

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département des sciences de l'information et de la communication**

## **MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**En vue d'obtention du diplôme de Master en sciences de l'information et de la communication**

**Option : communication et relations publiques**

### **Thème**

*Le rôle de la communication de crise d'une entreprise dans la gestion  
de la crise sanitaire Covid-19.*

*Cas Pratique : l'Etablissement National de la Navigation  
Aérienne de l'aéroport Abane Ramdane, Bejaia.*

**Réalisé par :**

**M<sup>elle</sup> DJERMOUNI Houda**

**M<sup>elle</sup> HADDADI Dalila**

**Encadré par :**

**M<sup>m</sup> IFOURAH DIB Rabiaa**

**Promotion : 2021/2022**

## ***Remerciement***

*Nous remercions avant tout le bon dieu qui nous a donné la patience, le courage, et la volonté et la force pour réaliser ce Modest travail en peu de temps.*

*Nous tenons à remercier particulièrement notre promotrice Madame IFOURAH DIB Rabiaa pour avoir accepté de nous encadré et pour sa disponibilité, son aide et ces conseils enrichissants dans la réalisation de ce mémoire.*

*On tien a remercier également le personnels de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne de la Wilaya de Bejaia a leurs tête le directeur Mr LALOU Djamel et notre encadreur Mr MAHOUI Amine.*

*Nous tenus a remercier aussi Mr Madani Farid, Mr Djermouni yacine et nos familles pour leur encouragement moral et leur soutien financier.*

*Enfin nous remercions tous les responsables, les membres de département et les travailleurs de la Bibliothèque des sciences humaines et la bibliothèque centrale de l'université ABDERAHMANE Mira de Bejaia.*

**Dalila et Houda**

## ***Dédicace***

*En premier lieu, je remercie mon dieu qui me protège tout le temps.*

*Je dédie ce modeste travail aux deux personnes les plus chère à mon cœur au monde, à mon chère " Papa " qui ma soutenu tout au long de mon cursus, au confort de mes yeux, ma chère " Maman " qui ma toujours soutenu avec amour et tendresse.*

*A mes adorables sœurs Lamia, Sana, Samah, Imene, Rima, et leur petites enfants Maryem, Zakaria, Younes, Adem, que dieu les préservent.*

*A mon chère unique frère Hicham*

*A ma chère binôme Dalila*

*A toute ma famille sans exception*

*En fin, a tous mes chers amis, et a tous ceux que je connais, de près ou de loin.*

***Houda. DJ***

## ***Dédicace***

*En premier lieu, je remercie mon dieu qui me protège tout le temps.*

*Je dédie ce modeste travail aux deux personnes les plus chère à mon cœur au monde, à mon chère " Papa " qui ma soutenu tout au longue de mon cursus, au confort de mes yeux, ma chère " Maman " qui ma toujours soutenu avec amour et tendresse.*

*A mes adorables sœurs Hassina, Hayet, Karima, et leur enfants.*

*A mes frères Bachir, Mohand Said, Farid, Djamel, et leur enfants.*

*A ma chère binôme Houda*

*A mon deuxième père Hamid et ma deuxième mère Aldja qui m'en élevé.*

*A toute ma famille sans exception*

*En fin, a tous mes chères amis, et a tous ceux que je connais, de prés ou de loin.*

**Dalila.H**

## La liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>BM</b>	<b>Banque mondiale</b>
<b>DG</b>	<b>Direction générale</b>
<b>DSA</b>	<b>Directeur de la sécurité aérienne</b>
<b>DME</b>	<b>Distance measuring équipement</b>
<b>ENEMA</b>	<b>L'établissement National pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique.</b>
<b>ENESA</b>	<b>L'Entreprise National d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique.</b>
<b>EPIC</b>	<b>Etablissement public à caractère industrielle et commerciale.</b>
<b>ILS</b>	<b>Instrument landing système .</b>
<b>L'ENNA</b>	<b>L'Etablissement National de la Navigation Aérienne</b>
<b>NDB</b>	<b>Balise Non Directionnelle</b>
<b>OGSA</b>	<b>Organisation de Gestion et de Sécurité Aéronautique</b>
<b>PDG</b>	<b>Président directeur générale</b>
<b>SSLI</b>	<b>Service de sécurité et lutte contre les incendies</b>
<b>VHF</b>	<b>Very High frequency unidirectional bange</b>

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
<b>01</b>	<b>Les indicateurs de recherche</b>	<b>12</b>
<b>02</b>	<b>Les trois stratégies de communication de crise</b>	<b>37</b>
<b>03</b>	<b>Les caractéristiques de la crise</b>	<b>55</b>
<b>04</b>	<b>Description et déroulement de l'enquête</b>	<b>85</b>
<b>05</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon le genre</b>	<b>87</b>
<b>06</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge</b>	<b>87</b>
<b>07</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction</b>	<b>88</b>
<b>08</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon le statut dans l'établissement</b>	<b>89</b>
<b>09</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle</b>	<b>90</b>

## La liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Acteurs de la crise</b>	<b>47</b>
<b>02</b>	<b>Le cycle de vie de la crise</b>	<b>50</b>
<b>03</b>	<b>Différents type de crise</b>	<b>53</b>
<b>04</b>	<b>Processus de gestion de crise</b>	<b>60</b>
<b>05</b>	<b>Les étapes de la gestion de crise</b>	<b>64</b>
<b>06</b>	<b>Organisation des cellules de crise</b>	<b>69</b>

## Sommaire

- **Remerciements.**
- **Dédicaces.**
- **La liste des abréviations.**
- **Liste des tableaux.**
- **La liste des figures.**

**Introduction.....01**

### **Cadre méthodologique de recherche**

#### **Préambule**

#### **Chapitre 01 : Analyse conceptuelle**

- 1- La problématique.....05
- 2- Les hypothèses.....08
- 3- Les objectifs de la recherche.....08
- 4- Définition conceptuelle et opérationnelle des concepts.....09
- 5- Les indicateurs de la recherche.....12
- 6 - Les raisons de choix de thème.....13
- 7- Les études antérieures.....13

#### **Chapitre 02 : Démarche méthodologique**

- 1-L'approche théorique de la recherche .....18
- 2-La méthode de la recherche.....19

3-Les techniques de la recherche .....	20
4- La méthode d'échantillonnage (la population mère et l'identification de l'échantillon).....	21
5- Les étapes de la réalisation de l'enquête .....	23
6-Les difficultés rencontrées.....	24

## **Cadre théorique**

### **Chapitre 03 : La communication de crise**

#### **Section 01 : La communication de crise au sein d'une organisation**

1- Définition de la communication de crise.....	25
2- Les stratégies de la communication de crise.....	26
3- Les étapes de la communication de crise.....	29
4- Les trois piliers d'une bonne communication de crise .....	30
5- Les théories de la communication de crise.....	31

#### **Section 02 : Le plan de communication de crise**

1- Les enjeux de la communication de crise .....	33
2- Les types des messages.....	34
3- Les cibles.....	34
4- Les outils.....	35
5- Evaluation des résultats.....	36

#### **Section 03 : L'aspect pratique de la communication de crise**

1- Communiquer en situation de crise .....	37
--	----

2-	Le rôle de la communication de crise.....	38
3-	Les principes de la communication de crise.....	40
4-	Les objectifs de la communication de crise.....	40
5-	Les medias et crise.....	41

## **Chapitre 04 : La crise sanitaire covid-19**

### **Introduction**

#### **Section 01 : La crise**

1-	La crise et ses acteurs.....	46
2-	Les phases d'une crise.....	48
3-	Les types d'une crise.....	51
4-	Les caractéristiques d'une crise.....	54
5-	Les approches de la notion de crise.....	56

#### **Section 02 : La gestion des situations de crise**

1-	Définition de la gestion de crise.....	56
2-	Le processus et les étapes de la gestion de crise.....	58
3-	Les outils de la gestion de crise.....	65
3-1	le plan de la gestion de crise.....	66
3-2	la cellule de crise et ces missions.....	67

#### **Section 03 : La situation de la crise sanitaire Covid-19**

1-	Définition de la crise sanitaire.....	70
2-	La pandémie et l'épidémie.....	70

3-	Le corona virus.....	71
4-	L'impact de Covid-19 sur les différents aspects économiques.....	72
5-	Les mesures préventives contre le Covid-19.....	75

## **Conclusion**

## **Cadre pratique**

### **Chapitre 05 : Présentation des données**

1-	Présentation et historique de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne .....	77
2-	La situation géographique de l'ENNA.....	79
3-	Organigramme hiérarchique de l'ENNA.....	80
4-	Les missions des différents services de l'ENNA.....	82

### **Chapitre 06 : présentation des résultats**

1-	Analyse et interprétation des données personnelles des salaries .....	85
2-	Analyse des contenus des entretiens.....	87
3-	Discussions des résultats et vérification des hypothèses.....	101

## **Conclusion**

## **La liste bibliographique**

## **Annexes**

## **Tables des matières**

# *Introduction*

## Introduction générale

La communication fait partie des sujets recherchés, des spécialistes et des chercheurs dans le domaine du comportement humain en générale, et du comportement organisationnel en particulier. On peut dire que la communication en tant qu'activité humaine de grande importance a accompagné la vie humaine depuis le début, et cela est basé sur la prémisse que l'homme est un être social par nature, bien que les voies et moyens utilisés par l'homme dans sa communication se défèrent.

Cette dernière, qui se déroule dans les institutions et les entreprises, joue un rôle important au sein des organisations. Il n'est pas possible d'étudier le comportement des individus dans les organisations officielles sans s'exposer au concept de communication, car c'est la colonne vertébrale de l'organisation et de son efficacité.

Il maintient le flux de travail au sein des organisations, et l'efficacité du travail augmente chaque fois qu'il existe de bons systèmes de communication.

Les progrès rapides au niveau des organisations et au niveau technique ; et les changements successifs rapides conduisent à de nombreuses situations, certaines complexes et ambiguës, que l'on appelle des crises, qui sont des situations soudaines qui impliquent une menace directe pour des valeurs ou intérêts fondamentaux de l'organisation. À travers cela, on peut dire que la crise est un changement soudain du comportement habituel, ce qui signifie l'effondrement d'une série d'interactions, ce qui nécessite de prendre des décisions rapides dans un bref délai, et dans des conditions d'incertitudes, afin d'éviter que la crise s'aggrave. On les traite pour en sortir et limiter leur impact sur les humains d'abord et les organisations ensuite.

Malgré la multiplicité et la variance des différentes crises auxquelles les organisations peuvent être exposées, et que chacune de ces crises a ses propres caractéristiques qui nécessitent une méthode de travail spécifique pour les gérer et y répondre, mais les crises sont soumises à des normes communes et à des éléments à planifier et à bien préparer pour éviter de chuter ou atténuer ses effets négatifs et augmenter les chances de transférer ses effets au profit de l'organisation.

La communication de crise est considérée comme l'un des moyens idéaux pour gérer les crises dans une organisation. Cette dernière occupe une place importante pendant les

périodes de calme, et son importance augmente dans les périodes critiques. Elle sert de système de défense efficace pour les entreprises qui savent exploiter ce soutien médiatique et comportemental contre toutes les pressions internes et externe, sur le plan externe nous remarquons que les crises se traduisent généralement par un écart critique entre les dirigeants et le public externe (notamment les médias) en termes de perception sensorielle, qui varie entre les deux parties, ce qui rejaillirait négativement sur l'image des entreprises et l'aspect économique de leur activités. Faire face à de tels déséquilibres nécessite l'adoption d'une stratégie de communication externe, basée sur les qualités de transparence et de franchise qui doivent être fournies dans les informations circulant vers les parties externe visées précisément tout au long de la période de crise.

En ce qui concerne le niveau interne, nous trouvons également que certaines situations que traversent les entreprises comme les restructurations par exemple nécessite également une stratégie de communication interne efficace et intense, qui confère au climat organisationnel une flexibilité qui en fait un système de défense à l'abri les attaques internes crises ciblés par les médias.

Les crises qui touchent la société sont nombreuses, périodiques ou aléatoires. Au regard de ces crises, nous retrouvons la crise sanitaire Covid-19 qui a touché le monde entier et l'Algérie en particulier et qui a causé des dégâts dans tous les secteurs, qu'ils soient économiques, politiques, sociaux...etc. et il reste les secteurs les plus touchés comme le tourisme, les transports et le secteur aéronautique.

L'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne de l'Aéroport Abane Ramadan de la Wilaya de Bejaia est l'une des organisations touchées par cette pandémie. Et puisque la mission principale de l'ENNA est d'assurer la sécurité aérienne, cette dernière à suspendu toutes ses activités concernant les vols, et fait recours au service minimum et ceci afin d'éviter la contamination des passagers et les employés de l'entreprise.

Dans le cadre de cette recherche réalisée au sein de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne de la Wilaya de Bejaia, on va essayer d'étudier le rôle de la communication de crise dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19. Et pour cela on a organisé notre travail en trois parties principales utilisant la division suivante :

Le cadre méthodologique qui est repartie en deux chapitres, le premier chapitre porte sur l'analyse conceptuelle dans lequel nous avons présenté notre problématique, les hypoth-

èses, les objectifs de la recherche, les définitions des concepts, les indicateurs de la recherche, ainsi que les raisons de choix de thème et les études antérieures. Le deuxième chapitre contient les éléments suivants : l'approche théorique de la recherche, la méthode et les techniques de la recherche, la méthode d'échantillonnage et les étapes de la réalisation de l'enquête et enfin les difficultés rencontrées.

Le cadre théorique qui contient deux chapitres, dont chaque chapitre contient trois sections.

Dans le premier chapitre « la communication de crise » on trouve :

La première section qui parle sur la communication de crise au sein d'une organisation où nous avons donné une définition de la communication de crise, ses stratégies et ses étapes, les trois piliers d'une bonne communication de crise et les théories de cette communication. Dans la deuxième section « le plan de communication de crise » nous avons abordé les enjeux de la communication, les types des messages, les cibles et les outils et enfin l'évaluation des résultats, et dans la troisième section qui est l'aspect pratique de la communication on a consacré sur : communiquer en situation de crise, le rôle de la communication de crise, ses principes et ses objectifs enfin les medias et la crise.

Dans le deuxième chapitre « la crise sanitaire Covid-19 » qui se compose aussi de trois sections :

La première section « la crise » port des généralités sur la crise, la définition de la crise et ses acteurs, les phases, les types et les caractéristiques d'une crise et aussi les approches de la notion de crise.

La deuxième section intitulé « la gestion des situations de crise » nous avons donné une définition de la gestion de crise et nous avons expliqué le processus et les étapes de la gestion de crise, ses outils et son plan et on a parlé sur la cellule de crise et ces missions.

Le cadre pratique contient deux chapitres, le premier chapitre s'articule sur la présentation de lieu de stage qui est l'Etablissement National de la Navigation Aérienne de Bejaia, son historique, sa situation géographique, son organigramme hiérarchique, ainsi que la présentation des missions de ses différents services.

Dans le deuxième chapitre nous avons analysé et interprété les données et aussi la discussions des résultats et la vérification des hypothèses.

Enfin, nous avons terminé notre travail de recherche par une conclusion, puis la liste bibliographique et en dernier lieu les annexes et la table des matières.

*Cadre*  
*Méthodologique*

***Chapitre N°01 :***  
***Analyse conceptuelle***

## Cadre méthodologique de recherche

### Préambule :

Dans le cadre méthodologique de notre recherche, en premier lieu nous avons présenté notre problématique et nos hypothèses, ainsi que, nous avons expliqué les raisons de choix et les objectifs de la recherche, et on a défini les concepts clés de notre thématique, et nous avons eu recours à l'analyse de certaines études antérieures liées à notre thème, et avec l'identification des indicateurs de la recherche. En deuxième lieu, nous avons traité la démarche méthodologique, telle que la méthode, les techniques, l'enquête, et finalement on a cité les difficultés rencontrées.

## Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

### 1- La problématique

Le travail est l'une des activités humaines fondamentales dans la vie des individus et des sociétés. C'est la roue qui fait avancer la renaissance de la société, est c'est l'une des activités humaines anciennes et modernes, qui peut se poursuivre dans le future, compte tenu de la grande importance du travail. De nombreux organisations et entreprises ont été créés pour régler cette activité chez les individus. Ces derniers, dans l'exercice de ses missions et fonctions peut être exposé a un dysfonctionnement qui pourrait se transformer en crise quelque soit économique, politique, social...etc, et pour tenter de réparer et de résoudre cette crise et d'en réduire les dégâts, les institutions recourent en premier lieu à la communication.

De coup, la communication est un vecteur très crucial pour l'entreprise, qu'elle doit exploiter et en tirer toutes les vertus éventuelles. La communication est donc un véritable dialogue entre l'entreprise et ses différents partenaires (internes et externes), en effet toute entreprise est agent de communication.

La communication est au centre de notre vie. En fait, il n'y aurait pas de vie sans communication comme il a dit Paul WATZ LAICK « on ne peut pas ne pas communiquer ».

Elle est présenté dans notre vie quotidienne et professionnelle, elle constitue le remède

# Chapitre 01 : méthodologie de recherche

---

qui apporte une solution à tout problème. On ne peut pas vivre dans une société sans communication, on doit communiquer pour satisfaire nos besoins.

La communication joue un rôle important dans les relations humaines, chaque comportement de l'être humain exerce une influence sur les autres. Dans le monde, la communication constitue un enjeu important, elle touche les dirigeants, les responsables....etc.

On parle aujourd'hui de plusieurs types de communication : institutionnelle, marketing, politique, culturelle, de masse, de crise...etc.<sup>1</sup> Et ce qui est différent entre ses types de communication c'est la stratégie de communication.

Les phénomènes de crise semblent s'accélérer et s'amplifier, qu'elles soient industrielles, financières, institutionnelles ou politiques, les organisations connaissent une accélération constante des phénomènes de crise.

La crise représente un danger et peut conduire à la disparition de l'organisation concernée. Elle est, tout fois, un révélateur de dysfonctionnement larvés, un élément de réponse à un blocage ou à une inadaptation technique, économique ou sociale, un accélérateur de restructurations devenues inéluctables. Elle peut, en outre, représenter une opportunité positive de développement par la remise à plat d'un mode de fonctionnement inadapté.<sup>2</sup>

La crise est un facteur de déstabilisation : elle ébranle l'entreprise, met en péril son image et suscite un besoin d'information. Il faut donc plus que jamais communiquer.<sup>3</sup>

Toute organisation est susceptible de rencontrer une situation de crise. Elle devra y répondre rapidement, affirmer une présence et communiquer dans l'urgence quelles que soient l'origine et l'ampleur de l'événement<sup>4</sup>

La maîtrise de l'information en situation de crise est très importante pour mieux gérer la situation, et les organisations doivent établir une communication efficace et mettre à jour les informations diffusées aux parties prenantes.

Cette dernière ne peut être une discipline autonome à laquelle l'organisation à recours lorsque la crise survient. Une grande part de son activité comprend de la veille stratégique, une

---

<sup>1</sup> - doc. Introduction générale à la communication. Page 2,3 sur le site <https://Fsic.univ-alger3.dz>

Wp-content /uplads/2020/04/polycop-1-Français- 2<sup>ème</sup> année.G-10. Pdf, consulté le 06/02/2022.

<sup>2</sup>- Thierry LIBAERT, **la communication de crise**, DUNOD, 2005, 4<sup>ème</sup> édition page 7.

<sup>3</sup> - Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery. **La communication de crise, deuxième édition**, mise à jour : 2000, mai, page 24.

<sup>4</sup> - Mariel JOUAS et Olivier DOUSSOT. **Communication en situation de crise** , 3<sup>ème</sup> édition (résumé).

# Chapitre 01 : méthodologie de recherche

---

attention à la presse et aux informations qui circulent dans des sites internet d'expression des consommateurs.

Complètement intégrée à la stratégie générale de communication, elle trouve ses appuis dans la base définie de message et de valeur que porte l'entreprise. De plus, elle doit s'assurer que ces valeurs sont réellement en adéquation avec les pratiques de l'organisation.<sup>1</sup>

Alors, la communication de crise a principalement pour rôle tout d'abord d'éviter qu'un incident ou qu'une situation sensible ne se transforme en crise. Ensuite, si la crise survient malgré tout, il s'agit d'en limiter alors l'impact sur l'activité de l'entreprise.<sup>2</sup>

En 2019, le monde a connu une pandémie sanitaire qui est le Covid-19, elle a touché même le domaine politique, sociale et économique. En 2020, le 11 mars l'organisation mondiale de la santé a décrit l'épidémie du nouveau virus corona comme une pandémie. Les gouvernements de monde entier en générale et en Algérie en particulier ont décidé de se préparer à la première vague d'une urgence de santé publique avec plusieurs mesures sévères.

La pandémie du virus corona a posé des défis exceptionnels au dirigeants des entreprises et d'autres secteurs, en plus de la panique qu'a affligé les employés et autres parties prenantes à la suite des pertes humaines causées par le virus Covid-19, l'expansion du virus propagation à des taux énormes et l'imprévisibilité de ses conséquences, c'est un défi difficile à relever pour les dirigeants. L'épidémie est certainement à l'avant-garde de cette crise, cet événement inattendu a produit une grande incertitude, une désorientation un sentiment de perte de contrôle.

Au vu des dégâts de cette crise qui a affecté le monde entier dans divers secteurs, nous mentionnons le secteur aérien qui est un facteur essentiel dans le processus du secteur économique à travers l'exportation et l'importation, le mouvement des travailleurs, et des clients entre différents pays.

Cette dernière a entraîné la fermeture du trafic aérien, on cite par exemple l'aéroport Abane Ramdane Bejaia qui suspendu ses vols à partir de 2 mars 2020, compte tenu de cette crise sanitaire.

Et une tentative pour faire face à cette crise avec le moins de dégâts, l'Etablissement National de la Navigation Aérienne (L'ENNA) à adapter une communication de crise qui convient à ces circonstances, une stratégie qui consiste à avoir un plan d'action bien défini afin d'atteindre ces objectifs sur les deux niveaux interne et externe.

---

<sup>1</sup> - Véronique Sartre, **communiquer en situation de crise**, 2<sup>ème</sup> édition, page 34.

<sup>2</sup> - Emmanuel BLOUCH, **la communication de crise**, Thales 2013, page 79.

Dans ce sens notre problématique portera essentiellement sur le rôle de la communication de crise de l'entreprise L'ENNA dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19.

Donc notre question principale de recherche sera présentée comme ceci :

**Quel est le rôle de la communication de crise au sein de l'Établissement National de la Navigation Aérien dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19 durant la période du mars 2020 à octobre 2020 ?**

Pour mieux clarifier notre travail de recherche on fait recours à des questions secondaires suivantes :

- 1- Quel est l'impact de la pandémie Covid-19 sur les actions de communication et les activités de l'ENNA
- 2- Quels sont les moyens de communication utilisés par l'ENNA pour gérer la crise sanitaire Covid-19 ?

## **2-les hypothèses**

- La pandémie du corona virus à un impact négatif sur les actions communicationnelles et les activités de l'ENNA.
- Les moyens de communication traditionnels sont les plus utilisés par l'ENNA durant la crise sanitaire du Covid-19.

## **3- Les objectifs de la recherche**

Comme toute recherche scientifique, notre étude est animée par un certain nombre d'objectifs à atteindre ; ces derniers sont :

- Essayer de voir l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur les actions communicationnelles et les activités de l'ENNA.
- Essayer d'interpréter quelques problèmes rencontrés par l'organisation et comment peut- on réagir à ces problèmes.

- Définir le rôle de la stratégie de communication de crise pour résoudre les problèmes causés par la crise sanitaire Covid-19.
- Identifier les objectifs et les règles de la communication de crise de l'entreprise (ENNA).
- Appliquer les connaissances théoriques et méthodologiques que nous avons acquises au cours de notre cursus universitaire notamment dans le cadre de la communication de crise et de sa relation dans la gestion de crise.
- Acquérir des nouvelles connaissances d'abord sur le sujet et aussi afin que les étudiants puissent exploiter ces connaissances comme des études antérieures dans leurs recherches.

## 4- Définition conceptuelle et opérationnelle des concepts

### 4-1 La crise

La crise est la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise.<sup>1</sup>

Une crise est une situation qui résulte de changement dans l'environnement qui génère la crise et s'écarte du cadre habituel de travail et comprend un degré de danger et de menace, un manque de temps et de surprise, et si cela ne se produit pas, c'est dans temps et des surprises et si cela ne se produit pas, c'est dans temps de nécessité l'utilisation de méthodes de gestion innovantes, la rapidité et la précision dans la réponse agir pour y faire face.

