste » ?** Oui, c'est totalement possible, et c'est d'ailleurs qu'il est toujours bien de faire appel à une personne extérieur à la crise. Quand on fait une analyse à l'interne, il peut justement y avoir ce biais de perception et d'analyse. Ainsi, si on fait appel à une personne tierce, on évite ce biais. Cependant, il est bien entendu que si cette tierce personne dits des choses pas très agréables pour l'entreprise, il faut que celle-ci soit capable se remettre en question et d'accepter la critique.
8. **Est-ce que l'imprévisibilité de la crise pourrait être une raison qui pousse les entreprises à ne pas s'y préparer ?** Oui, tout à fait**.** Comme dit précédemment, la préparation à une crise est comme une assurance. Et il faut se dire que si la crise n'arrive pas, c'est une super nouvelle.
9. **Quelle est la pire crise dont vous vous souvenez ?** On est toujours surpris par des crises, où il y a du mensonge. On pense que l'on peut s'en sortir avec des mensonges. C'est toujours très surprenant. On peut prendre l'exemple de Sponguero, dans la crise des lasagnes surgelées où cela devait être du bœuf et était finalement de la viande de cheval. Donc dans cette crise, il y a eu plusieurs acteurs qui ont menti, à différents postes. Et en fait, dans cette entreprise, ils ont pensé qu'en mentant, ils allaient s'en sortir. Et encore moins à notre époque, avec les réseaux sociaux. C'est juste une question de temps mais tout va se savoir.
10. **Quelle a été selon vous, parmi toutes les différentes crises, celle qui s'en est le mieux tiré ?** Il y a une entreprise vaudoise qui gérait les archives des sociétés. Malheureusement leurs bâtiments a brûlé. Très rapidement après l'incendie, elle avait mis en place un site internet pour rassurer les clients. Ils avaient eu de bon réflexe pour une petite PME, en utilisant un langage rassurant et essayait de rassurer leurs entreprises. Ou alors, pour une plus grande société, tel que Volkswagen et le trafic de leurs tableaux de bord pour les émissions de C02, ils ont bien géré leurs communications. En effet, il y avait des grandes publicités dans la presse pour dire Mea Culpa, on sait que ce n'est pas bien ce qu'on a fait, mais on voulait vous dire qu'on a une grande histoire et qu'ils assumaient les choses. En plus, il faut savoir que tous les concessionnaires de Volkswagen avaient écrit à tous les clients pour dire « revenez à notre garage » et même des actions commerciales avaient été mises en place afin de regagner la confiance des consommateurs.

Rapport-gratuit.com

11. **Est-ce que tous les outils sont utilisés (communiqué de presse, conférence de presse) et lequel est le plus utilisé ?**
    Cela dépend de la crise. Une grande entreprise avec des impacts médiatiques conséquent vont nécessiter un communiqué de presse, une conférence de presse ainsi que le dossier de presse. Maintenant, pour une petite entreprise avec un impact médiatique et une atteinte à la réputation, ce sera tout de même plus limité. Tout est utile mais cela va vraiment varier en fonction de la crise. Ce qui est vraiment compliqué, c'est de garder le même ton sur la durée et la même ligne de conduite pour la prise de parole. C'est notamment là qu'aide beaucoup le journal de bord. La chose la plus importante, c'est d'avoir une prise de parole unique.
12. **Pour les entreprises qui n'étaient pas préparée à une crise, est-ce que Celles-ci ont établi un plan de communication de crise suite à la 1ère crise ?**
    L'idéal serait de prendre en compte les évènements qui se sont déroulés dans l'environnement. En théorie, oui, après, il faudrait le vérifier, cela varie vraiment. Cependant, ce qu'il est possible d'affirmer est le fait que la crise est agile, elle évolue et s'adapte. Il ne faut pas qu'elle soit figée.