Donc la crise est un tournant ou une situation soudaine qui conduit à des situations instables, des résultats indésirables se produisent en peu de temps, et nécessite une décision spécifique à affronter à un moment où l'entreprise ne peut pas valoir ou ne pas être en mesure d'affronter.

### Définition opérationnelle

Dans notre mémoire nous présenterons notre crise le Covid-19 et nous allons clarifier son impact et ces effets sur le déroulement des activités de la direction de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne de L'Aéroport Abane Remdane Bejaia.

---

<sup>1</sup> - Thierry Libaert, **La communication de crise**, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOS, 2015, page 09.

## 4-2- La communication de crise

La communication de crise c'est la mise en œuvre de techniques éprouvées, de stratégies réfléchies, qui ne laisse aucune place à l'improvisation au hasard, à l'intuition ou à l'a peu près.

Sans être une séance exacte, la communication de crise exige suffisamment de technicité et de rigueur et doit être traitée par des professionnels.<sup>1</sup>

La communication de crise appuie les opérations et accompagne les événements paroxystiques afin de favoriser l'atteinte des objectifs décidés, de protéger les intérêts identifiés et défendre la réputation acquise.<sup>2</sup>

### Définition opérationnelle

Dans notre mémoire nous allons essayer d'utiliser la communication de crise dans le sens qui est la mise en place de l'ensemble d'actions, stratégies et moyens de communication prises par les services de l'ENNA pour lutter contre les effets négatifs du Covid-19 sur les activités de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne de Bejaia.

## 4-3-La gestion de crise

La gestion de crise est l'ensemble des modes d'organisation des techniques et des moyens qui permettent à une organisation de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise puis de tirer les enseignements de l'événement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.<sup>3</sup>

Donc nous pouvons comprendre que la gestion de crise est un effort interactif global mène par l'entreprise de manière efficace pour tenter de comprendre et de prévenir l'apparition des crises, et nous pouvons dire qu'il s'agit d'une activité dont l'objectif est basé sur la recherche et l'obtention des informations nécessaires qui permettent à l'entreprise de

---

<sup>1</sup> - N.BEDOUI, « gestion de la communication de crise », séminaire de recherche, université CHOIB DOUKKALI ENG/J, MAROC, Master GRH, sur le site :<http://fr.scrib.com/présentation/455368740/la-communication-de-crise-ppt>, consulté le 09/02/2022.

<sup>2</sup> - VALERIE MALDONADO, **Communication et gestion des risques**, 3<sup>ème</sup> édition, page 15.

<sup>3</sup> - Joël SAUCIN, **communication de crise**, 1<sup>ère</sup> édition Bruxelles, 2015, page 36-37.

prévoir les lieux et les tendances de la crise attendre et prendre les mesures nécessaires pour faire face, et modifier son cours au profit de l'entreprise.

### **Définition opérationnelle**

Dans notre mémoire et afin de mieux cerner le rôle de la communication de crise nous allons utiliser le concept de la gestion de crise comme étant la voie et la manière de surmonter la crise en utilisant la méthode de gestion scientifique afin d'éviter aux maximum les négatifs du Covid-19 au niveau de l'établissement.

### **4-4 La pandémie Covid-19**

Le Covid-19 fait référence à « coronavirus Disease 2019 ». La maladie provoquée par un virus de la famille des Coronaviridae. Le SARS –cov2. Cette maladie infectieuse est une zoonose dont l'origine est encore débattue qui émergé en décembre 2019 dans la ville de Wuhan, dans la province du Hubei en Chine, puis à l'étranger provoquant une épidémie mondiale.

Le Covid-19 est une maladie respiratoire pouvant être mortelle chez les patients fragilisés par l'âge ou une autre maladie chronique. Elle se transmet par contact rapproché avec des personnes infectées. La maladie pourrait aussi être transmise par des patients asymptomatiques mais les données scientifiques manquent pour en attester avec certitude.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - <http://www.Futura.Science.com.cdn.ampproject.org>.

### 5- Les indicateurs de la recherche

**Tableau N° 01 : indicateurs de recherche**

Concepts	Dimensions	Indicateur
La crise La pandémie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déstabilisation</li> <li>- Dysfonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Covid-19</li> </ul>
Les actions communicatio nnelles	Choisir les moyens de communication plan d'action	Le choix de l'affichage comme moyen efficace dans les campagnes de sensibilisation.
	Définir le contenu des actions	Ces des campagnes pour sensibiliser et protéger les salariés contre le Covid-19 et ces dégâts.
	Positionner les actions dans le temps	Ces des campagnes réaliser tout au long de la période de Covid-19 surtout les premiers temps de l'apparition de ce virus.
Les moyens de communication traditionnels	Les moyens oraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Face à face</li> <li>- Téléphone portable</li> <li>- La réunion</li> <li>- La radio</li> </ul>
	Les moyens écrits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affichage</li> <li>- Notes de service</li> </ul>
L'impact du Covid	Négatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'arrêt des vols</li> <li>- L'utilisation du service minimum</li> </ul>

## 6-Les raisons de choix de thème

Notre choix de la communication de crise comme sujet de notre étude est une tentative de comprendre le rôle de la communication de crise dans la gestion des crises aux quelles l'humanité est confrontée dans divers domaines de travail. Il ya un certain nombre de raisons pour choisir cette étude, et elles résident dans :

- La pandémie Covid-19 est un sujet d'actualité qui nécessite une recherche profonde.
- L'envie de connaître les procédures et les décisions prises par l'ENNA durant la crise sanitaire Covid-19.
- Acquérir et enrichir nos informations sur le thème traité.
- Découvrir la réalité de la mise en œuvre de la communication de crise au sein de l'ENNA.
- Tenter de comprendre la communication de crise et son impact sur la gestion de crise au sein des sociétés en général et au sein de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne en particulier.
- Connaître l'opinion des employés de l'entreprise (ENNA) sur la communication de crise et sa relation avec l'exécution de leurs tâches au sein de leur institution.

## 7-Les études antérieures

Dans le cadre de notre thématique de recherche qui s'intitule « Le rôle de la communication de crise d'une entreprise dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19 » on a choisis deux études antérieures, la première étude c'est « la stratégie de la communication de crise au temps de coronavirus au sein de l'office des établissements des jeunes de Bejaia (ODEJ) » et la deuxième étude intitulé « le rôle de la communication de crise dans la gestion des situations de crise au sein des collectivités locales » car ses deux dernières sont communes à celle de notre thème de recherche ainsi que ces études partagent deux variables communes avec notre thème de recherche qui sont la communication de crise et la crise sanitaire Covid-19.

### 7-1-La première étude :La stratégie de la communication de crise au temps du coronavirus au sein de l'office des établissements de jeunes de Bejaia.

La stratégie de la communication de crise au temps du coronavirus au sein de l'office des établissements de jeunes de Bejaia (ODEJ). Recherche réalisée par M<sup>elle</sup> OUFFA Yousra et M<sup>elle</sup> KHALDI Hakima encadré par M<sup>me</sup> AHMADI Dalila pour l'obtention du diplôme

master 2 de fin de cycle en communication et relations publiques au département des sciences humaines à l'université de Bejaia 2020-2021.

Les étudiantes dans cette recherche se sont intéressés sur la stratégie de communication de crise au temps de coronavirus et son impact sur les jeunes qui sont la catégorie la plus active dans la société et pour cela elles se sont déplacées vers l'office des établissements de jeunes de Bejaia (ODEJ) pour leurs donner plus d'informations et d'explications qu'elles cherchent à obtenir et pour cela elles ont posées la problématique suivante « **quelle est la stratégie de communication de crise adoptée par l'ODEJ de la wilaya de Bejaia pour accompagner les jeunes dans le contexte de la pandémie de Covid-19** » ?

Les hypothèses proposées pour répondre à la question principale sont les suivantes :

- La pandémie de coronavirus à un impact négatif sur les actions communicationnelles de l'office des établissements de jeunes.
- La conception des messages de l'office des établissements de jeunes prend en considération des particularités des jeunes.
- Les moyens de communication numériques sont les plus utilisés par l'office des établissements de jeunes durant la crise sanitaire du Covid-19.

### **Les objectifs de leur recherche sont :**

- Analyser et connaitre l'importance de la stratégie de communication de crise utilisé au sein de l'office des établissements de jeunes pendant la pandémie.
- Comprendre l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur les actions communicationnelles et les activités organisées par l'organisation ODEJ.
- Définir le rôle de la stratégie de communication de crise pour répondre aux besoins des jeunes.
- Evaluer leurs connaissances acquises dans le domaine de la communication et relations publiques et obtenir d'avantage de nouvelles informations qui correspondent a leur étude de recherche du terrain.

Dans leur thème elles ont optées pour la méthode d'analyse qualitative à l'aide de l'entretien semi-directif comme un outil de recherche, elles ont choisi un échantillonnage non probabiliste typique (ou un choix raisonné), leur échantillon est constitué de 9 effectifs choisis parmi l'ensemble de l'office des établissements de jeunes de la wilaya de Bejaia.

D'après l'étude de terrain, elles ont répondu sur les questions de la recherche et elles ont constatées que :

- L'office des établissements de jeunes a été impacté négativement par la pandémie du Covid-19 donc la première hypothèse est confirmée.
- Pour la deuxième hypothèse la conception des contenus communicationnelles dépend de :
  - La nature des programmes et des activités réalisées si c'est un événement ou une campagne de sensibilisation.
  - Dépend de la catégorie d'âge, le contenu dédié aux enfants n'est pas le même que celui qui est dédié aux adultes.
  - La formalisation sera en fonction du niveau d'instruction de la cible visée et le moyen utilisé d'une manière orale ou écrite.
- Pour la troisième hypothèse l'office des établissements de jeunes a mis à la disposition de ses adhérents les moyens suivants :
  - La maison de jeune virtuelle qui est un moyen de communication très actif ;
  - La page facebook et aussi l'affichage et les dépliants qui sont utilisées beaucoup plus pour les campagnes de sensibilisation.

Nous avons exploité ce mémoire comme étude antérieure car nous avons vu qu'il peut être utile et bénéfique dans l'élaboration de notre mémoire et il partage une variable commune qui est la crise sanitaire Covid-19.

Nous avons pu avoir quelques idées sur cette crise sanitaire et quelle est la manière avec laquelle on peut gérer cette dernière.

### **7-2-La deuxième étude :le role de la communication de crise dans la gestion des situations de crise au sein des collectivités locales.**

Cette étude est un mémoire de master en communication et relations publiques à l'université de Bejaia, option 2017/2018. Cette recherche réalisée par les étudiantes ACHAT Nawal et AGTAT Lynda encadré par M<sup>me</sup> IFOURAH DIB Rabiaa sous le thème « le rôle de la communication on crise dans la gestion des situations de crise au sein des collectivités locales » cas pratique : la commune de Bejaia.

Dans cette recherche les deux étudiantes veulent voir le rôle de la communication dans la résolution des problèmes dans les communes algériennes, et d'analyser le niveau de la communication de crise au sein de la commune de Bejaia, ainsi que elles sont cherché à

expliquer le rôle de la communication en situation de crise au sein des collectivités locales. D'après cela elles sont posées la problématique suivante :

**« Quel est le rôle de la communication de crise dans la gestion des crises au sein de la commune de Bejaia » ?**

En vue de cerner leur problématique, elles ont émis les hypothèses suivantes :

- La commune dispose d'une stratégie qui valorise la communication afin d'éviter qu'un incident ou une situation sensible se transforme en crise.
- La commune exerce une communication de crise cohérente qui prend en considération les acteurs de sa communication, le temps, le contenu de message et les moyens de diffusion afin de résoudre le problème.

La partie théorique de ce travail se compose de deux chapitres, et chacun se compose de deux sections. Le premier chapitre est porté sur les organisations face à la gestion de la crise par les collectivités territoriales et le rôle de la communication.

La méthode utilisée dans cette étude est la méthode quantitative, dont elles ont fait recours à la technique d'enquête (le questionnaire) ce dernier a été distribué aux représentants des services (le vice-président, le secrétaire général, la direction d'hygiène et l'environnement service de secrétariat et des relations extérieures, la direction des ressources humaines, et direction des finances).

L'échantillon de cette étude est composé de 50 personnes comporte les deux genres avec 23 pour les hommes et 27 pour les femmes, le type d'échantillonnage approuvé dans cette étude est l'échantillonnage non probabiliste typique afin de mieux répondre à leur problématique et aux exigences de la recherche.

Permis les résultats de cette recherche on distingue :

- Pour la première hypothèse on trouve que elle est confirmé car après les enquêtes elles ont constatées que la commune donne une importance à la communication de crise dans sa stratégie globale pour un ensemble d'actions de prévention avant, pendant et après le déclenchement de la crise en matière de communication.
- Pour la deuxième hypothèse on trouve aussi qu'elle est confirmé, elles ont constatés que la commune de Bejaia exerce une communication cohérente dont elle prend en considération les meilleurs techniques, elle traite la crise en temps réel par des méthodes bien structurées et des moyens de diffusion efficaces en interne et en externe.

L'intérêt accordé pour cette recherche par apport à notre thème de recherche c'est que cette étude nous donne une vision sur la communication de crise dans l'entreprise et son rôle

## Chapitre 01 : méthodologie de recherche

---

dans des situations inattendus, cette étude nous a permis d'acquérir des informations sur le rôle de la communication de crise et la manière et les moyens utilisés.

***Chapitre N°02 :***  
***Démarche méthodologique***

### Chapitre 02: Démarche méthodologique

#### 1-L'approche théorique adoptée : l'approche managériale

Dans cette partie nous indiquons la théorie qui nous a permis de recueillir les informations dont nous nous sommes servis dans la réalisation de notre travail de recherche.

En effet, et afin de pouvoir atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés pour cette étude, nous avons adopté la théorie managériale parmi les différents modèles de la communication ajusté à la nature de notre thème de recherche intitulé le rôle de la communication de crise d'une entreprise dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19.

Le choix du modèle managérial comme approche dans cette étude, est motivé par la nature de notre thématique de recherche et ses indicateurs, par ce que ce modèle se penche plutôt vers une communication asymétrique bidirectionnelle, car il favorise le dialogue et l'échange et met en avant l'augmentation et l'écoute des parties prenantes, comme le public, lors d'une situation sensible, ce modèle privilégie également une conversation stratégique argumentative pour veiller aux intérêts des deux parties.

Selon Sauvé Matthieu, dans son livre « les relations publiques autrement », le modèle managérial, la pratique des relations publiques est organisée de façon à maximiser leur contribution en fait, celle de la communication à l'atteinte des objectifs organisationnels. L'optimisation de cette contribution constitue donc à la fois l'assise, le moteur et la finalité de la pratique des relations publiques, sur le plan pratique cette approche. Se décline en quatre temps, soit :

- L'identification des publics dont les opinions ou les actions sont susceptibles d'avoir un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs ou, selon la théorie des parties prenantes, qui sont susceptibles d'influencer (ou d'être influencés par) ses décisions.
- La conception des programmes de communication destinés à instaurer et à maintenir, entre l'organisation et ses publics ou parties prenantes, des relations qu'on souhaite mutuellement satisfaisantes.

- Le déploiement de ces programmes selon des échéanciers préétablis.
- A terme ou de façon périodique, l'évaluation des résultats produits par ces programmes avant, le cas échéant, leur reconduction.<sup>1</sup>

Sous la lumière de cette approche nous allons comprendre notre sujet de recherche en adaptant nos variables principales « la communication de crise » et « le Covid-19 ».

La communication de crise a pour finalité de transmettre les informations afin de convaincre et sensibiliser les salariés de l'ENNA du Bejaia sur le Covid-19. Ainsi que, d'établir une communication bidirectionnelle c'est d'être en contact et en collaboration avec le public interne (les salariés), et public externe (les autres ENNA et la DG) afin d'avoir un Feed-back.

Grace à la communication de crise l'entreprise communique mutuellement avec ses différents publics interne et externe afin de gérer la crise sanitaire Covid-19 tout en appliquant les instructions, et aussi elle constitue un outil d'identifier les parties prenantes qui peuvent être influencées par la situation de crise que l'entreprise confronté (Covid-19).

### 2- La méthode de la recherche

Dans notre recherche nous avons été amenées à adopter la méthode d'analyse qualitative qui se définit par la collecte des données, ce type d'étude est utilisée dans les domaines bien précis du marketing et de la communication comme la recherche de concept la conception de noms, l'analyse de l'identité d'une marque, on s'en sert aussi comme un moyen exploratoire à une future étude quantitative.

Pour notre thème, les données qualitative sont recueillies sous forme plus au moins narrative. Elles permettent de collecter, de raconter et d'analyser des informations sur notre sujet, et à partir de ce dernier nous pouvons comprendre le rôle de la communication de crise dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19 au sein de l'ENNA, et ainsi répondre à notre problématique.

---

<sup>1</sup> - Matthieu Sauvé, **les relations publiques autrement ; vers un nouveau modèle de pratique**, édition les presses de l'université du Québec, (Canada), 2010, page 60-61.

Dans notre étude, on se référant à la définition attribué par Paul N'DA, dans son ouvrage intitulé « recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines » page 22, nous avons vu que l'étude qualitative est la plus appropriée pour comprendre le phénomène de la pandémie du Coronavirus dans l'Etablissement National de la Navigation Aérienne, en tant que phénomène intéressant, de sorte que cette étude nous permettra de décrire, d'expliquer, interpréter, et analyser notre thème au maximum.

Donc, notre but principal d'adoption de l'étude qualitative est de collecter le maximum d'informations concernant notre thématique que nous avons exploré au niveau de l'ENNA.

### 3- Les techniques de la recherche

Dans notre recherche, on a opté pour l'utilisation de l'entretien qui permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée. L'entretien est déroulé auprès des responsables de chaque service au sein de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne dans l'aéroport Abane Ramdane, Bejaia.

Nous avons choisi cette technique, dans le but de savoir comment la communication de crise gère la crise sanitaire Covid-19 au sein de l'entreprise (l'ENNA).

Nous utiliserons cette technique d'entretien dans un processus de communication verbale, et nous poserons nos questions à tous les responsables de chaque service de l'ENNA, afin de recueillir les informations nécessaires sur notre thème.

Généralement l'entretien de recherche se décline en trois types : l'entretien directif ; l'entretien non directif ; l'entretien semi-directif.

Dans notre étude, nous avons fait recours à l'entretien semi-directif, car ce dernier nous a permis d'apporter une richesse et une précision très grande, et permet d'approfondir et d'explicitier les points essentiels sur notre sujet, ainsi que, ce type d'entretien se différencie par une plus grande liberté d'expression des individus sur sont ressenti et ses habitudes face au sujet.

A travers les ouvrages méthodologiques que nous avons consulté, tels que « LUC ALLBARELLO », intitulé « Apprendre à chercher », et « Didier Roche » dans son ouvrage intitulé « Réaliser une étude de marché avec succès », on a constaté que l'objectif de l'entretien semi-directif et de faire s'exprimer le plus possible l'enquête, et l'enquêteur doit laisser toute liberté à l'enquêté pour pouvoir répondre confortablement et librement pour exprimer sa position.

Notre guide d'entretien contient 16 questions qui sont réparties en 3 axes principaux, comme suit :

- **Le Premier axe :** porte des données socio professionnelles, composé de 5 questions : Age, Genre, Niveau d'étude, Statut dans l'établissement, et l'expérience.
- **Le Deuxième axe :** porte des questions sur l'impact de la pandémie Covid-19 sur les actions communicationnelles au sein de l'LENNA, composé de neuf ( 09) questions.
- **Le Troisième axe :** contiens sept (07) questions liées aux moyens de communication utilisés par l'ENNA pour gérer la crise sanitaire Covid-19.

Nous avons effectué notre entretien sur les huit (08) personnes, qui sont les responsables des différents services de l'entreprise (ENNA).

#### **4- La méthode d'échantillonnage (la population mère et l'identification de l'échantillon)**

Il est important sinon primordial de savoir à quoi sert l'échantillonnage. Il est généralement impossible de mesurer une ou des caractéristiques sur l'ensemble des unités d'un groupe d'intérêt. Ceci peut résulter de plusieurs causes, telles des contraintes de temps, d'argent ou un manque de personnel qualifié. Ou encore, il peut être impossible de mettre la main sur l'ensemble des individus d'une population.

La procédure d'échantillonnage doit permettre la constitution d'un sous- groupe recouvrant les caractéristiques qui peuvent influencer la valeur des paramètres que l'on veut estimer.

L'échantillonnage est défini selon Angers comme « un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ».<sup>1</sup>

Dans notre étude l'échantillonnage sert à sélectionner une fraction de la population telle qu'elle puisse être considérée comme représentative de la population totale. On a choisi un petit nombre d'unités pour l'étudier dans le but de généraliser les résultats à la population mère.

### 4-1 La population mère

Selon Maurice Angers la population est un « ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur les quels portent les observations ».<sup>2</sup>

Selon GRAWITZ (1998, 593) c'est « un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils ont les mêmes propriétés et qu'ils sont tous de même nature ».<sup>3</sup>

Autrement dit, c'est aussi l'univers statistique au quel le chercheur s'interroge, se questionne afin de recueillir d'amples informations nécessaires.

La population mère de notre étude est composée de 81 salariés de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne.

### 4-2 L'échantillon de la recherche

Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence dont il doit donner une représentation exacte.

Notre échantillon se compose de huit (08) personnes qui sont le directeur et les représentants de chaque service qui sont :

- Service de circulation aérienne ;
- service de sécurité incendie et sauvetage ;
- Service administratif ;
- Service technique ;

---

<sup>1</sup> - ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah université, Alger, 1996, page 229.

<sup>2</sup> - ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, 6<sup>ème</sup> édition CEC, 2014, page 98.

<sup>3</sup> - <https://www.institu-nimirique-org.cdn.ampprojet.org>, consulté le 11/04/2022.

- Service navigation ;
- Service énergie et balisage.

Les postes occupés par les enquêtes dans ces services sont comme suit :

- Ingénieur d'état électronique ;
- Chef d'équipe SSLI ;
- Contrôleur de circulation aérienne ;
- Deux cadres administratifs ;
- Chargé d'étude ;
- Technicien supérieur de la circulation aérienne.

### **4-3 Le type d'échantillonnage**

Dans notre recherche nous avons utilisé l'échantillonnage non probabiliste typique (ou choix raisonné).

Dans « l'échantillonnage typique, tous les éléments choisis pour faire partie de l'échantillon sont des modèles de la population à l'étude. Ce sont alors un ou plusieurs éléments considérés comme des portraits types de la population à l'étude qui sont recherchés. Par exemple, dans une recherche sur la nature des préoccupations sociales d'étudiants du collégial il peut être décidé de ne retenir que ceux qui sont inscrits en sciences humaines parce qu'il est raisonnable de penser qu'ils sont plus préoccupés que les autres par les questions sociales ». <sup>1</sup>

Nous avons opté pour ce type d'échantillonnage qui est choisi d'une manière ciblée car durant notre pré-enquête on a constaté que ces personnes sont capables de répondre aux questions de notre entretien.

## **5-Les étapes de la réalisation de l'enquête**

### **5-1 La pré-enquête**

La pré-enquête est une étape primordiale dans toute recherche scientifique. Grâce à cette dernière les études scientifiques se voient plus précises car les données qu'elles mettent en évidence sont plus nettes du fait que les choix de l'enquêteur, le type des informateurs ainsi que les lieux de l'enquête sont plus ciblés et mieux définis une fois que l'on procède à

---

<sup>1</sup> - Maurice ANGERS, opcit, page 40.

une étude préliminaire. Autrement dit, l'objectif de cette étape est un balisage du terrain observé et une définition du protocole d'enquête.

Selon Bayle Loubertdel et Jean Louis, la pré-enquête est « une démarche préparé qui s'inscrit dans un plan prés établi et qui Obéit à des règles relativement précise pour en faire se peut, aux exigences d'objectivité et des rigueurs de la méthode scientifique ». <sup>1</sup>

Dans notre étude, la pré-enquête est déroulée pendant deux semaines du 15 février 2022 au 29 février 2022 où on a fait quatre séances, deux fois par semaine dans cette période on a pu collecter des informations générales sur notre thématique de recherche et cela on interrogeant des salariés qui travaillent dans le service du personnel (service de communication), le chef de ce service nous a offert une documentation qui contient la présentation de l'entreprise, l'organigramme et les missions de chaque service. Ainsi que cette pré-enquête nous a permis de se familiariser avec le terrain on faisant la tour sur les différents services de l'ENNA où chacun nous a expliqué ces taches et son rôle dans l'entreprise.

### 5-2 L'enquête

Notre enquête est déroulée du 1 mars 2022 au 31 mars 2022 au sein de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne, dans cette période on a effectué notre entretien.

Nous avons réalisé huit entretiens que représente notre échantillon, où nous avons choisi d'interroger une personne pour chaque service sauf le service de communication on a interrogé deux personnes plus le directeur.

### 6-Les difficultés rencontrées

- Nous avons eu la difficulté du trouver le terrain d'étude en raison de l'épidémie en cours du Corona virus.
- Le manque des ouvrages sur notre thématique, en particulier sur le Covid-19 en tanque nouveau sujet réaliste.

---

<sup>1</sup>- Bayle Loubertdel, Jean Louis, initiation aux méthodes des sciences sociales, édition L'harmatan, Paris, 2000, page 24.

## Chapitre 02 : Démarche méthodologique

---

- Manque de l'expérience dans la réalisation d'une enquête et l'analyse des données et le manque des moyens matériels et personnels.
- Le manque de réponses sur quelques questions sur notre thème surtout ce qui concerne la gestion de la crise, par les responsables de certains services, car ce n'est pas leur spécialité.

*Cadre*  
*Théorique*

***Chapitre N°03 :***  
***La communication de crise***

## Cadre théorique

### Chapitre 03 : La communication de crise

#### Section 01 : La communication de crise au sein d'une organisation

##### Introduction

La communication de crise est un domaine transversal de la communication qui occupe aujourd'hui une importance majeure dans les organisations.

Sa mise en œuvre est du ressort de directeur de la communication, en concertation directe et permanente avec le ou les dirigeants de l'organisation (entreprise privée, institution publique, association).

Quelle que soit la nature de la crise, une règle d'or de la communication de crise prévoit de ne pas nier l'existence d'une crise, ni en interne, ni publiquement, et de n'entretenir aucun mystère sur les mesures prises pour tarir la source de la crise et endiguer ses effets.

##### 1- Définition de la communication de crise

La communication de crise est constituée d'un ensemble d'analyses, de concepts de principes et de méthodes de travail s'appliquant de manière spécifique aux situations bien particulières que sont les crises.<sup>1</sup>

La communication de crise regroupe l'ensemble des actions de communication entreprises afin de limiter au maximum l'impact négatif d'un événement sur l'image d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit, la communication de crise a pour mission principale d'aider une entreprise à faire face à une crise pour en réduire les effets négatifs sur sa réputation.<sup>2</sup>

La communication de crise est la transmission d'informations des émetteurs aux destinataires dans le but de limiter l'escalade de la crise et les conséquences matérielles et immatérielles qui y sont liées. La communication est essentielle pour fournir au plus vite à toutes les personnes concernées des informations correctes et complètes, dès que la crise se

---

<sup>1</sup> - Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery ,opcit, page 3-4.

<sup>2</sup> -<https://www.journaldunet-fr/business/dictionnaire-du-marketing/1207806-communication-de-crise-definition-traduction-et-synonymes>, consulté le 22/02/2022 à 19 h 00.

présente et par la suite aussi. La communication de crise peut alors contribuer à limiter les dommages.<sup>1</sup>

La communication de crise de notre étude est la mise en place de l'ensemble d'actions et techniques, de moyens de communication entretenir par la direction de l'aéroport de Bejaia Abane Ramdane pour gérer la situation de la crise sanitaire Covid-19.

### 2-Les stratégies de la communication de crise

On constate, durant une situation de crise, l'organisation doit avoir une réponse à cette dernière en élaborant une stratégie de communication de crise. (Selon Jean-Pierre Piotet cité par Thierry Libaert dans son ouvrage, la communication de crise), dont il estime qu'avant d'élaborer une stratégie de communication de crise, il faut évaluer la situation du problème et de s'interroger au préalable sur les paramètres de choix d'une stratégie.<sup>2</sup>

- **Le seuil de crise :** c'est la reconnaissance de la gravité de la crise, certaines situations ne nécessitent pas la mise en place d'un dispositif de crise (si l'entreprise reconnaît qu'elle est entraînée de subir une crise grave).
- **La connaissance du sujet :** elle est importante parce que lorsque la crise est déjà déclenchée et l'entreprise a déjà vécu des crises de la même nature il y'aura le retour à l'information, si il s'agit d'une crise nouvelle pour l'entreprise les spécialistes vont essayer de la gérer comme elle peut faire appel aux spécialistes externe de communication de crise. Donc dans cette situation l'entreprise possède des informations relatives aux cause et aux conséquences de la crise cela permet de se positionner clairement.
- **Les risques en cours :** dans quelle degré l'organisation est-elle en dangers, elle représente les dangers qui menacent les entreprises.
- **Valeur la médiatisation :** l'importance est de voir l'ampleur de la couverture médiatique de la crise et savoir quelles sont les médias qui s'intéressent à la crise.
- **Le déroulement prévisible de la crise :** l'entreprise possède une somme de connaissance importante sur les causes, les responsabilités, c'est d'évaluer l'importance de la crise pour adopter sa stratégie de communication.

---

<sup>1</sup> - Paul ROBRECHTS, gestion de crise, Guide pratique, juin 2015, sur le site <https://www.bep-entreprise.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise-FR.PDF>, page 41.

<sup>2</sup> - Thierry Libaert, opcit, page 53-59.

- **La responsabilité de l'entreprise** : si l'entreprise est fautive, responsable de la crise la réaction n'est pas la même pour l'entreprise qui n'est pas responsable, c'est l'interrogation de l'entreprise sur sa responsabilité.
- **Le jeu des acteurs** : cette évaluation concerne la réaction des concurrents, s'ils profitent de la situation pour accroître leur image.
- **Le temps** : c'est le temps qui dispose l'entreprise, elle doit l'exploiter comme il faut pour intervenir au moment nécessaire pour éviter la gravité de la situation.<sup>1</sup>

Et comme une réaction pour gérer une situation de crise, l'organisation doit adopter une stratégie de communication claire, fermée et devra être ajustée au fur à mesure des avancements, néanmoins, on peut discerner trois grandes stratégies de communication de crise à savoir : la stratégie de reconnaissance la stratégie du projet latéral, et la stratégie du refus.

### 2-1- La stratégie de reconnaissance

La stratégie de reconnaissance aussi dite « stratégie de l'acceptation », se définit par l'acceptation de la crise dans un délai de temps assez court. Elle permet notamment à l'organisation de prendre les devants face à toute divulgation d'information que les médias pourraient faire. Didier Heideriche explique que dans cette stratégie, si la presse dévoile la crise en devançant l'organisation, c'est que la communication de celle-ci est mauvaise et que la crise ne lui appartient déjà plus. Pour mener l'opération, l'organisation doit donc aller vite et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par rapport au moteur de la crise (interne ou externe). Il ajoute que cette « stratégie est l'une de celles qui fonctionnent le mieux », bien qu'elle soit encore peu employée par les organisations qui doivent alors parfois reconnaître leur responsabilité et la crise.<sup>2</sup>

L'organisation parie sur cette stratégie pour désamorcer le conflit, et parfois même dévient une tactique parfaitement valable pour amplifier le capital et l'image de celle-ci, « seul le moment de la reconnaissance devient un choix tactique ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> - Aude Riom, Thierry LIBAERT, Assael Adary, **Toute la fonction communication**, DUNOD, Paris, 2010, page 551-557.

<sup>2</sup> - HEIDERICH Didier, communication de crise, ça passe ou casse, sur le journal du Net, management sur le site <http://www.journaldunet.com>, consulté le 22/02/2022.

<sup>3</sup> - Jean-Pierre Piotet, **communication de crise : quelle stratégie Pin Moud Tixier, la communication de crise**, MC-Grawhill, 1991, page 117-129.

De là, nous pouvons comprendre brièvement, que la stratégie de reconnaissance consiste à accepter la crise et ce, le plus rapidement possible et à assumer, et d'avoir une communication claire et ferme.

### 2-2- La stratégie du projet latéral

Cette stratégie consiste à changer l'angle de vue de la crise, en l'élargissant ou en le réduit. Il est alors nécessaire, voire vital, d'avoir bien préparé ses scénarisons en amont pour pouvoir trouver d'autres propositions. C'est une stratégie très couteuse, car la communication ne se suffit pas à elle seul, il faut également que l'organisation prouve ses dires par des actes. Cependant, Didier Heiderich précise que cette stratégie « doit pouvoir être fondée sur la réalité et des faits concrets pour réussir à déplacer le lieu de débat », si non il est probable que les effets soient encore plus négatifs que la crise elle-même.<sup>1</sup>

On constate que la stratégie de projet latéral cherche à modifier l'angle de vue de la crise, en détournant l'attention du public et de la presse sur un thème positif au lieu de parler sur la crise elle-même.

### 2-3- La stratégie de refus

L'absence de reconnaissance en manière de responsabilité n'équivaut pas au rejet total de communication et ne s'accompagne pas automatiquement des explications nécessaires à la justification de cette position.<sup>2</sup> Une stratégie très dangereuse pour l'organisation, elle consiste à se taire de manière systémique ou à nier catégoriquement les faits.<sup>3</sup>

Donc, nous comprenons que la stratégie de refus consiste à nier l'existence de la crise, d'une certaine manière, c'est la solution la plus simple lorsque l'organisation est la seul à disposer de l'ensemble de l'information, et affirme une maîtrise parfaite de la situation.

D'une façon générale nous notons que les stratégies de communication de crise que nous avons cités sont des méthodes mécaniques à appliquer, mais, selon un contexte précis et bien sur selon des conditions qui dictent les spécificités d'une approche donnée.

---

<sup>1</sup> - BABKINE Anthony et HAMDI Mounia, Bad buzz : Gérer une crise sur les médias sociaux, ed : Group EYROLLES, Paris, 2013, Page 47.

<sup>2</sup> -Thierry LIBAERT, La communication de crise, 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, page 64.

<sup>3</sup> - PASQUIER Martial, communication publique, éd : 1<sup>er</sup> de Boeck Université, Paris, 2011, page 296.

### **3-Les étapes de la communication de crise**

Avant que les crises éclatent, il est important de préparer une stratégie de réponse. Si vous n'y êtes pas préparé. La réactivité sera de mise. Pour cela, ayez bien en tête les 3 étapes cruciales d'une gestion de crise.

#### **3-1 Eviter la propagation des rumeurs et maîtriser les messages**

Cette étape provient directement après la crise. Il faut que vous soyez en position de contrôle de la crise. Pour cela, préparez en amont un plan d'action avec des supports déjà pensés et rédigés pour que vous n'ayez qu'à les adapter avant diffusion. Si vous êtes le premier à apporter les informations, les rumeurs et les mauvaises langues n'auront pas le temps de le faire à votre place. Bien évidemment préparez en amont votre plan de contacte.

#### **3-2 Canaliser les différentes sources émettrices**

Le temps venu, pensez à mettre en place une cellule de crise. Cela vous permettra de coordonner les actions sous les directives d'un porte-parole, unique émetteur des informations officielles. Prévoyez de communiquer des informations sur les réseaux sociaux pour transmettre les messages directement à vos consommateurs et éviter que l'information devienne incontrôlable.

#### **3-3 Maîtriser les messages diffusés**

La rigueur du contrôle de l'information est essentielle. Au-delà de la cohérence des propos, chaque mot doit être pesé pour que le message soit clair et qu'il ne puisse pas être mal interprété (éviter de cumuler les crises). Etablir un plan de communication de crise pour avoir un discours cohérent et mettre en place des outils pertinents vous permettra de suivre un fil rouge d'actions bien pensées pour endiguer cette crise.<sup>1</sup>

On a pu constater que ces trois étapes de la communication de crise orientent l'organisation sur la manière de gérer la crise, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci, et ainsi contrôler la crise ou réduire ses effets.

---

<sup>1</sup> - <http://www.Jadelclo.com/Bblog/étapes-communication-de-crise/consulté> le 24/02/2022.

### **4-Les trois piliers d'une bonne communication de crise**

Selon Eric Giully : s'exprimer sur une situation déstabilisante...sans être déstabilisé, tel est le défi d'une communication de crise réussie pour les entreprises et les institutions ! un objectif qu'il n'est pas simple d'atteindre tant les contraintes sont nombreuses :

#### **4-1 Réagir...vite...mais sans précipitation**

Le silence est toujours délétère, ne pas confondre vitesse précipitation, c'est faire les choses bien et vite avec détermination pour voir un esprit de responsabilité de réussir sans précipitation pour ne pas sauter aucune étape, mais par efficacité et des objectifs claires.

#### **4-2 Prendre se parole...sans de contredire**

Les vérités successives sont dangereuses, il faut parler intelligemment par des discours non mensongers par des informations fiables, compréhensibles et objectives pour ne pas avoir des prises de parole contradictoires.

#### **4-3 Adopter une attitude d'ouverture et d'empathie...sans donner l'impression de se justifier**

Il est important de reconnaître ses erreurs, et d'éviter le plus possible d'être en situation de vendre des comptes pour communiquer en cas des crises dans les meilleures conditions, une seule condition : avoir une stratégie claire, s'expliquer clairement et complètement une fois et s'y tenir. Jouer le jeu de la transparence est une clé du succès. Ce qui sera d'autant plus facile qu'on se sera d'autant plus facile qu'on se sera préparé à la communication de crise en dehors de toute crise.<sup>1</sup>

### **5-Les théories de la communication de crise**

Napoléon avait déclaré que la guerre était « un art tout d'exécution » et l'en serait tenté d'appliquer la même idée à la communication de crise. Kurt Lewin, spécialiste de la communication comportementale, disait quant à lui que « rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie » s'il n'y pas une approche théorique en communication de crise, les différentes approches se révèlent très utiles pour une meilleure compréhension.

---

<sup>1</sup> -Thierry LIBAERT et Marie-hélène WESTPHALEN, **communicator : toute la communication d'entreprise**, 6eme édition, DUNOD, Paris, page 397.

### 5-1 Les approches par cause ou conséquence

Le thème de la causalité est majeur en gestion de crise et deux grands courants théoriques se croisent :

**5-1-1 L'approche processuelle** met l'accent sur la productivité des crises en fonction de plusieurs paramètres, notamment la cartographie des risques et la surveillance des signaux faibles.

**5-1-2 L'approche aléatoire** met l'accent sur l'imprévisibilité de crise, cet angle théorique n'exclut pas que certaines crises puissent être inéluctable, mais se méfiant des approches rétrospectives, elles assument une part d'incertitude dans leur déclenchement.<sup>1</sup>

Ces approches par la notion de maîtrise peuvent être étendues aux conséquences. La question centrale est ici :

La communication de crise est-elle une discipline pour laquelle d'application de règle entraîne des conséquences identiques ? Une réponse totalement positive classe la communication des crises dans une discipline de nature scientifique ; une réponse négative la situe d'avantage comme un domaine imprécis, proche d'un « art » de la communication de crise.

Quatre domaines peuvent être ainsi représentés :

- Les causes et les conséquences sont prévisibles.
- Les causes sont prévisibles, les conséquences de l'action ne le sont pas.
- Les causes sont imprévisibles, les conséquences de l'action sont prévisibles.
- Les causes et les conséquences sont imprévisibles.<sup>2</sup>

### 5-2- Les approches spécifiques

**5-2-1 La théorie systémique** : qui fait de l'organisation un ensemble de sous-systèmes, de manière plus spécifique, paraît être la plus adaptée. Chaque perturbation d'un sous-système peut entraîner des perturbations dans une autre partie de l'organisation et par la réception d'inputs de formes diverses, l'organisation est en permanence à la recherche de nouveaux équilibres.

---

<sup>1</sup> - Ibid, Page 397.

<sup>2</sup> - Thierry LIBAERT, Nicolas BAYGERT , Bernard MOTLSKY, Nicolas VANDERIEST, et Mathias VICHERAT, **communication de crise, version électronique**, Pearson France,2018, page 22.

**5-2-2 La théorie situationnelle**, développée par Timothy Coombs en 2007, postule que les réponses à la crise dépendent de nombreux facteurs contextuels comme la culture interne, le poids des parties prenantes, le management interne ou le niveau de la réputation.

**5-2-3 Les théories culturelles**, supposent que les crises dépendent d'une culture organisationnelle pouvant différer fortement d'une entreprise à une autre. Cette culture est composée de croyances, d'attitudes, de valeurs, et celles-ci sont le paramètre dominant tant dans l'origine des crises que dans leur maîtrise.

**5-2-4 La théorie fonctionnelle**, met l'accent sur le rôle que remplit la crise. Celle-ci intervient souvent en déblocage d'une situation figée ou comme révélateur de dysfonctionnement sans déterminisme, la crise permet de dépasser une situation insatisfaisante, mais bloquée.

**5-2-5 Théorie de l'arène rhétorique**, à été développée par Fim Frandsen et Winni Johansen de l'université d'Arhus au Danemark. L'idée de base est de ne pas considérer la communication de crise sous le seul aspect de la réponse communicationnelle de l'organisation, mais comme un ensemble multi-vocal d'acteurs : consommateur, journalistes, pouvoirs public, salariés, expert en communication commentant les évènements et les messages.

**5-2-6 Les théories critiques**, s'appliquent davantage à la communication de crise qu'à la crise elle-même selon ce courant, la communication de crise serait fondamentalement un stratagème pour cette « fabrication du consentement » (Noam Chomsky) ; elle s'inscrit dans un système libéral ou les relations publiques servent les intérêts des catégories dominantes.

**5-2-7 Les théories communicationnelles**, postulent que la crise est d'abord une crise de la communication et que l'essentiel d'une crise réside dans une perception. La crise résulte d'une situation où le défaut de communication est dominant. Sa gestion s'effectue majoritairement par le recours à un dispositif de communication et la mémoire des crises s'évalue non en fonction de la gravité de la crise, mais selon la manière avec laquelle la communication de crise s'est réalisée.

Bien d'autres approches théoriques peuvent être mobilisées. L'important ici est de concevoir que la crise est porteuse de sens et que celui-ci s'apprécie en fonction d'un cadre plus global.

Les théories permettent de prendre du recul sur l'événement et d'aider à lui donner un sens, même si celui-ci reste relatif.<sup>1</sup>

### **Section 02 : le plan de la communication de crise**

Afin d'informer rapidement et efficacement les parties prenantes dans une situation difficile et qui met éventuellement en jeu la vie de l'entreprise, une stratégie doit être préparé avant la crise. Un plan de communication de crise constitue donc un aspect indispensable de la gestion de crise.

Il est essentiel que la réflexion sur les messages s'opère en amont de toute crise et qu'elle s'inscrive au sein du schéma global de communication de crise. Inscrit lui-même dans le plan de communication de l'organisation, le plan de communication de crise fixe le cadre de cohérence de l'ensemble du dispositif de communication, il est considéré comme une feuille de route, un plan d'actions qui présente les éléments suivant :

#### **1- Les enjeux de la communication de crise**

La nécessité de communiquer provient souvent d'un décalage qui vient très tôt dans le déroulement d'une crise entre la perception de la gravité qu'ont les managers de l'entreprise et celle que peuvent en avoir d'autres acteurs extérieurs, consommateurs, préfectures, victimes, marchés financiers... etc. il existe donc un espace critique entre ce que l'on pense à l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise celle-ci n'a d'ailleurs pas forcément la meilleure mesure des événements et peut en sous-estimer les impacts. Bien entendu cet espace devient un gouffre si l'entreprise opte pour une stratégie minimaliste de communication ou bien si elle adopte des postures difficilement tenables vis-à-vis de l'extérieur. Quoi qu'il en soit ce décalage de perception ne joue jamais en faveur de l'entreprise et à crédibilité des actions menées pour gérer la crise dépendent souvent de la façon dont ces actions sont communiquées.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - Ibid, page 22-23.

<sup>2</sup> - Thierry Libaert, **La communication de crise**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, page 228.

### 2- Les types des messages

Afin de réussir sa communication de crise l'organisation doit diffuser un message clair, transparent, rassurant, cohérent et il doit faire autorité afin d'émerger dans la masse d'information qui circulera pendant la crise.

De façon assez évidente, la communication de crise et les messages qui lui sont associés ; sont d'excellents miroirs de l'organisation de crise mise sur pied par l'organisation. Des messages contradictoire, peu clairs ou arrogants, donneront déjà de bonnes indications sur la capacité de l'organisation à s'ouvrir à la situation, à mobiliser des réseaux d'experts, à coordonner ses actions en cellule de crise ou encore à garder un contact permanent avec le théâtre des opérations.

D'une façon générale nous distinguons deux formes de messages : les messages de la première heure et les messages de fond qui viennent se greffer au plan de communication après l'urgence des premières heures ou des premiers jours. Les messages d'urgence sont cruciaux car ils reflètent particulièrement la capacité d'une organisation à maîtriser la situation. Ils se composent en principe de :

- Messages aux victimes de la crise (les acteurs ayant été le plus significativement affectés par la crise en cours).
- Messages de prise en considération et de prise de mesure de la situation.
- Messages témoignant de la position officielle de l'entreprise.
- Faits et chiffres précis sur la situation.
- Messages sur les mesures concrète d'ores et déjà mises en œuvre.<sup>1</sup>

### 3- Les cibles

Le premier réflexe d'une cellule de crise doit être de construire une carte des parties prenantes lui permettent d'identifier tous les acteurs critiques impliqués dans la crise. Cet exercice n'a qu'un objectif est d'assurer que le plan de communication de crise n'oublie personne on a tendance à favoriser les acteurs dont le pouvoir et la convergence d'intérêt avec nous sont les plus forts, il s'agit au contraire de communiquer auprès de cible dont les intérêts sont le plus souvent divergents et dont le pouvoir d'influencer la trajectoire de la crise est au moins aussi important que celui de nos alliés.

---

<sup>1</sup> - Thierry LIBAERT, **Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, page 231.

A partir de la cible qu'on pourra aussi ajuster les messages et les canaux de communication qu'on leur destinera. Il peut aussi être utile d'identifier grâce à cette carte des parties prenantes :

- Leur intérêt ;
- Leur pouvoir de décision et d'action ;
- Leurs moyens d'actions ;
- Leur interlocuteur prioritaire ;
- Un canal d'information privilégié.<sup>1</sup>

Selon Didier HEIDERICH, le plan de communication doit être établi pour répondre à différentes cible, sans oublier aucune :

- Les médias ;
- Le public, via les médias ;
- Les autorités et les équipes de communication des autorités ;
- Les employés, l'organisation, leurs proches (surtout dans le cas où ils sont directement concernés par la crise).

Enfin, l'environnement de l'organisation (financier, partenaires, actionnaires...etc).<sup>2</sup>

### 4- Les outils

Les outils de la communication de crise sont nombreux et inégalement efficaces :

**4-1 La conférence de presse<sup>3</sup>** : peut être très efficace si l'on a quelque chose d'important à dire ou si le point sur la situation permet d'avancer significativement dans la compréhension de ce qui se passe. Il est difficile de tenir une conférence de presse au tout début d'une crise car les informations sont encore trop parcellaires.

---

<sup>1</sup> - Thierry LIBAERT, Ibid, page 232.

<sup>2</sup> - HEIDERICH Didier, plan Média de crise, Magazine de la communication de crise et sensible, éd : Observatoire International des crises, vol, 10/Avril/2003, Page 03, sur le site de l'auteur :<http://www.didierheiderch.com/livres-et-articles-heiderch.html.Pdf>, consulté le 26/02/2022.

<sup>3</sup> - Thierry LIBAERT, opcit, page 233.

**4-2 Le communiqué de presse<sup>1</sup>** : de ce point de vue est plus ciblé et contient une information mieux contrôlée. Il est cependant plus bref et laisse toujours une place aux questions et à l'interprétation.

**4-3 Le site internet<sup>2</sup>** : est peut-être performante dans la mesure où les communiqués de presse et les argumentaires déployés par l'entreprise sont mis en ligne. Permet aussi de croiser les éléments de la crise avec des positions et des informations institutionnelles.

**4-4 Le livre de bord de la cellule de crise<sup>3</sup>** : à laquelle est associé le responsable de la communication fournira aussi des données historiques sur les décisions prises et sur les messages diffusés durant les premières heures puis durant toute la crise. En ce sens, ce livre de bord permet de cadrer et de maintenir une cohérence d'ensemble des messages à diffuser.

### 5- Evaluation des résultats

L'évaluation des résultats d'un plan de communication de crise est difficile à faire tout aussi difficile que de dire si une crise a été bien ou mal gérée. Les critères d'évaluation sont multiples. La couverture médiatique d'une crise peut être l'indicateur d'une bonne communication.