Annexe 3 : Interview de Madame Barras

1. **En globalité, que pensez-vous de la communication de crise ?** Un jour, quand j'ai eu un problème avec ma voiture, un assureur m'a dit que les gens ont toujours tendance à penser à prendre une assurance quand le problème arrive, quand c'est trop tard. Et c'est exactement la même chose pour la communication de crise. Je pense que malheureusement, la communication de crise est le parent pauvre de la communication.
2. **Lors de votre arrivée à un nouveau postes, à quel moment allez-vous vous penchez sur la question de la communication de crise ?** En toute honnêteté, ça à varier en fonction des secteurs. Si je regarde quand j'étais dans l'horlogerie, je ne me suis jamais posé la question « est-ce que j'ai un plan de communication de crise ? », parce qu'auparavant, je ne pensais pas à identifier le danger. Il est vrai que je n'ai pas le souvenir d'avoir été formée ou d'avoir aborder la communication de crise à l'université. Cependant, dans l'univers de l'immobilier, ce fut différent. En effet, à peine arrivée dans cette entreprise, très connue de la place genevoise, un article était paru dans la tribune de Genève, concernant une plainte de propriétaire. Ainsi, le fondé de pouvoir avait dès lors décidé de parler aux journalistes seule et sans préparation. Le problème a été le fait que les journalistes ont déformé ses propos. Cela avait un peu créé un scandale à l'interne car nous renvoyions l'image d'une entreprise qui ne savait pas gérer son image. Suite à cela, la direction s'est tournée vers moi afin de de me demander de mettre en place un processus afin de savoir comment réagir en cas de crise. Donc l'un des premiers projets que j'ai mis en place a été de dire à chacun des responsables de services et leurs collaborateurs de ne surtout pas répondre aux sollicitations des journalistes. Si l'un d'entre eux est en contact avec, de ne rien dire et de directement leurs passer mes coordonnées. Il est vrai que depuis cette expérience, je suis beaucoup plus attentive aux questionnements de la crise. Dans le sujet médical où j'ai travaillé, plus précisément de la chirurgie esthétique, donc un domaine où la presse est très friande de problématique. Il est vrai que ce fut plutôt de manière proactive que j'ai mis en place le processus de la voix unique, soit que c'était uniquement moi qui gérais la presse. D'ailleurs quand j'étais dans le domaine médicale, il y a eu le scandale sur les implants mammaire et leurs risques de provoquer un cancer qui a éclaté. Donc là, il a fallu nous préparer à répondre et préparer les collaborateurs à répondre aux questions de patients. Si je regarde mon parcours, je dirai que j'ai été sensibilisée à cela parce que j'ai vécu diverses crises lors de mes expériences en tant que responsable de marketing et communication.
3. **Quels sont les éléments nécessaires à préparer dans son plan de communication de crise ?** Pour moi, c'est évaluer tous les risques qui peuvent se présenter et une fois qu'ils sont évalués, préparer des éléments de réponses. Et surtout, ce que je dirai c'est l'organisation interne. C'est-à-dire, que si à l'interne, pas tous les collaborateurs sont inclus, c'est là qu'il y a le plus grand risque. Il faut déterminer comment réagir à l'interne, afin d'éviter qu'un mauvais message puisse fuiter à l'externe. Je trouve qu'il n'y a rien de pire que ça. Cela renvoi l'image d'une entreprise qui ne sait pas gérer son image et qui court un peu dans tous les sens. Si on reprend le scandale des implants mammaires, moi à l'interne j'avais évalué toutes les questions principales que pouvaient se poser la presse ou les patients. Suite à cela, j'ai préparé toute une liste de question avec des réponses pour chacune, un peu comme une FAQ (Foire aux Questions). De cette manière, je disposais de toute la matière en cas de perturbation.
4. **Selon vous, il faut combien de temps pour se préparer son plan de communication ?** Je vais distinguer des choses, la première est de se préparer globalement, soit comment on va gérer cela à l'interne ; donc mettre en place un

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

processus. Il s'agit d'informer les cadres qui vont envoyer un mail à leurs employés (si on est dans une grande entreprise), sinon envoyer un mail général à tous les employés. Cela peut aller très vite, même pas un jour de travail avec l'identification des différents risques du secteur. Ensuite, il faut travailler sur les éléments de réponses à amener si la crise éclate. Si on reprend le scandale des implants mammaires, c'était un risque que nous avions identifié à l'interne. Pour le préparer et répondre à toutes les questions, il m'avait fallu entre 2 et 3 jours. Donc je dirai que le processus est très rapide et ensuite la préparation du sujet dépend de complexité du sujet. Toutefois, quand tout cela est prêt, il faut encore le transmettre aux collaborateurs. Même s'ils n'ont pas le droit de prendre la parole, les informer permets de les mettre plus à l'aise s'ils sont confrontés à un appel des journalistes.