La couverture médiatique moindre libère des marges de manœuvres pour une entreprise moins obsédée par la préservation de son image. Les marchés financiers qui fonctionnent sur l'anticipation peuvent donner une idée de ce que les actionnaires et les bailleurs de fond anticipent sur la façon dont vous gérer la situation.

Si la baisse du cours est ponctuelle, de ce point de vue, l'entreprise est gagnante. La réponse du marché des consommateurs est aussi un bon indicateur de la capacité de l'entreprise à rassurer sur ces produits ou sous d'autres aspects mais tout ceci reste limité. Les victimes que vous aurez faites ou les dommages que vous aurez causés seront difficilement rattrapés même par les plus belles compagnes de communication.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> - Thierry LIBAERT, Ibid.

<sup>2</sup> - Ibidem.

<sup>3</sup> - Thierry LIBAERT, Ibidem, page 234.

<sup>4</sup> - Ibidem

### Section 03 : l'aspect pratique de la communication de crise

#### 1- Communiquer en situation de crise

Si l'entreprise doit toujours répondre aux demande d'information, elle n'est pas pour autant contrainte de tout « déballer » sur la place publique. Elle a le choix entre trois politiques. Thierry LIBAERT à schématiser les avantages et les inconvénients de chacune d'elles. Il n'est pas toujours possible de communiquer, et encore moins de « positiver » en période de crise.

**Tableau N° 02 : les trois stratégies de communication de crise**

	<b>La communication minimale</b>	<b>La discrétion maîtrisée</b>	<b>La transparence</b>
<b>Définition</b>	-En dire le moins possible.	-Lâcher les informations au compte-gouttes.	-S'ouvrir totalement au public.
<b>Avantages</b>	-Simplicité Immédiateté	-Finesse : l'entreprise oisi à chaque instant qu'elle dit, à qui, par quel canal.  -Efficacité : l'entreprise reste maître des informations, elle distille au bon moment	-Sincérité : l'entreprise fait preuve de bonne volonté proclame innocence. Crédibilité -Complicité : l'entreprise joue cartes sur tables. Les medias lui en seront reconnaissants.
<b>Inconvénients</b>	- De court terme : cette position n'est pas tenable face a un journalisme d'investigation. - L'imitée : ce parti	- Risqué : les rates peuvent être douloureuses. - Exigeant : cette politique impose la réunion de trois	- Illusoire : tout entreprise et tenu de garder des d'ombres. - Utopique : cette politique d'ouverture implique une totale

## Chapitre 03 : La communication de crise

	pris à minima frustrer tout le monde.	paramètres : - Un bon stratège ; - Une excellente coordination interne ; - Une absolue discrétion (pas de fuites).	confiance un amont (les journalistes sont à même de transmettre) en aval (le public peut tout entendre, tout comprendre).
<b>Bilan</b>	- Le plus raisonnable. L'ors d'une crise mineure, banale quand les médias sont absorbés par un autre événement. - De plus en plus difficile avec les réseaux sociaux.	- Choix le plus classique en France (comme en Europe). Permet de panacher ses silences et ses informations. - A pratiquer avec précaution.	- Stratégie rarement pratique. - C'est la meilleure solution sur une longue période. - C'est en pratique la plus difficile : - L'entreprise doit être sûre d'elle, confiante dans la presse, optimiste quant à l'écoute du public. <sup>1</sup>

### 2-Le rôle de la communication de crise

Selon Frank J.FARNAL, « le rôle principale de la communication de crise est mieux répondre aux besoins légitimes d'information des public concernés de l'organisation pour optimiser et gérer plus efficacement les relations avec les médias ».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Thierry Libaert et Marie-hélène WESTPHALEN , opcit , page 386.

<sup>2</sup> -J.RARNAL, Frank Lobbying : **Stratégie et Techniques D'interventions**, éd : les Editions d'organisation, Paris, 1994, page 89.

La communication de crise peut avoir plusieurs rôles notamment :

### **2-1 Un rôle d'anticipation**

La communication de crise offre des outils qui permettent aux organisations d'analyser et gérer les risques attachés aux différentes parties prenantes identifiées. Elle propose de mettre en œuvre un processus d'identification des parties prenantes en amont, bien avant toute crise : quels sont les enjeux de l'organisation qu'ils portent entre leurs mains, leurs besoins, leurs attentes et les risques qui s'y rattachent.

La communication de crise propose des outils de gestion de ces besoins, en amont de toute crise. Ce travail de prévention est essentiel et permet si un accident se produit, d'avoir une meilleure compréhension mutuelle avec les parties prenantes et d'éviter ainsi que cet accident ne se transforme en crise.

### **2-2 Un rôle d'information**

En diffusant la bonne information ou le bon message, au bon moment aux bonnes parties prenantes, avec les bons outils, la communication de crise remplit un rôle essentiel.

Prenons comme exemple l'histoire des 33 mineurs chiliens restés bloqués au fond de leur mine durant plusieurs semaines en 2010, cette situation dramatique et critique aurait pu devenir une crise pour le gouvernement chiliens, mais il n'en a rien été car celui-ci a diffusé immédiatement la bonne information (les mineurs sont bloqués mais vivants, nous allons tout faire pour les en sortir, mais cela va prendre beaucoup de temps), auprès des familles mais aussi des chiliens, réveillant par la même leur fierté patriotique, et surtout auprès des médias internationaux qui ont joué un rôle de soutien essentiel aux familles.

### **2-3 Un rôle d'atténuation**

En satisfaisant les besoins des parties prenantes, en amont et eu moment de la crise, la communication de crise atténue les effets négatifs de la crise.<sup>1</sup>

### **2-4 Assurer la veille sur les réseaux sociaux**

Ils prennent de plus en plus d'importance et permettent une diffusion rapide des informations. Il présente le risque de la désinformation des publics et offre aux rumeurs

---

<sup>1</sup> - <http://cathysolution.canalblog.com/lacommunicationdecrise/archives/2010/11/15/19607436html> .consulté le 25/02/2022.

l'opportunité de fleurir. Les utilisateurs de la toile croient. Sans discernement à tout qu'ils lisent. Cette évolution représente des risques majeurs et de nouvelles fragilités dont l'entreprise doit tenir compte.<sup>1</sup>

nous constatons de l'ensemble de ce dernier que le rôle de la communication de crise contribue en quelque sorte au processus d'information de l'organisation sur les dangers auxquels cette dernière peut être exposée, et sur les mesures qu'elle peut prendre pour prévenir la Servance de la crise ou en réduire ou de minimiser tout dommage pour l'organisation.

### 3-Les principes de la communication de crise

Selon Thierry LIBAERT et Marie-Hélène WESTPHALEN, les grands principes de la communication de crise :

- Délivrer des informations fréquentes, exactes et complètes ;
- Eviter le mensonge ;
- Surveiller les thèmes de conversation concernant la crise sur les réseaux sociaux ;
- Maintenir la cohérence des messages dans la durée ;
- Fournir les raisons d'un silence, pour ne pas donner prise aux rumeurs ;
- Entretenir les meilleures relations possibles avec les médias, les journalistes ne doivent pas être traités comme d' « abominables inquisiteurs », mais considérés comme des partenaires, relais dans la transmission des informations.<sup>2</sup>

### 4-Les objectifs de la communication de crise

La communication de crise va donc être un ensemble de techniques de communication permettant d'atteindre plusieurs objectifs :

- Permettre d'anticiper les crises, voir même les éviter ;
- Eviter qu'un accident ne se transforme en crise ;
- Permettre d'atténuer une crise ;
- Eviter qu'une crise ne se transforme en catastrophe ;
- Proposer l'opportunité d'une sortie favorable à une crise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Najia BEDOUI, communication de crise : un outil de gestion ou service de l'image de marque de l'entreprise, revu du contrôle de la comptabilité et de l'audit N° 6, septembre 2018, sur le site : <http://journals.indexcopericus.com/opi/file/viewbyFileId/378217.Pdf>, consulté le 25/02/2022.

<sup>2</sup> - Thierry Libaert et Marie-hélène WESTPHALEN , opcit, page 399.

La communication de crise peut avoir pour objectif de protéger certaines cibles dans le cas d'accidents industriels ou de crise alimentaires. Dans ce cas de figure, il ne s'agit pas nous plus d'assurer toutes les responsabilités de la crise d'autant que l'identification des responsabilités prend du temps, un temps beaucoup plus long que celui de la communication de crise. « L'objectif est ici d'informer ou plus juste à partir des premiers faits du danger que présente ou non une situation afin de protéger les acteurs qui doivent l'être : consommateurs à l'occasion d'un rappel de produit, populations à l'occasion d'un accident industriel ou d'une pollution de l'aire ...etc. »<sup>2</sup>.

Donc nous comprenons que l'objectif majeur de la communication de crise sera de préserver la crédibilité de l'organisation.

### 5-Les médias et la crise

Le pouvoir des médias exerce sur la société et sur le gouvernement ne cesse de s'accroître. Cette influence sur l'opinion publique et sur les décisions politiques devient plus important dans des situations de crise, car l'état de la société devient plus irritable à cause des circonstances causées par la crise quelque soit son type. En effet, la crise engendre un climat de confusion, de panique, l'urgence et un pressent besoin de savoir et de comprendre qu'est comblé par les médias omniprésents pendant les crises. Les différentes études scientifiques démontrent l'envergure de l'intervention médiatique dans la gestion des crises en tentant de dégager le rôle des médias dans le management de celles-ci, or, la singularité de chaque crise et la différence de ses contextes ne permettent pas d'énumérer les rôles des médias, définis et précis, dans leurs traitements des crises. Par ailleurs, l'apport scientifique contribue à démontrer les dimensions et l'importance des médias sur la gestion de crise, et à comprendre les enjeux de cet acte médiatique, c'est pour cela il est important de garder un lien de confiance avec les médias dont il s'agit fondamentalement d'adopter une stratégie gagnante.

---

<sup>1</sup> - <http://cathysolution.canalblog.com/lacommunicationdecrise/archives/2010/11/15/19607436html> .consulté le 25/02/2022.

<sup>2</sup> - Thierry LIBAERT, **Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, page 242.

### 5-1 Occuper le terrain médiatique

- **Reconnaitre le problème**

L'organisation est dans une situation d'urgence, le temps joue avec la crise, dans ce cas l'organisation doit sortir dans son silence et reconnaître qu'il ya un problème qui menace leur fonctionnement et traiter le problème en temps réel ainsi que d'assumer la responsabilité des faits de problème car les médias diffusent leurs informations et commentaire sans prendre en considération si l'organisation a déjà parlé de problème ou elle est dans la stratégie d'attente.<sup>1</sup>

- **Communiquer sans précipitations**

Face à la crise, les organisations sont souvent angoissées et pensent qu'il faut expliquer et se justifier tout de suite, la compétition entre les médias accroît encore la pression et les dirigeants se lancent parfois dans des explications prématurées, mal préparées et surtout dépourvues de soutien solide. Des formules définitives risquent d'être prononcées par les dirigeants pour rassurer le public, elles risquent alors de discréditer l'organisation en l'engagement dans des voies insuffisamment validées.<sup>2</sup>

- **Montre que l'on prend en charge**

L'organisation doit montrer aux médias qu'elle assume la responsabilité et que le problème est pris en considération par les responsables la mise en œuvre des dispositions et les actions pour mieux gérer la situation ainsi que prendre les meilleures décisions.

- **Gérer un flux continu d'informations et occuper le terrain médiatique**

L'entreprise doit s'engager à tenir ses interlocuteurs informés tout au long de la crise sans y être sollicité c'est sur sa capacité à communiquer tout au long de la crise que l'entreprise sera jugé par les médias et donc par le public. En situation de crise l'information ne souffre d'aucun délai d'attente.

Il faut « garder la main » dans la diffusion de l'information et, par conséquent :

---

<sup>1</sup> - ACHAT Nawal et AGTAT Linda, le rôle de la communication de crise dans la gestion des situations de crise au sein des collectivités locales, cas pratique : la commune de Bejaia, mémoire de master, université Abedrrahmane Mira de Bejaia, 2017/2018, page 61-62, dans l'ouvrage MALAVAT Philpe, DECAUDIN Jean-Marc, Pantacom : **communication corporale, interne, financier, marketing .b-to-c et b-to-b**, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson France, 2012, page 566.

<sup>2</sup> - ACHAT Nawal et AGTAT Linda, Ibidem, page 61-62.

- Garder un rythme soutenu d'information soutenu d'information.
- Donner l'information quand elle est disponible, même si elle est partielle.
- Reconnaître tout de suite qu'une information est erronée plutôt que laisser un interlocuteur extérieure s'en apercevoir.
- Valider les informations et les messages en interne avant de les diffuser en dehors de l'entreprise, afin de conserver la cohérence de la communication.

### • Favorise l'accès aux médias

Pour mieux gérer les relations avec les médias il faut montrer qu'on les prend en considération dans l'activité de l'organisation et de faciliter les tâches aux journalistes d'organisation des conférences de presse ainsi qu'on respecte pour leur mission d'information.<sup>1</sup>

### 5-2 Anticiper les attentes médiatiques

La crise met en jeu l'image d'une organisation, les responsables se trouvent dans une situation sensible qui contribue dans sa résolution, l'organisation doit impliquer des efforts en interne pour régler la crise en externe et diminuer les risques et les effets négatifs de la crise afin de prévoir une bonne organisation.

Pour bien gérer la relation avec les médias on doit d'abord :

- Bien connaître les acteurs et les cibles de communication potentiels : mettre en place une veille médiatique et nécessaire pour repérer quels médias sont les plus attentifs et les plus réactifs dans le cas des crises auxquelles l'organisation risque le plus d'être confrontée. Cela commence par l'évaluation de son exposition à la médiatisation, très variable selon le secteur concerné. Dès lors qu'il s'agit de santé publique ou de risques graves, comme ceux que peut provoquer l'énergie d'origine nucléaire, tous les médias sont potentiellement concernés.
- Analyser le discours des médias et les préoccupations du public : connaître les principaux supports de communication ne suffit pas. Les responsables de communication doivent « épilucher » les principaux titres pour connaître à l'avance leurs possibles réactions et doivent pas ailleurs avoir une assez bonne vision de leur lectorat. Il faut analyser les discours des médias, repérer la façon dont ils traitent les crises existantes et similaires à celles répertoriées par la cellule préventive de crise.

---

<sup>1</sup> - ACHAT Nawal et AGTAT Linda, Ibid, page 62.

### 5-3 Former des porte-paroles

Dans une situation de crise les organisations doit communiquer de façon claire et précise pour bien réduire les effets et les durées de la crise par une bonne gestion de la communication en interne et en externe par un bon parole, sélectionné par les responsables de l'organisation qui maîtrise bien la situation et qui a des capacités d'occuper le terrain médiatique pour répondre à leurs attentes.

Le porte-parole doit maîtriser des techniques de communication on ne répond pas de la même façon lors d'un entretien téléphonique ou face à une caméra, les principaux pièges sont présentés au porte-parole afin qu'il puisse les déjouer, et les lignes directrices des réponses sont préparées par les responsables de communication.

Le chargé de gestion de la crise doit être à jour et disponible à tout moment même dans les journées fériées, les vacances afin de répondre aux questions et répondre la situation attentivement pour éviter la panique.

En trouve dans des situations graves la présence de président lui-même pour exprimer et expliquer la situation directement obligatoire soit dans les journaux télévisé les émissions, la radio et même sur le terrain pour déterminer les causes et arriver à régler la situation.<sup>1</sup>

D'après nos lectures sur les médias et la crise, on note qu'il ya un effet réciproque entre les médias et les crises, car les conditions de la crise conduisent à l'importance croissante du rôle de médiation joué par les médias, notamment pour informer, expliquer l'importance et la signification des événements, construire l'harmonie sociale, et apaiser les tensions et les angoisses.

Dans l'accomplissement de sa mission, autre le fait que la crise attire l'attention des médias, qui s'y exposent d'avantage, ce qui explique le fait que les conditions de la crise sont toujours caractérisées par l'utilisation intensive des médias et de la communication.

---

<sup>1</sup> - ACHAT Nawal et AGTAT Linda, Ibid, page 63-64.

### **Conclusion**

Nous avons vu dans ce troisième chapitre, que la communication de crise est un domaine transversal de la communication qui occupe aujourd'hui une importance majeure dans les organisations.

Ce chapitre nous mènera à analyser plus scientifiquement les stratégies, les théories, les principes, les étapes et le plan de la communication de crise dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19 dans le secteur aérien.

Enfin nous constatons que la communication de crise joue un rôle majeur dans la gestion de la crise qui survient dans l'organisation, car la communication de crise est un élément important et stratégique dans les crises. Par ces communications, elle vise à maintenir la position de l'institution, son audience et sa confiance avec ses clients, les communications de crise sont des communications très sensibles qui ne peuvent pas être à l'erreur en elle-même est dans son message ou dans ses objectifs, car elle est l'image de l'organisation à l'intérieur et à l'extérieur, et elle est planifier à travers les étapes de la crise pour le dans un souci de prédiction et de préparation tribale. Le porte-parole joue un rôle déterminant et important dans le processus de communication de la crise. Plus l'orateur n'est connu de l'opinion publique, plus l'impact du message de l'institution sur son public est grand avec lui la confiance de son public, qui est le capital de l'institution et la base de son existence et de sa stabilité dans l'environnement concurrentiel pour celle-ci.

***Chapitre N°04 :***  
***La crise sanitaire Covid-19***

### Chapitre 04 : La crise sanitaire Covid-19

#### Introduction

L'entreprise, organisation et institution sont tous susceptibles de connaître un jour une crise aux ondes de choc dévastatrices. Les conséquences d'une crise sont quelque fois lourdes pour l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il est important de comprendre ses mécanismes et ses caractères afin d'anticiper, voire éviter au maximum les événements qui sont susceptibles de l'engendrer. Les phénomènes de crise semblent aujourd'hui s'accélérer et s'amplifier dans un contexte économique très concurrentiel et une forte médiatisation des événements, la crise représente un réel danger et peut conduire à la disparition de l'organisation ou de l'entreprise concernée. Dans ce quatrième chapitre, nous aborderons la crise et sa gestion en général, et la crise actuelle du coronavirus en particulier.

#### Section 01 : La crise

##### 1-La crise et ses acteurs

##### 1-1 Définition de la crise

Une crise est une situation atypique, susceptible de remettre en cause la pérennité de l'entreprise à plus ou moins longue échéance, et qui nécessite la mise en œuvre de moyens humains, matériel, financiers et organisationnels spécifique ou dédiés à son traitement de manière temporaire, destinés à en maîtriser les effets directs ou indirects.<sup>1</sup>

Hermann Kahn, spécialiste des crises internationales indique qu'une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prises de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision et dont l'occurrence surprend les responsables.<sup>2</sup>

La crise est un événement probable mais pas certains qui se produit de manière inattendu et dont la résonance médiatique peut remettre en cause l'existence d'une organisation ou porter atteinte à sa réputation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Jean-David DARSA, **la gestion de crise en entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Gegeso, France, 2013, page 28.

<sup>2</sup> - Marie-hélène et Thierry Libaert WESTPHALEN, **communicator : le guide de la communication d'entreprise**, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2000, page 65.

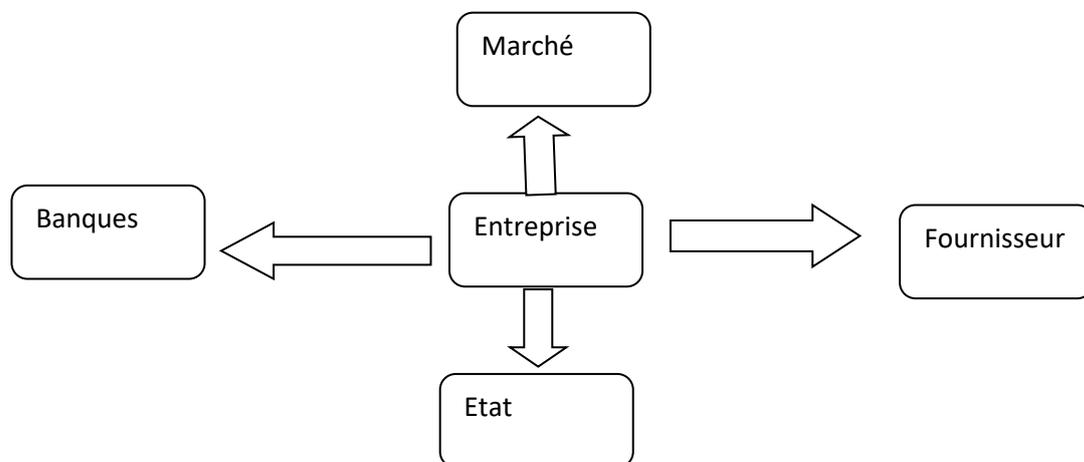
nous avons pu constater que la crise est un fait qui survient à un moment inattendu qui peut causer un déséquilibre et un dysfonctionnement des actions et activités d'une entreprise, et met son image et sa réputation en danger et qui exigent généralement des explications en interne et externe.

### 1-2 Les acteurs de la crise

Il ya dans une crise quelques choses qui vient du théâtre. Dès que le rideau se lève, la pièce dramatique commence, elle se jouera généralement en quelques actes successifs. De multiples acteurs entreront en scène, rôles principaux et seconds rôles, la raison et la passion s'affronteront. Le spéculateur connaîtra l'émotion, la colère. Les médias entretiendront l'imprévu et le suspens et jusqu'au dénouement le spectateur se demandera qui de l'entreprise qui attaquée ou de ses assaillants soutira vaincus ou victorieux.

La crise atteignant l'entreprise dans son ensemble, on distingue un cercle d'acteurs microéconomiques :

**Figure N° 01 : Acteurs de la Figure crise**



---

<sup>1</sup> - Olivier Aim et Stéphan Billiet, **COMMUNICATION**, 1<sup>ère</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015, page 256.

On compte également deux principaux acteurs internes à l'entreprise :

- La direction en charge des décisions stratégiques, des grandes directives.
- Les salariés, collaborateurs de l'entreprise qui à différents niveaux vont proposer ou appliquer les décisions opérationnelles.<sup>1</sup>

### 2-Les phases d'une crise

La communication efficace et judicieuse devient alors une stratégie primordiale et fondamentale pour faire face à la crise selon ses conditions et ses circonstances ainsi que sa phase.

#### 2-1 La phase préliminaire

Egalement connu sous le nom de pré-crise, cette phase est caractérisée par un calme apparent. Malgré cette quiétude de façade, c'est le moment où « la crise se prépare, les conditions de son émergence se mettent en place ». Elle peut démarrer avec des informations qui donneront de suite la gravité de l'événement (information sur la disparition d'un avion ou le naufrage d'un bateau) ou des informations difficiles à interpréter et parfois anodines mais qui peuvent déboucher sur une crise (démonstration, rumeur, et ...). L'organisation doit être à même de capter ces informations au travers de dispositifs de veille stratégique et de signaux faibles.<sup>2</sup>

Nous comprenons que cette phase est caractérisée par l'apparition des premiers signes de dysfonction et de dérèglement dans le fonctionnement de l'organisation, mais elle peut être diminuée si les responsables détectent les risques dans le bon moment.

---

<sup>1</sup> - Bryan Phan Van Xuan, Enjeux de la gestion de crise : comment optimiser les performances d'une entreprise. , Mémoire de fin d'étude-MBA/MEMSE, 2014-2015, sur le site :<https://ecole-de-commerce-de-lyon.fr/wp-content/uploads/2015/07/Mémoire-stratégie-d'entreprise-Bryan-PVX-M2.Pdf>, consulté le 12/03/2022.

<sup>2</sup> - PASQUIER Martial, **communication publique**, 1ère édition, de Boeck Université, Paris, 2011, page 282.

### 2-2 La phase aigue

Durant cette phase, il est essentiel d'avoir un suivi presse pour savoir comment réagir aux propos des médias. Il convient d'opérer un travail de rapprochement entre les informations, les acteurs et la surcharge de médiation pour garder une vision globale de la situation.<sup>1</sup>

Selon Jean Monnet, la phase aigue c'est la phase où les médias commencent à annoncer la situation quand l'événement déclencheur amène de façon rapide et intense l'entreprise en situation de crise, cette phase aboutit souvent aux résultats pires si les médias en parlent trop surtout que l'information circule rapidement à travers les sites sociaux.<sup>2</sup>

Donc cette phase c'est la mise en œuvre d'une stratégie et aussi de communiquer la presse dans l'objectif d'informer sur la situation.

### 2-3 La phase chronique

Cette phase représente le « moment où le repère connus tombent et où s'installe l'incertitude, le chaos ». Survenue de manière rapide ou progressive, régulier ou instable autour d'une tendance à la baisse, la phase chronique se situe définitivement au cœur de la crise. Cette phase s'explique par l'impératif de renouvellement médiatique. Lorsqu'une information semble être totale sur un sujet, celui-ci perd de son attrait. De même, un événement d'intensité supérieur a pour effet immédiat de réduire toute crise de rang inférieur. Une crise se déroulant en dehors de toute actualité durant la période estivale aura un retentissement supérieur à celle de se déroulant à la veille d'une élection présidentielle, d'une coupe du monde football ou d'un conflit militaire majeur.<sup>3</sup>

Nous constatons que, la crise est proche d'une solution à certains égards et renouvellement médiatique doit se faire pour parler d'elle.

---

<sup>1</sup> - Joël SAUCIN, communication de crise, 1ere édition, Bruxelles, 2015, page 33.

<sup>2</sup> - Jean Monnet, la communication de crise : stratégie et enjeux, « les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise », sur le site [www.Almouhitalfilahi.com](http://www.Almouhitalfilahi.com), version en ligne pdf, consulté le 04/03/2022.

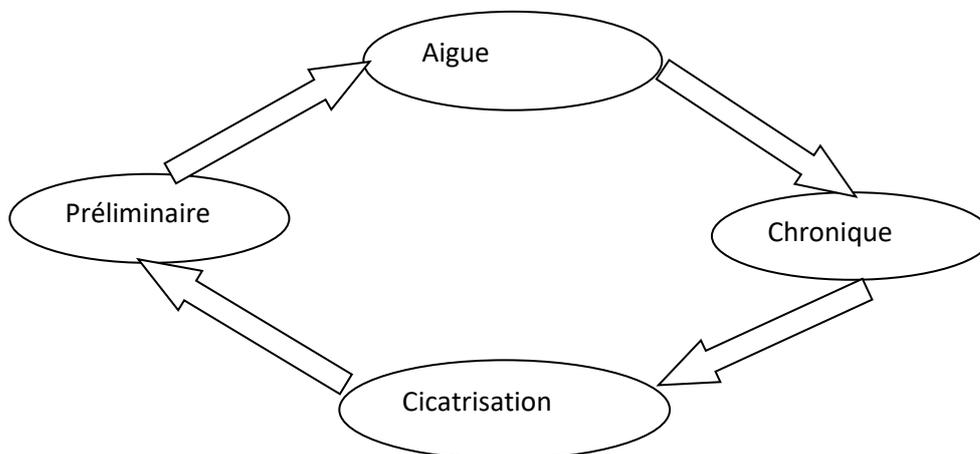
<sup>3</sup> - Thierry LIBAERT, La communication de crise, 4eme édition, DUNOD, Paris, 2015, page 18.

### 2-4 La phase de cicatrisation

La crise arrive à sa fin, et les médias ne s'y intéressent pas. Et même certaines entreprises négligent cette phase, et refusent de parler sur le mot crise, comme si elles n'avaient pas connu de crises, durant leur parcours. Pourtant, la crise reste toujours là, pour trois raisons, la première, c'est que les effets d'une crise restent matériellement présents, la deuxième, c'est que les médias, trouvent toujours l'occasion, pour parler sur cet événement, la troisième, c'est qu'il y a d'autres événements similaires à cette crise, ont vu le jour ultérieurement.<sup>1</sup>

Nous comprenons donc, que la crise arrive à sa fin, l'organisation reprend ses activités et les médias n'en parlent plus.

**Figure N° 02 : Le cycle de vie de la crise**



**Source: Journal of Business Strategy, Mai 2011. Volume 11,N° 2;**

---

<sup>1</sup> - Aimeur Said, le mangement de la communication en situation de crise sur les réseaux sociaux, Revue El-wahat pour les recherches t les Etudes. Vol 10 n°1 (2017) :1031-1050, sur le site <http://elwahat.univ-gardia.dz>, page 39 et 40, consulté le 05/03/2022.

### 3-Les types d'une crise

#### 3-1 Crises techniques

Selon Véronique SARTRE, il existe deux types de crise dans le domaine technique, qu'ils sont :

##### 3-1-1 Crise de l'appareil industriel

L'accident industriel représente le cas le plus fréquent et le plus médiatisé, une explosion, une fuite de produits toxiques, une avarie sur un bateau provoquant une marée noire, un sabotage commis par le personnel ou par une main extérieure, un virus informatique qui paralyse les transactions bancaires entraînent, par l'ampleur des dégâts, l'entreprise dans la crise. Celle-ci se voit immédiatement accusée de manque de sécurisation de son outil de production et d'indifférence aux conséquences humaines ou environnementales.<sup>1</sup>

##### 3-1-2 Crise liée aux produits

Les produits peuvent eux-mêmes subir deux sortes de crise.

- Une fabrication défectueuse ou une action de sabotage altère leur qualité et les rend impropres à la consommation ou à l'utilisation.
- Selon l'avancée des recherches médicales et scientifiques, des produits tombent sous le coup d'une interdiction.<sup>2</sup>

#### 3-2 Crises organisationnelles

Nous disons que l'image d'une entreprise est cachée derrière l'image de ses dirigeants, tellement que la responsabilité d'un PDG (président directeur générale) compte beaucoup, surtout en termes de modes leadership. Alors, quand le décès d'un dirigeant surgit soudainement, il crée un climat d'instabilité et de manque de confiance chez les ressources humaines de cette société, qu'on peut le qualifier d'un climat de crise. La même chose, en cas d'une ouverture d'une enquête judiciaire, à propos d'une activité illicite d'un dirigeant, et le climat organisationnel interne qui va régner après cette affaire.

---

<sup>1</sup> - Véronique SARTRE, **la communication de crise**, 2ème édition, DEMOS, 2012, Paris, page 19.

<sup>2</sup> - Ibidem

### 3-3 Crises informationnelles

Garder le secret industriel reste un objectif élémentaire pour une organisation. Idem, pour le lancement d'un nouveau produit sur le marché discrètement, pour but de préserver l'avantage concurrentiel.

Au contraire, divulguer le secret professionnel peut conduire à une crise fatale.<sup>1</sup>

### 3-4 Crises financières

D'abord, il s'agit des cas où les actifs et les bénéfices d'une entreprise sont incapables de couvrir les coûts d'exploitation et les dettes associées. L'émergence d'une nouvelle concurrence de mauvaises décisions d'investissement et une mauvaise gestion des ressources financières sont autant de causes potentielles d'une crise financière.<sup>2</sup>

### 3-5 Crises économiques

La crise économique correspond à une altération brusque et rapide de la conjoncture économique d'un secteur d'activités, d'une zone géographique, d'un pays ou de plusieurs Etats. Une telle dégradation peut entraîner un simple ralentissement de l'économie mondiale ou, dans les cas les plus graves, la plonger dans une véritable récession économique.<sup>3</sup>

### 3-6 Crises politiques

Selon Thierry LIBAERT, le domaine politique regroupe les crises relatives à l'organisation de la cité.

#### 3-6-1 Crise réglementaire

Elle est due à une activité tombée sous le coup d'une réglementation contraignante. Celle-ci peut concerner directement l'entreprise.

#### 3-6-2 Crise judiciaire

Elle apparaît lorsqu'une activité ou un produit est impacté par une décision de justice qui le contraint à un repositionnement marketing.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> - Aimeur Said, le management de la communication en situation de crise sur les réseaux sociaux, Revue El-wahat pour les recherches et les Etudes. Vol 10 n°1 (2017) :1031-1050, sur le site <http://elwahat.univ-gardia.dz>, pdf,

Page 37, consulté le 06/02/2022.

<sup>2</sup> - <https://Safetyculture.com/fr/histes-de-verification/plan-de-gestion-de-crise.pdf>.

<sup>3</sup> - <https://www.beaboss.fr/Definition-Glossaire/crise-économique-245208.htm>.

<sup>4</sup> - Thierry Libaert, **La communication de crise**, 1er édition, DUNOD, Paris, 2001, page 23 et 24.

Figure N° 03 : Les différents types de crises

<p><b>Technique/ Economique</b></p> <p>Défauts de produit/service                  Accidents dans les installations                  Panne informatique                  Information erronée, cachée                  Faillite</p> <p><b>Interne</b></p>	<p>Destruction majeure de l'environnement/accidents                  Défaillances du système à grand échelle                  Catastrophe naturelle                  OPA                  Crise gouvernementale                  Crise internationale</p> <p><b>Externe</b></p>
<p>Echec pour s'adapter/changer                  Défaillance organisationnelle                  Mauvaises communication                  Sabotage                  Altération du produit en usine                  Rumeurs, diffamations                  Activités illégales                  Harcèlement sexuel                  Maladies du travail</p> <p><b>Humaines/Sociales/Organisationnelles</b></p>	<p>Projection symbolique                  Sabotage                  Terrorisme                  Enlèvement de dirigeants                  Altération du produit hors usine                  Contrefaçons                  Rumeurs, diffamation                  Grèves                  Boycottages</p>

Source : Patrik Lagadec, *Apprendre à gérer les crises*, Paris, Edition d'organisation, 1993, page 34.

### **4-Les caractéristiques d'une crise**

Relever les caractéristiques des crises permet de mieux comprendre ces phénomènes dans leur ensemble.

#### **4-1 L'intrusion de nouveaux acteurs**

Des interlocuteurs nouveaux apparaissent, s'expriment sur le sujet, exigent des explications. Il peut s'agir des pouvoirs publics, des élus, d'organismes consulaires, de représentants du monde associatif, tous s'expriment avec une vision définitive et la perception que la crise est un moment incontournable dans le renforcement d'une légitimité.

#### **4-2 La saturation des capacités de communication**

L'ensemble des canaux de communication de l'organisation en crise s'engage progressivement devant l'afflux des demandes d'informations. L'ensemble des salariés demande des explications alors qu'à l'extérieur les interlocuteurs de l'entreprise, la presse notamment, souhaite obtenir prioritairement les renseignements.

#### **4-3 L'importance des enjeux**

Qu'il s'agisse de l'impact sur le chiffre d'affaire, sur le cours de l'action, sur la défiance envers l'entreprise et ses produits, sur la motivation des salariés, la crise place l'entreprise dans une situation de tensions pouvant avoisiner la catastrophe. Cela distingue la crise de l'accident grave ; en crise, la survie même de l'organisation est enjeu.

### 4-4 L'accélération du temps

La pression temporelle s'accroît et place l'entreprise en état d'urgence. Elle est sommée de fournir immédiatement ses explications sur les causes et conséquence de l'évènement.

### 4-5 La montée des incertitudes

La crise marque une rupture avec le fonctionnement habituel car elle place l'entreprise dans une zone où la prise de décision s'effectue dans un domaine d'incertitudes fortes. Qu'il s'agisse de l'origine de la crise, des responsabilités, des enjeux ou de l'impact externe, l'imprécision gouverne.<sup>1</sup>

**Tableau N° 03 : Les caractéristiques des crises<sup>2</sup>**

Critère	Caractéristiques
Causes primaires (révélateur de la crise)	Evènement déclencheur assimilé à une catastrophe naturelle ou anthropique. <sup>3</sup>
Cause sous-jacentes	Défaillances organisationnelles, techniques.
Environnement de crise	unique, turbulent et menaçant, fluide, instable.
Conséquences sur les enjeux	Conséquence graves, considérables sur les hommes, l'environnement, l'économie, le secteur social, les infrastructures essentielle.

<sup>1</sup> - Thierry Libaert, La **communication de crise**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015, page 10 et 11.

<sup>2</sup> - maîtrise des risques et des crises : réflexion....page 10, sur le site

<https://docplayer.fr/cbn.amp.projet.org/u/s/docplayer.fr/amp/1125917/pdf>. Consulté le 04/03/2022.

<sup>3</sup> - anthropique : relatif à l'activité humaine, qualifie tout élément provoqué directement ou indirectement par l'action de l'homme.

Conséquences sur les organisations.	Blocages, paralysie, déstabilisation, manque de consensus, perturbation à plus au moins long terme, dysfonctionnement, inadaptation du cadre d'action, plans d'urgence non adaptés, incertitudes extrêmes.
Symptômes	Incertitudes, ambiguïtés des causes et des conséquences pression temporelle synonyme d'urgence, situation surprenante, rupture brutale, situation unique.

**Source : Maitrise des risques et des crises : une réflexion croisée, un document du GT3P-groupe de travail partenarial public-privé-sur l'approche comme des crises. Edition de mai 2011, page 10.**

### **5- Les approches de la notion de crise**

#### **5-1 Approche par le rôle**

Quand la communication est considérée comme le seul moyen de gestion de la crise en présence et permettant à l'entreprise d'en sortir rapidement, avec les moindres dégâts et d'en tirer profit en redorant son image de marque. La crise du Tyleno survenue aux USA est la meilleure illustration de cette approche. Quand un déséquilibré a ajouté du cyanure dans les capsules de ce médicament il ya eu 7 cas de décès. La firme a aussitôt reconnu son erreur, a retiré tous les produits du marché et la direction a demandé des excuses aux familles des victimes. Elle a même installé un système d'inviolabilité sur les capsules.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Najia BEDOUI, communication de crise : un outil de gestion au service de l'image de marque de l'entreprise, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit N° 6, Septembre 2018, sur le site <http://journals.indexcopernicus.com/opi/file/viewBy FileId/378217.pdf>, consulté le 03/03/2022.

### 5-2 Approche par la stratégie

Il s'agit des rapports satisfaisants qu'entretient l'entreprise avec ses partenaires, les employés, les consommateurs, les clients, les usagers, les partenaires, les politiques, les autorités compétentes, les médias, les actionnaires...si un moment de crise, l'entreprise les dotes des informations qu'ils entendent et joue la carte de la transparence la crise va s'éteindre d'elle même.<sup>1</sup>

### 5-3 Approche par les défis

Très souvent, une crise apparaît dans un contexte d'accident, avec des informations réduites voire manquantes. Il devient aussi très difficile de communiquer dans l'incertitude. Il faut toutefois savoir le faire, car les parties prenantes attendent de l'organisation une communication rapide, fréquente et exacte. La communication de crise offre des utiles aux organisations permettant de communiquer dans l'incertitude.<sup>2</sup>

### 5-4 Approche par la catégorie

Toutefois, cette branche n'est pas autonome car elle implique de manière transversale la communication interne, La communication média, la communisation environnementale, la communication juridique, ...etc.

Mais la communication de crise, c'est un peu plus aussi comme on vient de le voir, le principe de fatalité ou accident n'est plus retenu dans les nouvelles définitions d'une crise. C'est donc qu'il est possible de prévoir, d'anticiper les crises, en analysant les processus en jeu. C'est un des rôles de la communication de crise.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> - Najia BEDOUI, Ibidem.

<sup>2</sup> - N. BEDOUI, gestion de la communication de crise, séminaire de recherche, université CHOUAIB DOUKKALI ENCG/J, Maroc, Master GRH présentation/455368740/ la-communication-de-crise-ppt, consulté le 08/03/2022.

<sup>3</sup> - Ibidem.

### Section 02 : La gestion des situations de crise

#### 1- Définition de la gestion de crise

La gestion de crise est l'ensemble des moyens humains, juridiques, techniques et matériels permettant à une organisation de se préparer aux risques et de faire face aux impacts pouvant affecter le bon fonctionnement de cette dernière.<sup>1</sup>

D'après le dictionnaire la rousse, « la gestion de crise est l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par une organisation (état, collectivité territoriale, entreprise, etc) pour réagir face à une crise soudaine et ponctuelle, quelle qu'en soit la nature. Elle comprend les modes d'organisation, les techniques et les moyens permettant de se préparer et de faire face à l'événement, ainsi que l'analyse à posteriori des actions menées afin d'améliorer les procédures.<sup>2</sup>

La gestion de crise est en effet la capacité de réaction des acteurs concernés au sein de l'entreprise et de leur hiérarchie face aux événements : Malgré le caractère soudain et grave de ce qui se passe, on s'attend à ce que la « chaîne de commandement » continue de fonctionner aux différents échelons pertinents.<sup>3</sup>

Nous comprenons que, la gestion de crise est la méthodologie de l'action d'une entreprise pour surmonter les crises en utilisant divers outils scientifique, techniques et administratifs pour éviter ses négatifs et tirer parti de ses positifs.

#### 2-Le processus et les étapes de la gestion de crise

##### 2-1 Le processus de la gestion de crise

La gestion de crise s'inscrit dans les moyens scientifiques d'éviter et de protéger les établissements et les individus des risques survenus ou déjà survenus, en s'appuyant sur un certain nombre d'étapes qui dépendent principalement de la méthode scientifique et

---

<sup>1</sup> - Bertrand MARTIN, comment organiser une cellule de crise en cas d'attaque cyber ?, éd : INHESJ, Paris, Juillet 2015, page 11, en ligne sur le site : <https://www.cigref.fr/archives/entreprise-et-culture-numiriques/wp/wpcontent/uploads2015/08/rapport-CIGREF-INESJ.2015-cellule-de-crise-pdf>. consulté le 10/03/2022.

<sup>2</sup>- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/Francais/gestion/36853>, consulté le 10/03/2022.

<sup>3</sup> - Pierre de Saint-Georgers, UCL, communication de crise : vous avez dit crise ? Magazine de communication de crise et sensible, vol 20-novembre 2011, MCCA-Editeur : observatoire international des crises, sur le site [www.communication.sensible.com](http://www.communication.sensible.com) , page 17, consulté le 10/03/2022.

administrative pour attendre le stade de la sécurité. Le déroulement de la résolution d'une crise se déroule par plusieurs étapes :

### 2-1-1 Prévoir la crise <sup>1</sup>

#### ✓ **Surveiller :**

- Identifier les événements aléatoires susceptibles de mettre en danger l'entreprise ;
- Evaluer ces risques, en fonction de leur probabilité de survenance et de gravité de leurs conséquences ;
- Mettre en place des capteurs, censés alerter les personnes compétentes en cas de crise.

#### ✓ **Anticiper :**

- Préparer et formaliser une série d'information stratégiques ;
- Identifier, d'une part les publics sensibles et, d'autre part, les relais d'opinion ;
- Mener, en direction de la presse, une politique d'information préalable, quand tout est calme ;
- Etablir des scénarios pour répondre aux différents types de crise.

#### ✓ **Former :**

- Constituer une cellule de crise, associant des représentants de la direction et du personnel des experts et des professionnels de la communication ;
- Informer les personnels concernés, à tous niveaux hiérarchiques, par des programmes de sensibilisation ;
- Tester les aptitudes de chacun par des exercices des simulations.

### 2-1-2 Gérer la crise

#### ✓ **Riposter :**

- Prendre les mesures d'urgence adaptées ;
- Constituer un comité de pilotage, et/ou réunir la cellule de crise ;
- Recueillir des informations fiables auprès d'intermédiaires qualifiés.

#### ✓ **Informé :**

---

<sup>1</sup>-Adary LIBAERT. MAS. WESTPHALEN, **Communicator : toutes les clés de la communication**, 7ème édition, DUNOD, Paris , 2013, page 450-451.

- Informer en priorité les familles des victimes du sinistre, afin d'éviter qu'elles n'en soient averties les médias ;
- Rassurer les proches de l'organisation et, au premier chef, les victimes et leur familles ;
- Assurer la cohérence des messages diffusés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

### ✓ **Respecter :**

- Communiquer avec clarté franchise et mesure ;
- Ne pas dissimuler les problèmes, les aléas et les incertitudes ;
- Entourer de respect et de rencontrant les victimes, et leurs familles ;
- Renforcer la communication interne, afin d'éviter la propagation des rumeurs, afin de limiter les effets déstabilisateurs de la crise, et de donner au personnel les moyens de jouer intelligemment son rôle d'information.

### ✓ **Encadrer :**

- Unifier les prises de position des différents intervenants de l'organisation ;
- Consigner, dans un livre de bord, l'ensemble des événements, des mesures prises et des actes d'informations ;
- Evaluer les effets de communication (message reçu/message émis), afin de pouvoir constamment « corriger le tir » ;
- Dialoguer avec des interlocuteurs crédibles, proche de l'organisation, et représentatif des différents publics cibles.

### ✓ **Conclure :**

- Maintenir le contact avec les différents interlocuteurs extérieurs ;
- Améliorer le plan de communication.