5. **Selon vous, est-ce que l'arrivée des réseaux sociaux à compliqué la communication des entreprises ?** Alors oui ! On a eu un cas quand je travaillais dans la clinique privée. Une patiente voulait se faire rembourser une petite opération car elle estimait que le rendu n'était pas plaisant. Cette femme a donc fait du chantage. Elle nous a affirmé que si nous ne la remboursions pas, elle allait faire un scandale sur les réseaux sociaux. Nous lui avions donc répondu qu'internet était complètement libre et qu'elle pouvait y écrire ce qu'elle voulait, ce qu'elle a fait. Cependant, son commentaire était tellement trash qu'il en était devenu pas crédible. Mais bien sûr qu'il faut avoir une personne qui s'occupe de modérer les commentaires. Cependant, certaines institutions arrivent à le tourner à leur avantage. C'est notamment ce qu'a fait l'hôpital de la tour qui s'est expliqué quant à son rôle lors de la crise du COVID-19.

Annexe 4 : Questionnaire quantitatif

Est-ce que votre entreprise est active en Suisse Romande ?
- Oui
- Non

Depuis combien d'années l'entreprise dans laquelle vous travaillez existe-t'elle ?
0 – 1 ans
2-3 ans
4-5 ans
6-7 ans
8-9 ans
10 ans et plus

Existe-t'il un plan de communication dans votre entreprise ?
Oui
Non

Pour votre entreprise, à quel point est-il important d'avoir un plan de communication de crise ?
1 (très important) – 5 (pas du tout important)

Existe-t'il un plan de communication de CRISE dans votre entreprise ?
Oui
Non

Quels sont les raisons qui vous ont poussé à mettre en place un plan de communication de crise ? Cochez tout ce qui convient
Mon ancienne entreprise a déjà vécu une crise
Mon concurrent direct a vécu une crise
Je préfère me préparer à toutes éventualités
Des associations d'entreprises me l'ont conseillé
Il y avait un plan de communication de crise quand je suis arrivé dans l'entreprise
Autres

Depuis combien de temps y a-t-il un plan de communication de crise dans votre entreprise ?
Moins d'une année
1 à 2 ans
3 à 5 ans
6 à 10 ans
Plus de 10 ans
Autres

A quelle fréquence votre plan de communication de crise est-il mis à jour ?
Chaque année
Tous les 2 à 3 ans
Tous les 4 à 5 ans
Moins souvent que tous les 5 ans
Jamais

Quels sont les éléments présents dans votre plan de communication de crise ?
Analyse des risques
Création de la matrice des risques
Calendrier éditorial
Désignation d'un porte-parole
Communiqué de presse type
Autres

Quelles sont les raisons qui font que votre entreprise n'ait pas de plan de communication de crise ?
Je n'ai pas le temps de m'y consacrer
Mon entreprise n'en a pas besoin
Je ne sais pas comment le faire
Cela ne concerne pas mon domaine d'activité
J'ai peur que le fait d'y être préparé créer la crise
Cela me coute trop cher
Je ne sais pas à quoi cela sert
Autres
Comment avez-vous géré la crise sanitaire du COVID-19 en termes de communication ?
J'ai écrit une lettre ou un mail à tous mes clients
J'ai appelé tous mes fournisseurs
Je n'ai rien fait
J'ai fait une annonce dans le journal local
Autres
Avez-vous un budget consacré à la communication de CRISE dans votre entreprise ?
Oui
Non
Avez-vous un service consacré à la communication dans votre entreprise ?
Oui
Non
Sous-traitez-vous tout ou une partie de votre communication à un prestataire externe ?
Oui
Non
Quel poste occupez-vous au sein la société ?
Directeur/Directrice
Responsable de communication
Cadre dans un autre département que la communication
Employé
Dans quelle entreprise travaillez-vous ? Écrivez le nom de l'entreprise en toute lettre. Ex : « Crédit Suisse »
Dans quel secteur d'activité votre entreprise est-elle active ?
Agroalimentaire
Chimie/Parachimie
Communication et Marketing
Etude et conseil
Informatique et télécommunication
Service
Banque et assurance
Automobile
Textile et habillements
Horlogerie
Immobilier
Combien d'employé y a-t-il dans votre entreprise ?
1 - 3 employés
4 – 9 employés
10 – 15 employés
16 – 49 employés
50 -99 employés
100. 249 employés
250 et plus employés