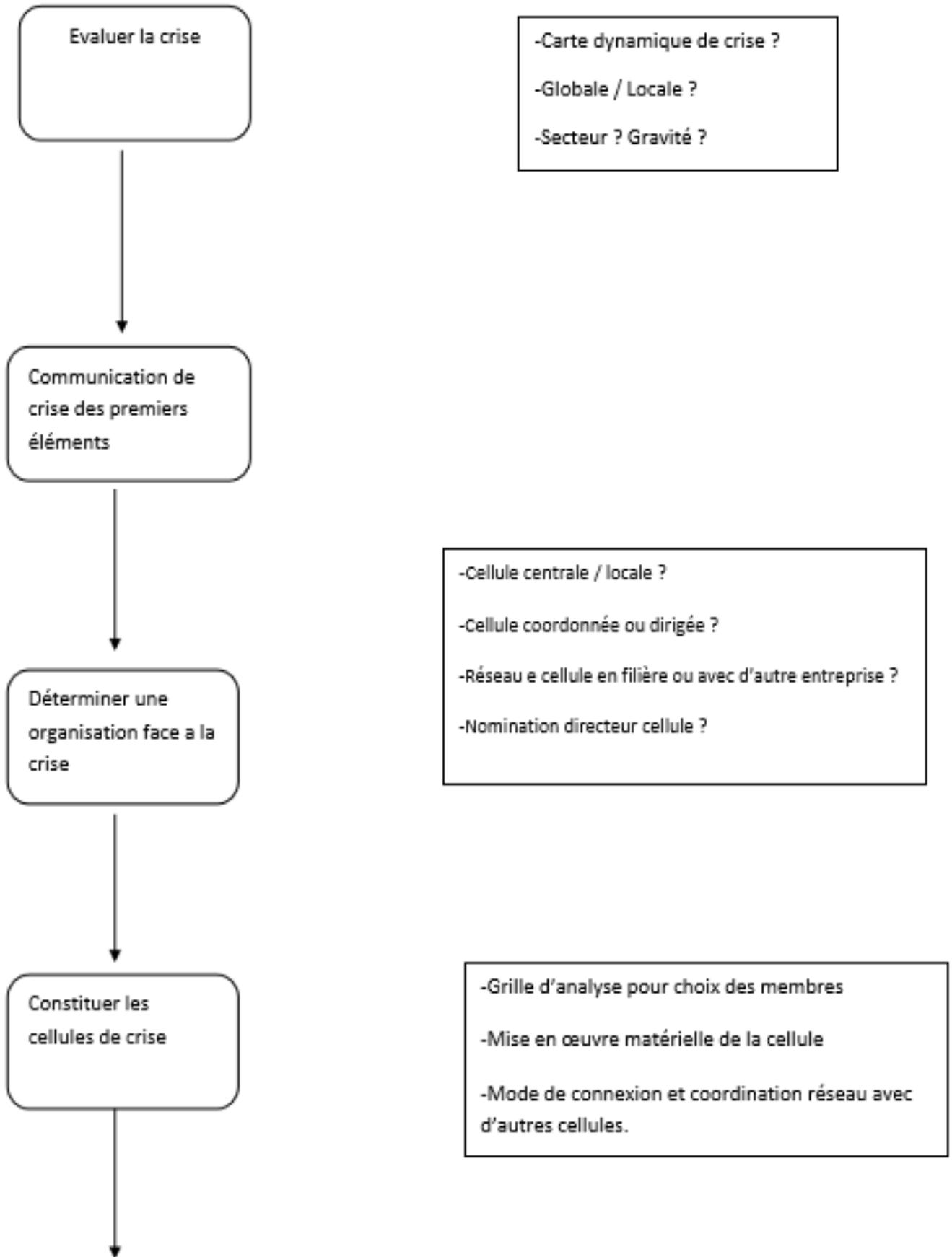
### ✓ **Préparer l'avenir :**

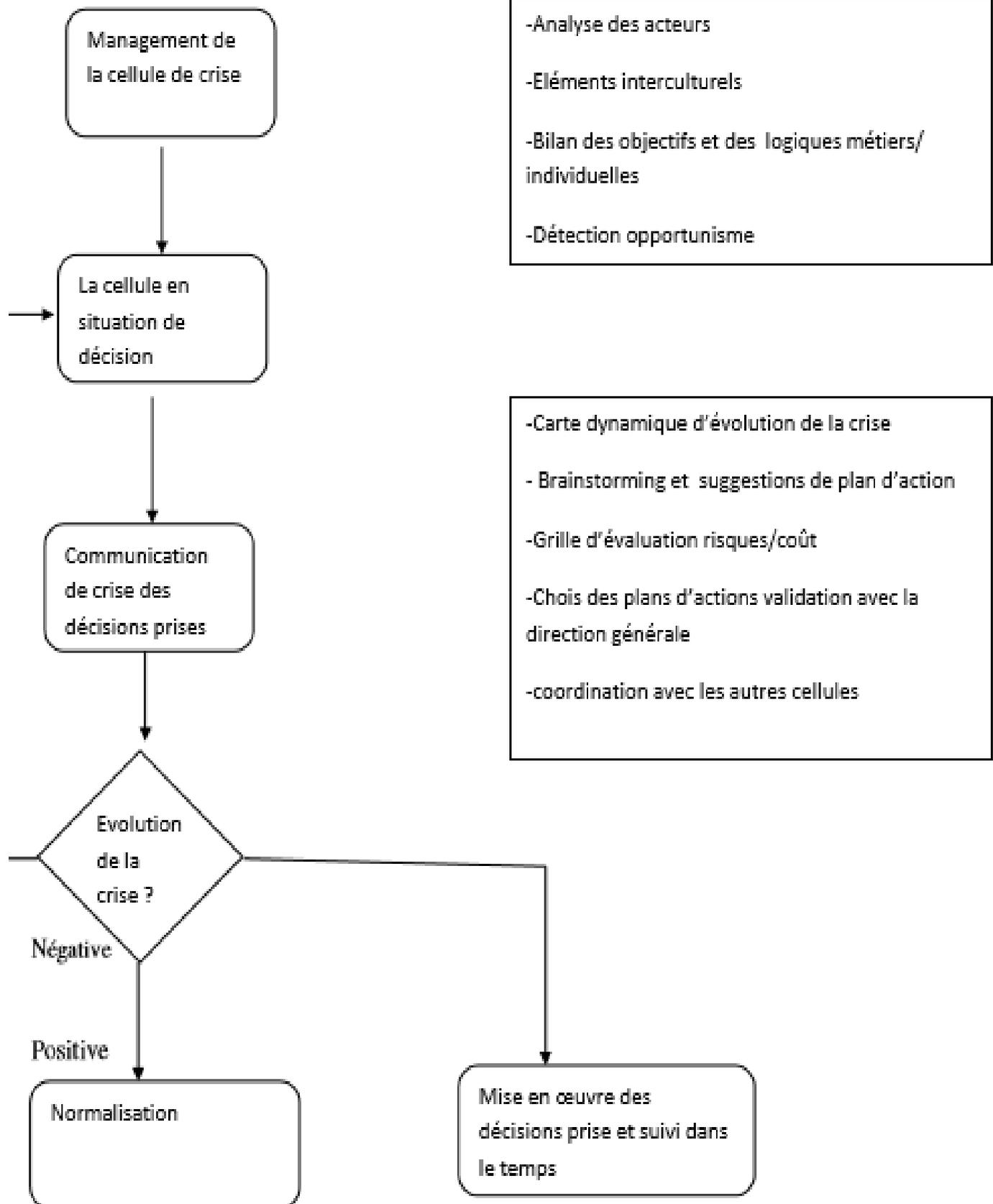
- Effectuer le retour d'expérience et voir en quoi le dispositif actuel peut être amélioré ;
- Examiner en quoi la crise a pu être une opportunité et envisager des actions de communication sur la base de l'épreuve traversée.<sup>1</sup>

### **Figure N° 04 : le processus de gestion de crise**

---

<sup>1</sup> - Adary LIBAERT. MAS. WESTPHALEN, Ibid, page 451.





**Source** : Hervé RENAUDIN/Alice ALTEMAIRE « gestion de crise mode d'emploi » éditions 2007 page 32,33

### 2-2 Les étapes de la gestion de crise

Déterminer les étapes de la crise est un élément essentiel et une nécessité absolue pour comprendre son déroulement et déterminer avec précision ses dimensions, c'est pour cela l'organisation fait recours aux trois étapes pour gérer la crise :

#### 2-2-1 Avant la crise

- Identification de toutes les actions qui amènent au risque, et de faire un diagnostic des risques ;
- L'organisation se prépare par la formalisation d'un groupe de personne et la mise en place d'un ensemble de moyen.<sup>1</sup>

Donc, cette étape englobe toute les actions préliminaires, les actions de prévention, de préparation et de détection de signaux ayant pour but de réduire les risques qui pourraient conduire à une crise.

#### 2-2-2 Pendant la crise

- L'organisation est au cœur de la crise dont elle doit évaluer la situation au moment réel ;
- Assurer une bonne communication autour du problème, de mettre en œuvre toutes les dispositions les plus adéquates pour diminuer les risques de dégradation de l'organisation ;
- Réagir de manière rapide afin d'anticiper et régler la situation.<sup>2</sup>

Alors, cette phase représente la crise en tant qu'elle. Elle débute lorsque l'événement déclencheur survient et lorsque l'organisation prend conscience de la crise. Concrètement, il s'agit de ce que les organisations font et disent lorsque la crise éclate.

---

<sup>1</sup> - Thierry Libaert et Marie-hélène WESTPHALEN , **communicator : toute la communication d'entreprise**,6eme édition, DUNOD, Paris, 2012, page 390.

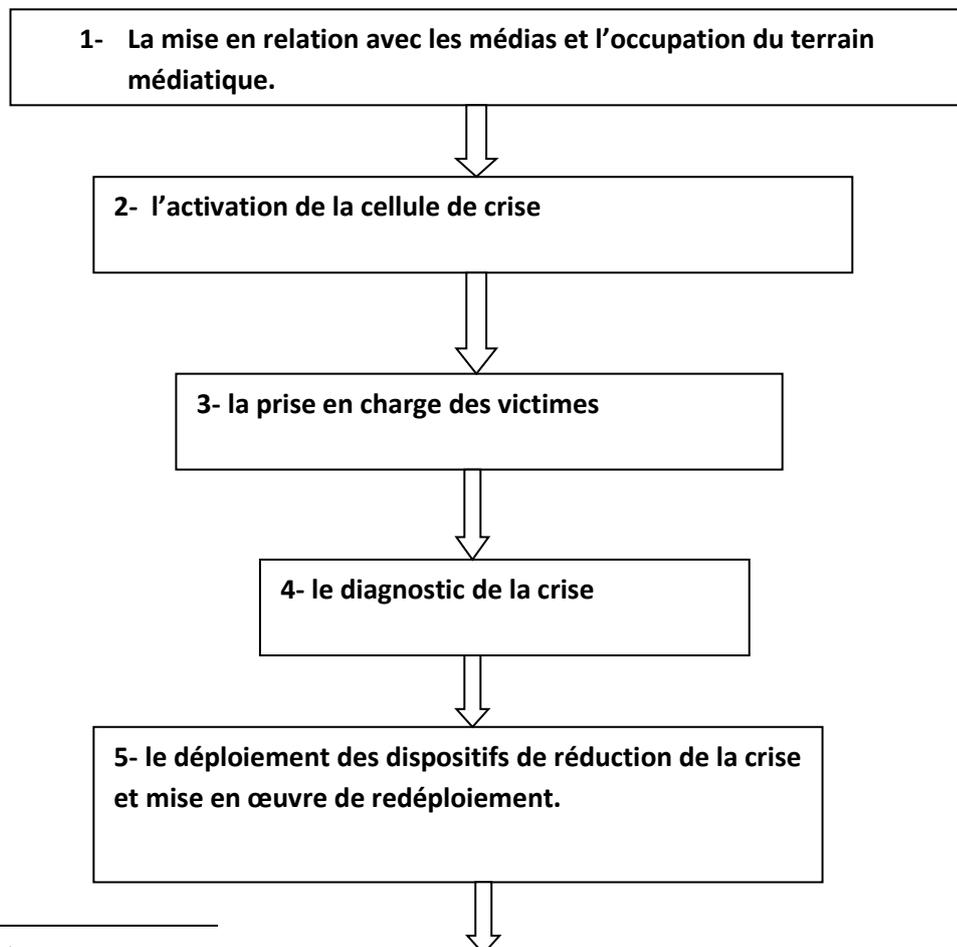
<sup>2</sup> - ibidem, page 391.

### 2-2-3 Après la crise

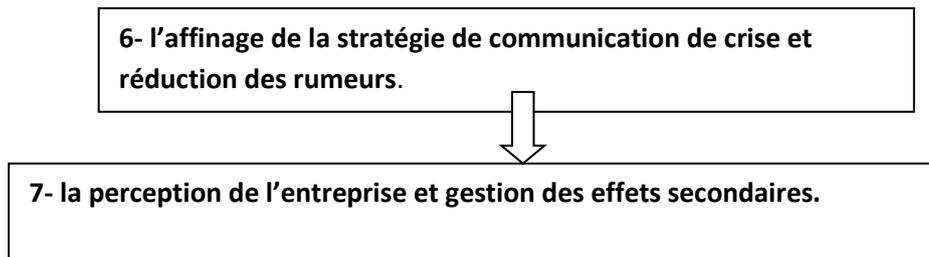
- Tirer des enseignements pour mieux agir ;
- Assurer le retour à la normale par rapport aux fonctionnements et la stabilité de l'organisation ;
- Evaluation et analyser l'événement passé, afin d'entier les enseignements utiles pour le futur ;
- Empêcher que le même scénario ne puisse se produire.<sup>1</sup>

On constate que, l'organisation donne généralement toutes les informations promises aux parties prenantes et analyse, tire des leçons de sa gestion de crise. La crise n'est plus le centre d'attention de l'organisation, mais demande encore beaucoup de préoccupations.

**Figure 05 : Les étapes de la gestion de crise**



<sup>1</sup> - Ibid, page 391.



Source : modèle construit selon les travaux de Roux-Dufort (2003).

### 3-Les outils de la gestion de crise

La gestion efficace et efficiente des crises dans les organisations nécessite l'utilisation d'un ensemble d'outils de base, car l'utilisation de ces outils conduit à permettre à la direction de l'organisation de faire face à la crise et de la gérer avec succès dans toutes ses étapes. Les moyens et les outils principaux mobilisés sont :

- Le « plan de gestion de crise » : plan communal, plan de sécurité civile, plan de secours...quand ils existent et ont été correctement préparés.
- Plan de communication de crise : pour Pierre Collet, une bonne communication devrait traduire « le consensus entre les différents intervenants et cela aussi bien sur ce qui conforte leurs analyses réciproques que sur les éléments de divergence ».
- On 2007, on voit apparaître un site internet de crowdsourcing, Ushahidi, qui permet aux individus de collaborer à la gestion de la crise. Inventé pour répondre aux violences postélectorales au Kenya en 2007-2008, il a depuis été utilisé lors de catastrophes majeurs telle que le séisme de 2010 au Chili, une tempête de neige à Washington DC....
- Les années 2000 voient apparaître un nouveau mode de gestion de certaines crise (au sein des entreprises) : le « management de transition ».<sup>1</sup>
- Le plan de prévention des risques : il vise à événement générateurs de crise pour éviter qu'ils se produisent.
- La simulation de crise : une mise en situation est le meilleur moyen d'améliorer la rapidité et d'efficacité des acteurs confrontés à une crise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Joël SAUCIN, **Communication de crise**, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2015, page 39.

### 3-1 Le plan de la gestion de crise

Avant de construire son plan de gestion de crise il convient d'avoir un groupe de travail et un sponsoring fort jusqu'au sommet de l'organisation.

Ensuite il faut définir ce qui est considéré comme une crise pour l'organisation pour ensuite définir une stratégie pour chaque typologie de crise :

- Indisponibilité du site ;
- Indisponibilité du personnel ;
- Indisponibilité de SI ;
- Indisponibilité des fournisseurs.

**Les supports peuvent varier d'une organisation à une autre :**

- Plan de gestion de crise ;
- Kit de gestion de crise (version nomade) ;
- Les outils technologiques (internet, web de crise, Smartphones, clé USB) les plus pertinents pour l'organisation.

Enfin le plan de gestion de crise doit notamment intégrer les éléments suivant :

- 1- Le schéma d'alerte ; qui va permettre de définir clairement pour l'ensemble de l'organisation les étapes essentielles de transmission des informations.
- 2- La cellule de crise ; qui a pour but de définir clairement les différentes interventions de l'organisation en cas de crise.
- 3- Les fiches missions ; qui ont pour objectif de définir le rôle de chacun de ces intervenants en amont, pendant et en aval de la gestion de crise.
- 4- Les fiches outils, qui ont pour but de favoriser la transition des informations et le reporting pendant la gestion de la crise et ainsi de gagner en efficacité.
- 5- Les annexes ; telles que l'annuaire de crise, le plan des salles de crise ou encore les plans des sites de repli qui doivent permettre à chacun des intervenants de trouver les informations utiles dont il a besoin pour remplir son rôle au sein de la structure de gestion de la crise.

Au final, anticipation par la mise en place d'une organisation et d'outils cadrés et maîtrisés par les différents intervenants doit permettre à l'organisation de limiter la part

---

<sup>1</sup> - doc. Le métier de manager, la gestion de crise en entreprise, sur le site <https://prim-transition.com/la-gestion-de-crise>, consulté le 11/03/2022.

d'improvisation et de se mobiliser immédiatement dès la survenance d'un événement à caractère exceptionnel.<sup>1</sup>

D'une manière générale, le plan de gestion de crise est un document collaboratif au quel votre équipe peut se référer et qu'elle devrait régulièrement mettre à jour. L'objectif de ce plan est de minimiser les préjudices subis pour votre entreprise est de faire en sorte que ses activités puissent reprendre leur cours aussi rapidement que possible, et de déterminer comment votre entreprise réagira en cas de crise.

### 3-2 La cellule de crise et ses missions

D'après Marie-Hélène Westphalen, la cellule de crise est une organisation d'urgence de tous les responsables de service pour cerner un problème, déployer un plan de secours et revenir le plus rapidement possible à une situation normale. En cas d'intervention majeure, un plan d'intervention particulier faisant intervenir des moyens internes ou externes (préfecture, force militaire, gendarmerie...) se déroule sous la responsabilité de l'administration. Des entraînements et des exercices de simulation sont mis en place périodiquement pour favoriser le travail en équipe et surtout vérifier que les procédures sont appliquées correctement par les individus. Des Workshops et des réunions régulières sont alors organiser, généralement avec les mêmes individus. Ils servent à préparer le changement, à poser des jalons. Les individus participant à ces réunions transmettent ensuite le message aux autres individus de l'organisation. Pendant la crise, ils permettent d'éviter des chocs violents, ils tempèrent la violence portée par un changement non préparé.<sup>2</sup>

Selon J. David DARSA, une cellule de crise est une entité organisationnelle, interne à l'entreprise, dont le rôle consiste à gérer, comme son nom l'indique, une crise. Cette cellule a donc par nature plusieurs attributs propres :

- Elle ne sera « activité » que lors de l'apparition d'une situation de crise effective.
- En tant qu'organe opérationnel dédié à la gestion d'une situation sensible, elle doit disponible, réactive, efficace et pragmatique.

---

<sup>1</sup> - Guide ADENIUM, Mettre en œuvre son plan de gestion de crise, éd : Copyright, Paris, 2015, page 10, sur le site : <https://www.adenium.fr>. pdf, consulté le 10/02/2022.

<sup>2</sup> - Marie-hélène WESTPHALEN , **communicator : le guide de la communication d'entreprise**, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2000, page 153.

- Elle doit être correctement dimensionnée, et disposer des connaissances, des compétences et des talents individuels appropriés à la gestion de la situation atypique donc risquée par nature.<sup>1</sup>

### 3-2-1 Missions de la cellule de crise

Fondamentalement, une cellule de crise à plusieurs missions essentielles :

- **La cohérence des actions** : la cellule de crise doit assurer tout d'abord la cohérence des actions lors de la gestion de crise. En effet, en situation de crise, les événements se bousculent, l'incertitude, le stress, les tensions naturelles s'exacerbent, il est donc essentiel d'assurer une cohérence globale des actions réalisées.
- **Gestion de la connaissance** : elle doit assurer la connaissance de tous des mécanismes de gestion de la situation et de l'information : qui fait quoi, quand, comment, pourquoi, à quelle échéance, quels objectifs recherchés, quels moyens mis en œuvre, gestion de la communication interne et externe, collecte et traitement de l'information, etc.
- **Règles de fonctionnement propre** : elle doit assurer la définition, la connaissance et la mise en œuvre de son fonctionnement propre, réalisé par ses membres : composition de la cellule de crise, règles d'activation, rôles et responsabilités de chacun de ses acteurs, règles opérationnelles et pratiques d'organisation (lieu de réunion, fréquence, contraintes, etc).
- **Règles d'activation** : elle assure la définition et la bonne compréhension par tous les acteurs des règles d'entrée en situation de crise (règles d'activation de la cellule de crise), des règles et des mécanismes de gestion de la crise proprement dite, des règles et des mécanismes de sortie de crise, etc.
- **Dilution** : de part son existence et ses mécanismes opérationnels interne de fonctionnement, de prise de la décision et de suivi, la cellule de crise assure la réduction du risque délutions de la de la décision. Cet enjeu n'est pas négligeable : la prise de décision s'impose en permanence, avec efficacité, l'existence d'une cellule de crise dédiée assure la limitation du risque de dilution de la décision.

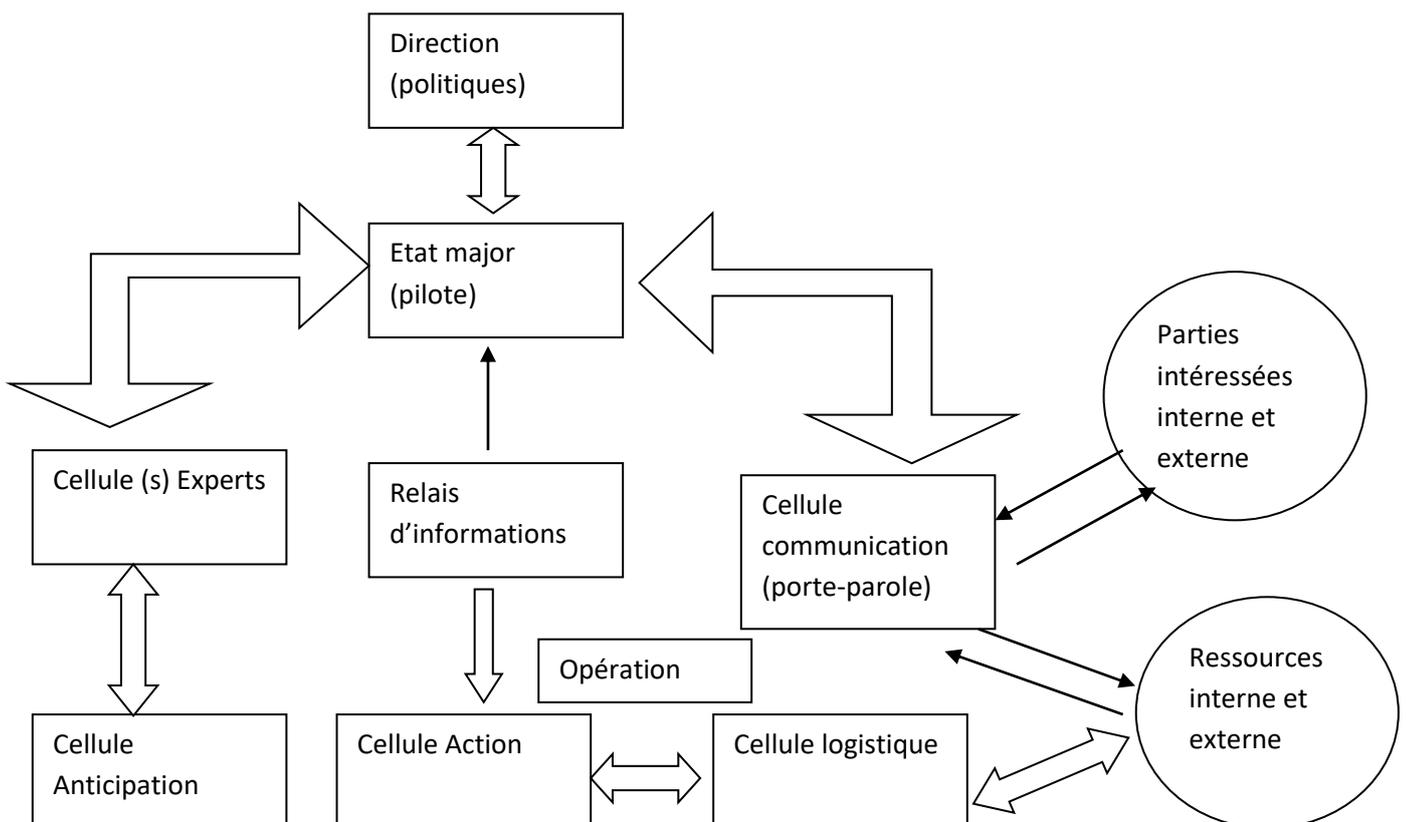
---

<sup>1</sup> - Jean-DAVID DARSA, la gestion de crise en entreprise, 2ème édition, éd : GERESO, France, 2013, page 63.

- **Retour d'expérience** : elle assure, à l'issue de la crise, un retour d'expérience approfondi, permettant à l'organisation d'assurer à l'avenir la meilleure prévention et gestion ultérieure de situations identiques ou différentes, susceptibles d'arriver.
- **Capitalisation** : elle enrichit en permanence ses mécanismes de fonctionnement à la lumière des expériences passés, des dysfonctionnements rencontrés, en assurant une veille permanente et un partage constant de bonnes pratiques, le suivi, le pilotage et l'exécution effectifs des plans d'actions post-crise.<sup>1</sup>

Nous comprenons que, la cellule de crise est le lieu essentiel de l'organisation de la gestion de crise d'une organisation, dont l'objectif est de soutenir l'équipe de direction afin de l'alléger du travail de réflexion et de logistique en rapport à gestion de la crise.

**figure N° 06 : Organisation de cellule de crise :**



<sup>1</sup> - Jean-DAVID DARSA ,Ibid, page 64.65.

Source : Jean Le Ray, de la gestion des risques au management du risque, 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, 2015, page 270.

### Section 03 : La situation de la crise sanitaire Covid-19

#### 1-Définition de la crise sanitaire

Les crises sanitaires sont des événements, touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de la mortalité ou surmortalité. Elles sont déclarées par l'état.<sup>1</sup>

Une crise sanitaire se caractérise par des événements qui affectent la santé d'un grand nombre d'individus. Cette crise peut éventuellement faire accroître le facteur significatif de mortalité ou de surmortalité, dans un secteur géographique précis ou la planète entière.

Elles sont déclarées par l'état, les crises sanitaires sont parfois très médiatisées et le rôle de la presse peut devenir central.

Les crises sanitaires peuvent se doubler d'une crise économique et sociétale, c'est le cas pour la pandémie de coronavirus. Les conséquences sur la conjoncture économique affectent l'activité des sociétés qui doivent s'adapter à ce nouvel environnement.<sup>2</sup>

#### 2-La pandémie et l'épidémie

##### 2-1 La pandémie

Selon l'organisation mondiale de la santé (OMS) on parle de pandémie en cas de propagation mondiale d'une nouvelle maladie.<sup>3</sup>

Le terme pandémie désigne une épidémie qui s'étend au-delà des frontières des pays et qui peut se répandre sur un continent, une hémisphère ou dans le monde entier, pouvant ainsi

---

<sup>1</sup> - <https://www.encyclopedie.fr/définition/crisesanitaire>.

<sup>2</sup> - OUFA Yousra, KHALDI Hakima, La stratégie de la communication de crise en temps du corona-virus au sein de l'office des établissements de jeunes de Bejaia (ODEJ), mémoire de fin de cycle, université de Abedrahmane Mira de Bejaia, 2020-2021.

<sup>3</sup>-<https://sante.journaldesfemmes.fr/fiches.maladies/26795.pandemie.coronavirus.covid-19definition.signification.differenceepidemie.exemple.monde>, consulté le 14/03/2022.

toucher des millions des personnes quand celles- ce ne sont pas immunisées ou quand la médecine ne dispose d'aucun médicament pour le traiter.<sup>1</sup>

### 2-2 l'épidémie

Une épidémie est définie par l'augmentation rapide de l'incidence d'une maladie en un lieu donné, pendant une période donnée. Initialement, le terme d'épidémie était réservé aux maladies infectieuses, comme la grippe ou la variole, l'épidémie se propageant de par la grande contagiosité de maladie.<sup>2</sup>

Une épidémie (du grec épi = au dessus et démos =peuple) est la propagation rapide d'une maladie infectieuse à un grand nombre de personne, le plus souvent par contagion.

L'épidémie est une augmentation d'une maladie endémique ou l'apparition d'un grand nombre de malades là où la maladie était absente.<sup>3</sup>

### 2-3 la différence entre la pandémie et l'épidémie

Difficile de saisir la nuance entre épidémie et pandémie. La principale différence réside dans l'ampleur géographique d'une maladie infectieuse. Une épidémie (du latin épidémie qui signifie « à la maison ») correspond au développement et à la propagation rapide d'une maladie contagieuse, chez un grand nombre de personnes. L'épidémie se limiterait donc à une région, un pays ou une zone bien définie.

En revanche, une pandémie (du grec par qui signifie « tout » et démos qui signifient « peuple ») est une épidémie avec plusieurs foyers. La pandémie s'étend à toute la population d'un continent, voir au monde entier. Son impact et sa gravité (nombre de contaminations et taux de mortalité) sont donc plus importants que ceux d'une épidémie.<sup>4</sup>

## 3-Le coronavirus

La maladie à coronavirus (Covid-19) est une maladie infectieuse due au virus SAR-S-COV-2.

---

<sup>1</sup>-<https://information.tv5monde.com/info/endemie-epidemie-pandemie-quelle-est-la-difference-443241> ?xtor, consulté le 14/03/2022.

<sup>2</sup> - <https://www.dictionnaire-medical.fr/definitions/099-épidémie>, consulté le 14/03/2022.

<sup>3</sup>-<https://sante.journaldesfemmes.fr/fiches.maladies/2619795.pandemie.coronavirus.covid-19definition.signification.differenceepidemie.exemple.monde>, consulté le 14/03/2022.

<sup>4</sup>-<https://sante.journaldesfemmes.fr/fiches.maladies/2619795.pandemie.coronavirus.covid-19definition.signification.differenceepidemie.exemple.monde>, consulté le 14/03/2022.

La plus part des personnes infectées par le virus présentent une maladie respiratoire d'intensité légère à modérée et se rétablissent sans avoir besoin d'un traitement particulier. Certain, cependant, tombent gravement malades et ont besoin des soins médicaux. Les personnes âgées et celles qui ont un problème médicale sous-jacent, tel qu'une maladie cardiovasculaire, un diabète, une maladie respiratoire chronique ou un concert, ont plus de risques de présenter une forme grave. N'importe qui à n'importe quel âge, peut contracter le Covid-19 et tomber gravement malade ou en mourir.<sup>1</sup>

### **4-L'impact de Covid-19 sur l'aspect économique en Algérie**

L'Algérie à l'égard du reste du monde subi la pandémie de la Covid-19 avec des effets néfastes sur l'activité économique du pays. La baisse drastique des prix de pétrole, provoquée par le ralentissement de l'activité économique mondiale perturbe considérablement l'équilibre financière et renforce l'instabilité économique et financier extrêmement tributaire au secteur des hydrocarbures, est face au déficit de gérer les répercussions des fluctuations du marché pétrolier mondial sur son économie à court et a moyen terme. A long terme, la pandémie de Covid-19 accentue l'incertitude sur le sens de l'évolution du marché mondial des hydrocarbures.<sup>2</sup>

Dans sa note de conjoncture de l'automne 2020 sur l'économie Algérienne, le groupe de la Banque mondiale (BM) pour la région MENA à établir sur la base des données disponibles sur la scène économique un constat sur les agrégats macroéconomiques de l'Algérie en pleine pandémie de la Covid-19, faisant ressortir une situation économique difficile, à laquelle les autorités tentent bien que mal de faire face.

La pandémie de Covid-19 à frappé l'Algérie au moment de la formation d'un nouveau gouvernement chargé de conduire des réformes politiques et économiques, et de rééquilibre les finances publiques.

Ce qui a nécessité l'accélération des réformes structurelles pour rétablir les équilibres macro-budgétaires de long terme et secteur privé, notamment à travers des textes de loi, et une confiance nationale sur le plan de relance économique et sociale est tenue pour tracer une stratégie.

---

<sup>1</sup> - <https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus/coronavirue#tab=>, consulté le 14/03/2022.

<sup>2</sup> - Said KASI, l'effet de pandémie de Covid-19 sur l'activité économique en Algérie, les cahiers du Gread-vol.36-2020, sur le site <https://www.ajol.infor/index.php/Gread/article/view/202185>, Pdf, consulté le 19/03/2022.

Malgré tous ces efforts et les sommes consacrées à la lutte contre la pandémie qui sont de l'ordre de 3,7 milliards de dinars, l'économie nationale a du faire face à une autre choc qui la guettait, celui de la chute drastique des prix du pétrole, ce qui a compliqué d'avantages la situation pour le gouvernement Algérien.<sup>1</sup>

Poursuivant son analyse, la Banque mondiale a souligné les incidences graves qu'ont subies le marché de l'emploi et la croissance en Algérie. Ainsi à « l'approche du deuxième trimestre de 2020, l'élan économique est resté faible avec au premier trimestre de 2020, une contraction de 3,990 de l'activité économique en glissement annuel » rappelle encore la BM.

Cette baisse est enregistrée suite au recul de la production dans différents secteurs, notamment les hydrocarbures avec 13,4% et cela ne dépit de la hausse des dépenses dans le budget.

Pour le deuxième trimestre de 2020, les données sur la production industrielle publique indiquent une accentuation de la contraction globale enregistrée au premier trimestre de 2020 à la suite des mesures de confinement.

L'impact était très ressenti chez les entreprises publiques Algériennes, qui ont subi d'importantes pertes de revenus en raison de la pandémie de Covid-19, en particulier dans les secteurs des transports, où toutes les entreprises ont subi d'importantes chutes de leurs revenus, et de l'énergie où le ministre a annoncé, en juillet, un audit de Sonatrach, suivi en octobre de coupes budgétaires chez Sonatrach et Sonalgaz de 182 milliards de dinars dans les dépenses courantes.

### **Hausse inquiétante du chômage**

Une enquête du ministre du travail a révélé l'impact négatif significatif de la pandémie de Covid-19 sur le marché de l'emploi. Les données préliminaires révèlent qu'environ 334000 Algériens ont enregistré une baisse de leur nombre d'heures de travail, 53000 se sont

---

<sup>1</sup><https://www.elwatan.com/édition/économie/la-banque-mondiale-diagnostique-les-dégats-2020-21-01-2021>, consulté le 19/03/2022.

## Chapitre 04 : La crise sanitaire Covid-19

---

retrouvés au chômage de façon temporaire ou permanente et 180000 ont subi des retards dans le paiement de leur salaires.<sup>1</sup>

Les secteurs les plus touchés étaient les transports, le tourisme, la restauration, l'hôtellerie, l'artisanat, l'énergie et le commerce de détail et de gros. En parallèle, le marché de l'emploi a fait face à une baisse de l'offre de main-d'œuvre, le nombre des demandeurs d'emploi chutant de 67672 en janvier 2020 à 8579 en avril 2020.

Une enquête menée en juillet 2020 par le cercle d'action et de réflexion pour l'entreprise (car) révèle, quant à elle, la détresse financière du secteur privé.

En ce qui concerne le commerce extérieur, la situation n'était pas encore simple pour les autorités algériennes. Pour faire face à la baisse des recettes d'exploitation des hydrocarbures, les autorités ont mis en œuvre des mesures pour limiter l'aggravation du déficit du compte courant.

Entre autres, la baisse des importations et la dépréciation du dinar. Cependant, durant le premier semestre de 2020, le solde du compte courant est resté stable à 9 milliards de dollars par rapport à la même période de référence de l'année précédente.

Pour les finances publiques « la pandémie a entraîné une baisse considérable des recettes budgétaires et devrait conduire à une augmentation des dépenses de santé et de protection sociale » a souligné encore l'institution de Brettons Woods.

Selon les projections de la Banque mondiale, les revenus des hydrocarbures « passeront de 31,1% du PIB en 2019 à 9,5% du PIB en 2020, en ligne avec la contraction de la production et des prix des hydrocarbures ».

L'impact touche aussi les recettes fiscales directes et indirectes qui devraient « également diminuer, dans la foulée de l'activité économique, et l'incidence de la fraude fiscale pourrait augmenter compte tenu des difficultés économiques auxquelles sont confrontés les particuliers et les entreprises ».

Le secteur bancaire lui non plus n'a pas été épargné. Il souffre d'un manque flagrant de liquidité, notamment des banques publiques, où elle a considérablement diminué au cours

---

<sup>1</sup> -<https://www.elwatan.com/édition/économie/la-banque-mondiale-diagnostique-les-dégats-2020-21-01-2021>, consulté le 19/03/2022.

du premier semestre de 2020. La baisse est provoquée par la diminution des revenus des hydrocarbures.

En parallèle « le resserrement des conditions de liquidité a amené les déposants particuliers à chercher à retirer leur épargne, exerçant ainsi une pression sur les dépôts d'Algérie en terme d'inflation, le rapporte à souligné que les pressions inflationnistes sur l'économie « restent pour l'instant contenues, avec des tendances divergentes entre les paniers alimentaires et non alimentaire de l'indice à la consommation nationale ».

De ce qui précède, nous constatons que la crise sanitaire Covid-19 a des effets économiques au niveau national, car elle a entraîné la perturbation de la plupart des activités économiques, contrairement à la situation normale, ce qui a provoqué une incertitude dans la situation que l'économie national atteindre, à long terme, l'Etat doit donc prendre des mesures pour réduire ses dommages à l'économie algérienne.

### **5-Les mesures préventives contre le Covid-19**

Le virus corona a provoqué des changements importants dans notre vie quotidienne et a affecté nos relations avec ceux qui nous entourent. Mais suivre un certain nombre de conseils sur la façon de se protéger et de protéger les autres pendant la pandémie peut aider à vaincre ce virus, parmi les mesures préventives que nous avons pris en compte pour prévenir ce virus, et qui ont été imposées par l'organisation mondiale de la santé, sont :

- 1- Le port du masque ;
- 2- Lavez les mains à l'eau et au savon pendant au moins de 20 secondes, on utilise un savon à mains contenant au moins de 60% d'alcool ;
- 3- Evitez de toucher les yeux, le nez et la bouche avec vos mains ;
- 4- Nettoyer régulièrement les surfaces et les objets courants ;
- 5- Restez en contact avec des personnes à plus de 1 mètre et évitez de rester dans les lieux publics ;
- 6- Evitez tout contact étroit avec toute personnes qui présente des symptômes de rhume ou de grippe ;
- 7- Essayez d'éviter le contact avec des animaux sauvages ou d'élevage sans protection ;
- 8- En cas de difficulté respiratoire ou ressentir des symptômes coronavirus consultez immédiatement un médecin ;
- 9- Le gel hydroalcoolique, un allié face aux épidémies ;

10- Respecter les règles d'hygiène en cas de toux.

### **Conclusion**

Dans ce quatrième chapitre, nous avons abordé l'explication de la crise et sa gestion théoriquement, en expliquant le concept de la crise, ses caractéristiques, ses types, ainsi que la façon de la gérer, en plus on a parlé sur la crise sanitaire Covid-19, et ses effets sur l'économie algériennes et comment les prévenir.

Nous constatons, que la gestion de crise est la planification ou la prévision à travers la création d'une équipe pour gérer chaque crise vécue par l'état ou par l'organisation, ce qui permet la formation des travailleurs et la formation d'une cellule de crise paritaire pour développer des techniques, des plans et des étapes pour affronter la crise et s'en sortir avec le moins de dégâts, à chaque pas que l'on fait l'organisation sans planification préalable pour gérer la crise conduit dans la plupart des cas à l'échec.

Nous voyons aussi dans ce quatrième chapitre que la pandémie de Covid-19 a porté un coup douloureux à l'économie Algérienne malgré toutes les mesures préventives imposées par l'état et l'organisation mondiale de la santé, car elle a fortement affecté l'économie algérienne dans ses divers domaines, que ce soit dans le dossier pétrolier au près des banques, centres postaux et autres, comme nous avons mentionné précédemment. Alors, malgré les procédures et les méthodes procédurales pour réduire les dégâts de ce virus, l'économie algérienne a été affectée négativement face à cette crise sanitaire.

En fin, nous avons constaté que la chose la plus dangereuse à propos de la pandémie de virus corona, qui s'est propagé dans les pays du monde, réside dans les conséquences des répercussions après corona, et c'est là que réside l'importance du concept gérer la crise et traiter les reperçassions sur l'état, la société, la sécurité et la sureté publique et comment la surmonter la crise à travers le développement d'études de techniques, de procédures et de tirer les résultats dans un plan stratégiques que conduit à ramener la vie à son cours normal.

*Cadre pratique*

***Chapitre N°05 :***  
***Présentation des données***

### Cadre pratique

#### Chapitre 05 : présentation des données

##### 1- présentation et historique de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne (l'ENNA)

Dans ce cas pratique, nous avons présenté l'ENNA et son historique, et aussi sa situation géographique, pour arriver à l'organigramme hiérarchique, ainsi que les missions des différents services de l'ENNA.

###### 1-1 présentation de l'entreprise (L'ENNA)

L'établissement national de la navigation aérienne (ENNA) a été créé en 1991 après réaménagement des statuts de l'entreprise nationale d'exploitation de la sécurité aéronautique, transformé en sa nature juridique en établissement public à caractère industrielle et commercial (EPIC) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'établissement est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers soumis aux règles de droit commerciale et il est placé sous la tutelle du ministère du transport.

L'établissement assure le service public de sécurité de la navigation aérienne, dont les activités principales sont :

- La sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien national algérien et aux abords des aérodromes ouverts à la circulation aérienne public.
- Veille au respect de la réglementation des procédures et des normes techniques relatives à la circulation en vol et sol des aéronefs, à la plantation des aérodromes, aux installations et équipements relevant de sa mission.
- Il est chargé de l'exploitation technique des aérodromes. A ce titre aussi, il assure le contrôle de la circulation aérienne, l'information aéronautique et la diffusion des informations météorologiques nécessaires à la circulation aérienne publique, la gestion des moyens de communication aéronautique, le sauvetage et la lutte contre l'incendie aux aérodromes.
- Il gère le domaine aéronautique constitué par l'espace aérien, les terrains, les bâtiments et installations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

- Le contrôle de la circulation aérienne.
- L'information aéronautique
- et la diffusion des informations météorologiques nécessaires à la circulation aérienne publique.
- La gestion des moyens de communication aéronautique.
- Le sauvetage et la lutte contre les incendies aux aérodromes.

L'ENNA, est constitué d'un bloc technique/administratif (tour de contrôle), un bloc SSLI (service de sécurité et lutte contre les incendies), une centrale d'énergie électrique, différentes installations de radionavigation, balisage, pylônes d'éclairages parking, une piste d'atterrissage d'une longueur de 2400m.

### **1-2 historique de l'ENNA**

Depuis l'indépendance, l'entreprise a connu plusieurs restructurations ayant pour dénominations : OGSA, ENEMA, ENESA, ENNA.

De 1962 à 1968 c'est l'Organisation de Gestion et de Sécurité Aéronautique (OGSA), organisme Algéro-Français, qui a géré l'ensemble des services d'Exploitation de l'Aviation Civil en ALGERIE. Ce dernier a été remplacé.

En 1969, par l'Etablissement national pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique (ENEMA) qui agréé la navigation aérienne jusqu'à 1983.

En 1975, les activités météorologiques ont été transférées à l'Office National de la Météorologie créé le 29 Avril 1975, sous forme d'Etablissement Public à caractère administratif.

Le décret N°83.311 du 07/05/1983 a réaménagé la structure de l'ENEMA et modifié sa dénomination pour devenir ENESA « Entreprise National d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique » avec statut, d'entreprise nationale à caractère économique.

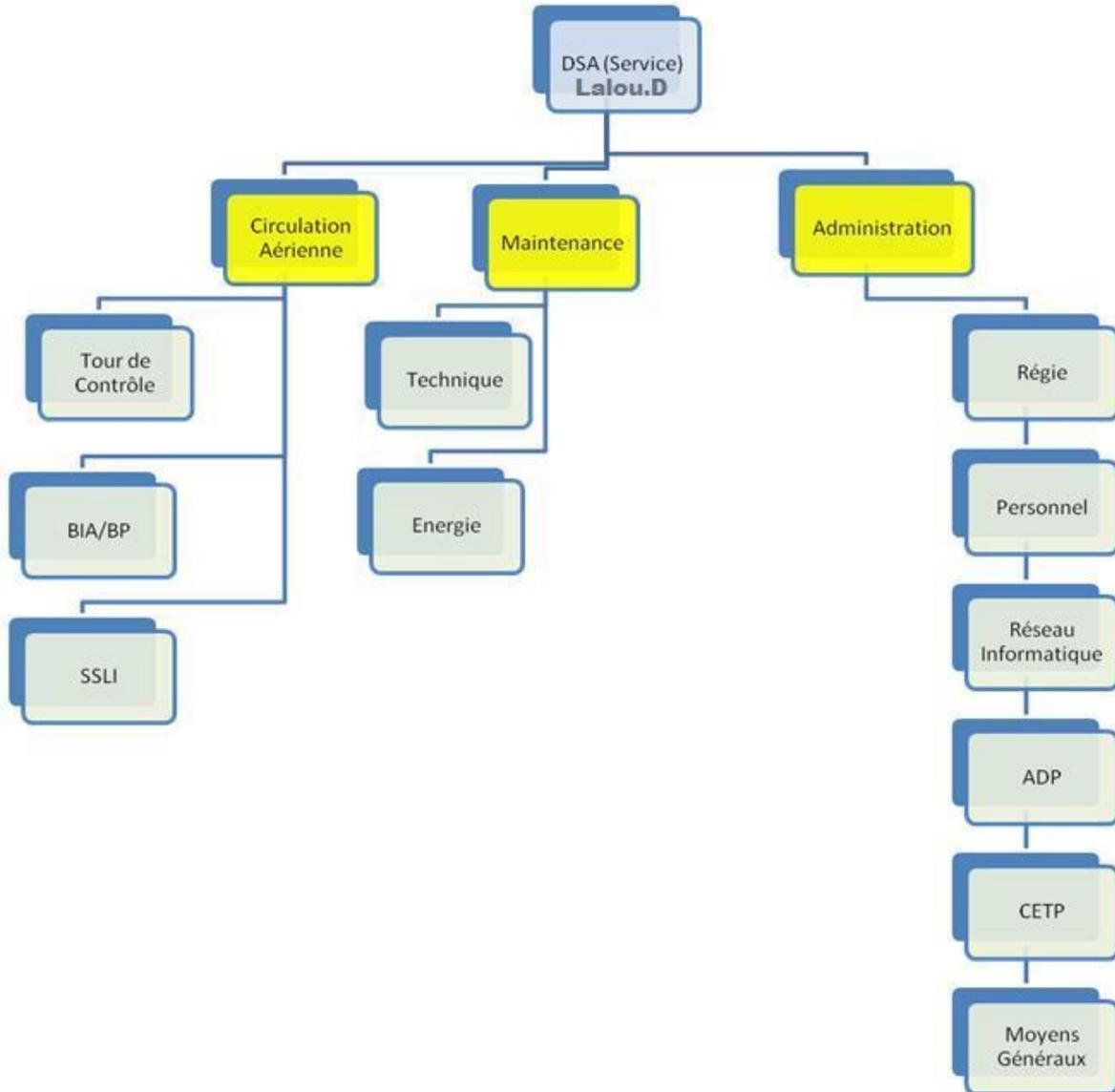
Afin de clarifier l'attribution de l'ENESA, il a été procédé au réaménagement de ses statuts ainsi qu'au changement de sa dénomination en « ENNA » Etablissement National de la Navigation Aérienne par décret exécutif N° 19 – 149 du 18 mai 1991 à ce jour.

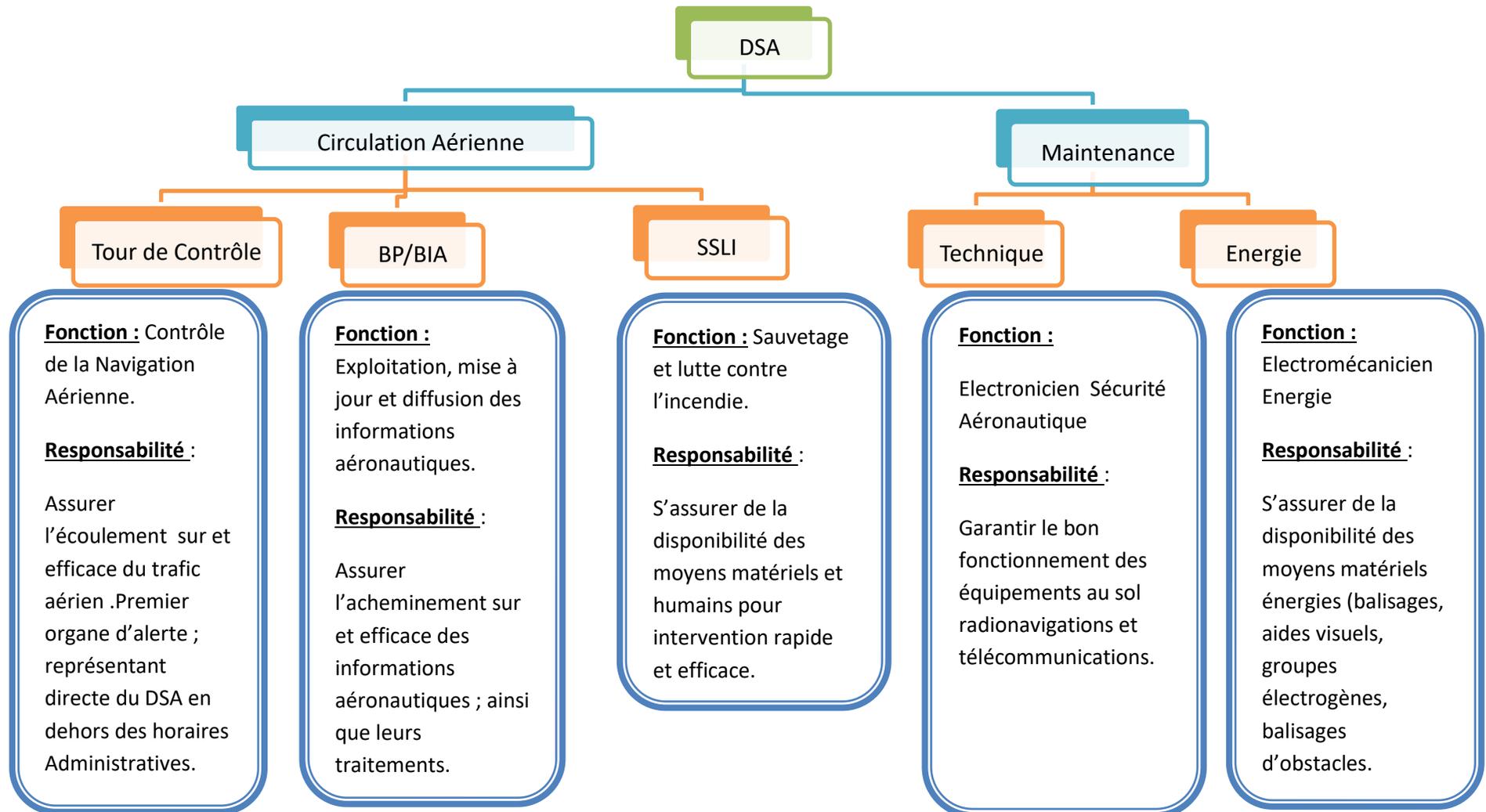
L'ENNA, est un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), sous tutelle du ministère des transports, est dirigé par un directeur général et administré par un Conseil d'Administration.

### **2-La situation géographique de l'ENNA**

L'établissement (ENNA) se situe à l'aérodrome de BAJAIA SOUMMAM ABANE REMDANE en bordure de mer et occupe la plaine alluvionnaire de l'embouchure sur la rive droite de l'ouest a 2,6km (notical mille 1nm=1852m) (mille marins) et a 4,8 km au sud ouest de Bejaia ville.

3-Organigramme hiérarchique de l'ENNA





### 4-Les missions des différents services de l'ENNA

L'entreprise ENNA /Bejaia est implantée du niveau aérodrome représenté par un directeur de sécurité aéronautique avec des services repartis comme suit :

#### **a- Service circulation aérienne :**

- **Tour de contrôle :**

La tour de contrôle est l'organe le plus visible de toute la chaîne dédiée au contrôle aérien .c'est à partir d'elle que les « contrôleurs du ciel »opèrent pour guider les avions dans les phases du vol liées au survol de l'aéroport.

Instruction pour les phases finales d'approche et délivrance de l'autorisation d'atterrir, délivrance de l'autorisation de décollage et instruction pour rejoindre le couloir aérien défini dans le plan de vol de l'avion .la tour de contrôle est placée de manière à pouvoir suivre visuellement les évolutions des avions sur les voies de circulation et sur les pistes , c'est elle qui gère , en fonction les conditions météorologiques, le choix des pistes à utilisés et l'activation de balisage lumineux au sol.

- **Bureau d'information aéronautique :**

Le bureau d'information traite les plans de vol, gestion et la publication de l'information aéronautique, la diffusion des messages d'urgence liée à la sécurité aéronautique et le contrôle des documents pour le personnel navigants.

#### **b- service sécurité incendie et sauvetage :**

Le service assure la lutte contre les incendies au sein de l'aérodrome, le secours et le sauvetage des passagers en cas d'incendie dans un avion.

**c- service administratif :**

Le service est assuré par le directeur et l'assistant de direction.

Il se charge de la gestion de personnel et des moyens finance et comptabilité, œuvres sociales, contentieux, projets et redevance aéronautique sur les différents atterrissages, il rend compte périodiquement de la situation à la direction générale dont le siège se trouve à ALGER.

**d- Service Technique :**

Il comprend à son tour deux services à savoir le service radionavigation et le service énergie et balisage.

- **Service radionavigation :**

Est assuré par des électroniciens sécurité aérienne, leur mission est l'installation des équipements de radionavigation télécommunications et veiller à leurs bon fonctionnements.

La radionavigation est assuré par un équipement spécifique dont :

- a- balise non directionnelle (non Directionnel Bacon) NDB
- b- very high frequency unidirectional bange (VOR) (alignment omnidirectionnel (VHF).
- c- Distance measuring équipement (DME) équipement de mesure de distance.
- d- instrument landing system (ILS) système d'aide à l'atterrissage aux instruments.
- e- dipôle de champs.

- **Service Energie et Balisage :**

Le service est assuré par des électrotechniciens sécurité aérienne, leur mission est l'installation et la maintenance de tous les équipements d'énergie et balisages lumineux aéroportuaire et ils veillent au bon fonctionnement et à la continuité du service en cas de coupure d'énergie électrique.

D'après les informations que nous avons recueillies lors des différentes visites effectuées au niveau de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne (l'ENNA), nous constatons que cette dernière est une entreprise à caractère industrielle et commercial qui garantit le service public de la sécurité de la navigation aérienne, et que ses missions consistent à mettre en œuvre une politique nationale dans le domaine de la sécurité de la navigation aérienne en coordination avec les autorités et les établissements intéressés, nous comprenons que ses tâches principales sont d'assurer la sûreté et la sécurité des mouvements aériens.

***Chapitre N°06 :***  
***Présentation des résultats***

### Chapitre 06 : présentation des résultats

#### 1- Analyse et interprétation des données personnelles des salariés

**Tableau N° 04 : Description et déroulement de l'enquête**

	Genre	Age	Niveau d'instruction	Poste occupé	Expériences	Date de réalisation de l'entretien	Durée de l'entretien
<b>Enquêté N° 1</b>	Féminin	35 ans	Universitaire	Chargé d'étude	3 ans	01 mars 2022	40 min
<b>Enquêté N° 2</b>	Masculin	44 ans	Universitaire	Ingénieure d'état électronique	7 ans	03 mars 2022	30 min
<b>Enquêté N° 3</b>	Masculin	43 ans	Secondaire (Bac)	Chef d'équipe SSLI	21 ans	06 mars 2022	1 h
<b>Enquêté N° 4</b>	Masculin	36 ans	Universitaire	Contrôleur de circulation aérienne	12 ans	08 mars 2022	30 min
<b>Enquêté N° 6</b>	Masculin	62 ans	Universitaire	Directeur	37 ans	15 mars 2022	1 h 40
<b>Enquêté N° 7</b>	Masculin	36 ans	Universitaire	Cadre	11 ans	20 mars 2022	40 min
<b>Enquêté N° 8</b>	Masculin	43 ans	Universitaire	Cadre (administrateur)	13 ans	22 mars 2022	30 min
<b>Enquêté N° 5</b>	Masculin	49 ans	Universitaire	Technicien supérieur de la circulation aérienne	22 ans	13 mars 2022	30 min

## Chapitre 06 : Présentation des résultats

---

D'après le tableau ci-dessous on va présenter les informations qui concernent nos enquêtés, concernant les informations de genre, l'âge, le niveau d'instruction, le poste occupé et l'expérience on les développés et expliqués dans le premier axe de notre analyse.

Dans ce paragraphe on va parler sur le déroulement de l'enquête où on a mené une enquête auprès de huit enquêtes sélectionnées selon un échantillonnage typique (raisonné). Nous avons mené l'entretien dans le 01 mars 2020 pendant une durée de quarante (40) minutes avec l'enquêté N° 1.

Nous avons mené notre enquête auprès de l'enquêté N°2 le 03 mars 2022 avec une durée de trente (30) minutes, avec l'enquêté N° 03 le 06 mars 2022 avec une durée d'une heure (60 min), l'enquêté N° 04 le 08 mars 2022 avec une durée de trente minutes (30 min).

Aussi nous avons mené une entrevue auprès de l'enquêté N° 05 le 13 mars 2022 avec une durée de trente cinq (35 min), l'enquêté N° 06 le 15 mars 2022 avec une durée d'une heure et quarante minutes (1h 40 min), avec l'enquêté N° 7 le 20 mars 2022 avec une durée de quarante minutes (40 min) et enfin avec l'enquêté N° 8 le 22 mars 2022 avec une durée de trente minutes (30 min).

### 2- Analyse des contenus des entretiens

Dans cette partie sont illustrées, commentées et analysées les données à caractère personnel des enquêtes de notre recherche sous forme d'une analyse de contenu.

#### AXE 01 : les données socioprofessionnelle

##### 2-1 La répartition de l'échantillon selon le genre

**Tableau n° 05 : la répartition de l'échantillon selon le genre**

Genre	Effectif
Masculin	07
Féminin	01
Total	08

D'après le tableau ci-dessus nous trouvons que l'échantillon de notre étude est constitué de (08) huit enquêtés dont le genre féminin représentés par sept (07) personnes.

Cela montre que la majorité des salariés de l'ENNA sont du genre masculin.

##### 2-2 La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

**Tableau N°0 6: La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge**

Age	Effectif
[ 31 – 40 ]	03
[ 41 – 50 ]	04
[ 51 – 60 ]	00
[ 61 – 70 ]	01
Totale	08

D'après les données de tableau ci-dessus nous remarquons que le catégorie d'âge la plus élevée est celle d'entre 41 ans et 51 ans par un effectif de (4) quatre personnes, suivi par le catégorie d'âge entre 31 ans et 40 ans par un effectif de trois (03) personnes ensuite on trouve la catégorie d'âge la plus minime entre 61 ans et 70 ans qui contient un seul effectif.

Nous constatons qu'il ya une variété d'âge dans notre population d'étude entre les jeunes et les moyens âgés et les âgées cela nous montre que les jeunes rapporte du dynamisme et de vitalité à l'entreprise tandis que le groupe des moyens âgés et les âgées donnent de l'expérience et transmettre le savoir faire pour les jeunes.

### 2-3 La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

**Tableau N°07: La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Effectif</b>
<b>Primaire</b>	<b>00</b>
<b>Moyen</b>	<b>00</b>
<b>Secondaire</b>	<b>01</b>
<b>Universitaire</b>	<b>07</b>
<b>Total</b>	<b>08</b>

nous observons dans ce tableau que le niveau universitaire est le plus élevé par un effectif de sept (07) personnes dont le niveau secondaire est représenté par une seule personne.

Cela nous montre que l'ENNA dans ces recrutements exige le diplôme et un bon niveau d'instruction pour le meilleur fonctionnement de ces activités qui sont très sensibles et n'acceptent pas d'erreurs.

### 2-4 La répartition de l'échantillon selon le statut dans l'établissement

**Tableau N° 08: La répartition de l'échantillon selon le statut dans l'établissement**

<b>Statu</b>	<b>Effectif</b>
<b>Chargé d'étude</b>	<b>01</b>
<b>Ingénieur d'état électronique</b>	<b>01</b>
<b>Chef d'équipe SSLI</b>	<b>01</b>
<b>Contrôleur de circulation aérienne</b>	<b>01</b>
<b>Administrateur</b>	<b>03</b>
<b>Technicien supérieur</b>	<b>01</b>
<b>Total</b>	<b>08</b>

Dans ce tableau nous remarquons que le taux des administrateurs est plus élevé avec un effectif de trois (03) personnes suivi par les autres fonctions avec un effectif d'une personne pour chaque fonction (1 chargé d'étude, 1 ingénieur d'état électronique, 1 chef d'équipe SSLI, 1 contrôleur et un technicien supérieur).

Dans notre recherche nous avons basé sur la catégorie des administrateurs qui travaillent dans le service administratif chargé de communication et comme l'entreprise l'ENNA à plusieurs services on a choisi d'interroger une personne pour chaque service.

### 2-5 La répartition selon l'expérience professionnelle

**Tableau N° 09 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle**

<b>Expérience</b>	<b>Effectif</b>
[ 01 – 10 ans]	2
[ 11 – 20 ans]	3
[ 21 – 30 ans]	2
[ 31 –40 ans]	1
<b>Total</b>	<b>08</b>

Le tableau ci-dessus nous a permis de déterminer l'ancienneté des enquêtés, donc d'après les résultats obtenus, on constate que la catégorie la plus dominante est celle d'entre 11 ans et 20 ans d'expérience avec un effectif de trois (03) personnes, suivi par la catégorie entre 01 an et 10 ans et entre 21ans et 30 ans avec un effectif de deux (02) personnes pour chacune des catégories enfin on trouve la catégorie entre 31 et 40 ans avec un effectif d'une personne (01).

Nous constatons que la plus part des salariés ont plus de 10 ans d'expérience et cela nous montre que l'ENNA est une ancienne entreprise et elle préserve le personnel pour mieux gérer les activités avec leurs expériences.

## **AXE 2 : L'impact de la pandémie Covid-19 sur les actions communicationnelles et les activités de l'ENNA**

### **2-1-Les crises sanitaires aux quelles l'ENNA a été exposé avant la crise sanitaire Covid-19**

D'après les informations que nous avons recueillies auprès de nos enquêteurs, nous constatons que l'Etablissement National de la Navigation Aérienne n'a jamais été exposé à une crise pareille à la crise sanitaire Covid-19, et cette dernière a touché tout le monde sans exception et dans les différents domaines ce qui a gelé toutes les activités de l'ENNA (suspension des vols à partir de 02 mars 2020) et a l'obliger à recourir au service minimum durant la période de mars 2020 à octobre 2020.

C'est la même réponse pour tous les enquêtes et c'est confirmé en dernier lieu par le DSA (directeur de l'ENNA) qui a dit « nous étions auparavant exposés à des crises telles que le moustique tigre<sup>1</sup> mais comme telle crise sanitaire Covid-19 nous ne l'avons pas vécue car c'est la première du genre depuis que j'ai commencé à travailler dans cette entreprise durant mes 35 ans d'expérience ».

### **2-2-Les mesures préventives mises par l'ENNA durant la crise sanitaire Covid-19**

D'après les réponses obtenues sur le terrain, sept (07) personnes parmi nos enquêtés ont signalé que les mesures préventives les plus utilisées durant cette crise sont :

- Le port du masque ;
- La distanciation ;
- L'utilisation du gel hydraulique ;
- La désinfection des bureaux.

En plus de ces mesures le directeur de l'ENNA nous a ajouté les éléments suivants qui sont une liste envoyée par la direction générale de l'ENNA d'Alger :

- La densification des bureaux d'une manière régulière ;
- Réduire le nombre des effectifs.

---

<sup>1</sup> - le moustique tigre, nommé scientifiquement *Aedes albopictus*, est une espèce invasive de moustique originaire des forêts tropicales d'Asie du Sud-est- en 2004 il a été observé pour la première fois en France, dans la région de Nice.

C'est un vecteur de maladies graves, il est arrivé à Bejaia en 2018. L'ENNA a fait une sensibilisation contre cet insecte.

- Nettoyage par solution hydro-javellisé de toutes objets fixes ou mobiles à usage collectif tels que (les pionniers, les interrupteurs, les ports).
- Fournir du l'eau et du savon liquide pour laver les moins d'une période à une autre.
- Aérations des bureaux.
- Nettoyage des écrans tactiles avec des solutions alcoolique (90°).
- Gants jetables et gants réutilisables et des masques pour le personnel de ménage et pour la restauration à emporter.
- Favoriser le contact par téléphone où tous les bureaux sont relie à un standard.

Nous constatons à travers les réponses des enquêtés que l'entreprise (L'ENNA) a pris les mesures nécessaires pour prévenir le Coronavirus ; en utilisant les différents moyens qu'elle a mis à la disposition de ses employés.

### **2-3-L'organisation de la communication au sein de l'ENNA**

En se référant aux réponses des enquêtés, la totalité des enquêtés confirme que la communication dans l'ENNA suit une hiérarchie descendante. La communication circule à partir des instructions et les orientations du la direction générale (DG) vers le directeur de l'ENNA (DSA) qui seront envoyé par email, après le traitement de ses informations, le directeur ré-communique et transmis à son tour ces dernières au personnel de l'entreprise par affichage ou par téléphone, tout en évitant les réunions et les contacts directs pour les protéger contre le Covid-19.

Comme la communication est importante et nécessaire dans de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne elle doit être disponible pour garantir une qualité et une cohérence des relations entre l'équipe de l'ENNA. Donc elle tient à organiser ses communications à travers les lois et les instructions qu'elle reçoit de la direction générale et puis a y adhérer par ses employés.

### **2-4-Les règles de la communication au sein de l'ENNA**

Les règles de base d'une communication sont classifiées comme suit :

- Etre réactif c'est la capacité de réagir rapidement en cas de crise.
- Jouer la transparence c'est d'être transparent et ne cacher pas des réalités.
- Assumer les responsabilités de toutes les tâches qu'ils accomplissent.
- S'appuyer sur des alliés.

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon, il semble que la totalité des enquêtés confirme que le but de la communication au sein de l'entreprise est essentiellement pour être réactif, jouer la transparence, et assumer les responsabilités, sauf la dernière (s'appuyer sur des alliés) car l'ENNA n'avait pas d'alliés.

nous constatons que les règles d'une communication réussie au sein de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne sont respectées.

### **2-5 et 6 – Le plan d'actions de communication au sein de l'ENNA durant la période du Covid-19**

Vu la complémentarité des questions N° 05 et 06 nous avons préférés de jumeler l'analyse de ces questions.

A travers les réponses des enquêtés, nous constatons que l'entreprise durant la période de Covid-19 mit en disposition un plan d'action qui est représenté sous forme de notes de sensibilisation affichées à l'entrée de l'entreprise et au niveau de chaque service, ces dernières stipule la nécessité de respecter les mesures préventives contre le Coronavirus, représentées par l'obligation de port des masques, l'utilisations de gel désinfectant, la distanciations, de ce laver fréquemment les mains avec de l'eau et du savon ou utiliser une solution hydro-alcoolique... et d'autres que nous avons mentionnés précédemment, ses actions visaient à sensibiliser les employés à la gravité de ce virus et à la nécessité de s'en protéger et de faire attention à ne pas infecter un employé et en contaminer d'autres, et ce

après que l'entreprise a poursuivi ses activités à la lumière de ces et à sortir de cette crise avec un minimum de dégâts.

Donc d'après ces notes et les réponses des enquêtés nous constatons que la cible ou public visé par ces actions est le personnel comme il a approuvé l'enquête N° 07 qui occupe le poste d'un cadre administratif qui dit « l'ENNA est une entreprise qui n'a aucune relation avec le public externe (les voyageurs) car est chargé seulement de la sécurité aérienne, donc la première et la seule cible visée par ces actions c'est le personnel.

### **2-7-L'objectif de la communication au sein de l'ENNA**

Dans cette question de notre entretien, nous avons proposés quatre objectifs essentiels de la communication dans l'entreprise au cours de la pandémie Coronavirus qui sont :

- Convaincre le personnel sur l'existence de ce virus et la nécessité de se protéger.
- Impliquer les salariés dans la stratégie de l'ENNA et l'obligation d'appliquer les mesures préventives mises en place par la direction générale.
- Informer les employés sur les nouvelles informations et instructions.
- Echanger les informations.

D'après les réponses des enquêtés nous trouvons en premier lieu deux enquêtés, le premier enquêté qui occupe le poste d'un chargé d'étude et l'enquête N° 02 qui occupe le poste d'un ingénieur d'Etat électronique ont la même opinion que l'objectif se réside dans les quatre propositions qu'on a mentionné dans l'entretien qui sont les suivantes :

Convaincre, informer, échanger les informations et impliquer les salariés dans la stratégie de l'ENNA.

En deuxième lieu, deux enquêtés qui sont le directeur de l'ENNA et le contrôleur de la circulation aérienne disent que l'objectif de la communication est d'informer le personnel et impliquer les salariés dans la stratégie de l'entreprise.

En troisième lieu, l'enquête N° 08 qui occupe le poste d'un cadre administratif dit que l'objectif est d'informer, convaincre et impliquer.

En quatrième lieu, nous trouvons trois autres enquêtes qui confirment les quatre objectifs de communication proposés ajoutant d'autres qui sont comme suit :

- L'enquêté N° 03 qu'est le chef d'équipe SSLI a ajouté la présentation de personnel et d'éviter la propagation de Covid-19.
- L'enquêté N° 05 qu'est le technicien supérieur de la circulation aérienne ajoutée l'objectif de la sensibilisation contre le danger de ce virus.
- L'enquêté N° 07 qui occupe le poste d'un cadre administratif ajouté la préservation de la santé des autres.

Nous constatons à travers les réponses des enquêtés que l'objectif de la communication au sein de l'ENNA durant le période de Covid-19 se défère d'un enquêté à un autre, alors qu'ils se rejoignent dans un seul but qui est de servir le personnel.

### **2-8-Les difficultés rencontrées sur le plan communication durant la pandémie du Covid-19**

Toute entreprise rencontre des difficultés dans sa communication et cela par rapport à la nature des messages transmis, aux moyens disponibles ou aux caractères du personnel.

L'ENNA et selon les réponses des enquêtés nous trouvons deux personnes qui négligent l'existence des difficultés sur le plan communicationnel qui sont le directeur de l'ENNA (enquêté N° 06), et le technicien supérieur de la sécurité aérienne (enquêté N° 05), qui a dit « le message passe comme une lettre à la poste ».

D'une autre part nous trouvons quatre enquêtés qui occupent les postes suivant :

- Chargé d'étude (enquêté N° 01),
- Ingénieur d'état électronique (enquêté N° 02),
- Cadres administratif (enquêté N° 07 et 08) qui ont indiqué la difficulté de convaincre certains salariés de l'existence du virus et l'obligation d'engagement dans les mesures de prévention et aussi ils ont parlé sur la difficulté des retards dans la transmission des informations.

Enfin nous trouvons, le chef d'équipe SSLI (enquête N° 03) et le contrôle de la circulation aérienne (enquête N° 04) qui ont exposé la difficulté de manque de disponibilité des masques et des moyens de protection et de communication, cela a provoqué le manque de la communication direct en conséquence le retard dans la transmission des informations.

L'ENNA pour éviter la propagation du virus a procédé de la manière suivante :

Effectuer un service minimum pour assurer la continuité du travail et aussi épuiser les congés des travailleurs.

D'après les réponses des enquêtés, nous constatons que la communication au sein de l'ENNA durant la période Covid-19 rencontre différentes difficultés surtout ce qui concerne le côté psychologique de personnel et les convaincre sur l'existence de ce virus et l'obligation de changer leurs habitudes.

### **2-9-L'évaluation de la communication au sein de l'ENNA**

La communication est un aspect important dans l'organisation d'une entreprise. Elle permet de faire circuler l'information entre les dirigeants, les managers et les employés, dans un sens comme dans l'autre. Une entreprise qui communique bien est une entreprise qui fonctionne et travaille bien.

La totalité des enquêtés ont confirmé que la communication au sein de l'ENNA est bonne, efficace, ciblée et significative en même temps. Malgré les difficultés rencontrés durant cette période de pandémie l'ENNA essaie au maximum de transmettre les messages instantanément et garder sa bonne communication, car c'est un domaine très sensible qui nécessite la rapidité et la précision dans la transmission des informations et la prise de décision.

Nous comprenons que la bonne communication, c'est l'art de se comprendre, d'échanger des informations sans brouiller le message et d'assurer une bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise.

### **AXE 03 : Les moyens de communication utilisée par l'ENNA dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19**

#### **3-1-Les moyens de communication utilisés par l'ENNA durant la période du Covid-19**

Les moyens de communications sont indispensables dans toute entreprise afin de transmettre les messages et de réussir sa communication en interne et en externe.

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon nous remarquons que les moyens de communication utilisés par l'ENNA sont déclaré par la totalité de nos enquêtés est sont comme suit :

- Les moyens oraux : la radio qui est utilisé par les deux services suivants ; le service de la circulation aérienne (tour de contrôle et bureau d'information aéronautique) et le service technique (service radio-navigation). Ainsi que le téléphone qu'est utilisable par tous les services de l'ENNA.
- Les moyens écrits : l'affichage et les notes de service envoyés par la direction générale (DG) ou rédigé par le directeur (DSA).
- Les moyens électronique : le faxe et l'email

Le directeur ajouté quelques moyens de communication spécial utilisés en cas de crise qui sont : les notifications par messagerie (système télexe), la radio VHF, le Talkie Walkie, et les Hotlines direct (des téléphones sécurises).

D'après ces réponses, nous constatons que l'ENNA généralement utilise les moyens traditionnels.

#### **3-2-Les moyens de communication négligés par l'ENNA pendent la période du Covid-19**

Avec l'arrivée de Covid-19 il ya certaines entreprises qui ont arrêtées totalement leurs activités, il ya d'autres qui ont opté pour le service minimum, et il y en a d'autres qui ont négligé quelques moyens de communication direct et fait recours aux moyens indirects.

D'après les réponses de la totalité de nos enquêtés nous trouvons que l'ENNA durant la période de Covid-19 a négligé les réunions où il ya le contact en face à face des participants, car cela provoque la contamination par le virus, et pour l'éviter l'ENNA a négligé ces dernières, qui sont avant le Covid-19 le moyen le plus utilisé car elle facilite la transmission des messages et leurs compréhension chose qui à permet aux salaries d'intervenir et expliquer leur opinions.

### **3-3-Les moyens que l'ENNA envisage d'intégrer dans l'avenir**

Avec le développement de la science et de la technologie, de nouveaux moyens de communication ont été inventés, que chaque entreprise souhaite acquérir afin d'améliorer la performance de ses fonctions en terme qualité et de quantité.

L'ENNA, d'après les réponses de tous les membres de notre échantillon envisage d'intégrer l'intranet (réseau internet) qui va donner des avantages pour l'entreprise et les salaires à la fois comme la création d'une culture d'entreprise, centraliser les informations, gagner le temps, rendre la communication plus attractive, un outil très pratique pour organiser et suivre le développement d'un projet et permet aux employés d'accéder à toutes les informations à distance et les encourager à être plus productifs.

Cette réponse est convaincu (corroboratif) par l'enquêté N° 04 qui est le contrôleur de la circulation aérienne qui a dit « un intranet optimise les échanges au sein d'une entreprise et permet des gains en termes de productivité et d'efficacité, grâce à une infrastructure rationalisées, les services internes sont tout le temps accessibles en réseau et de n'importe quel endroit ou n'importe quel poste de travail. Les échanges des données sont ciblés et beaucoup plus rapides avec pour conséquence positive une nette diminution des coûts de gestion ».

### **3-4 et 5 - La disposition de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne de l'aéroport Abane Ramdane –Bejaia- d'une cellule de crise, et la collaboration avec elle**

Vu la complémentarité des questions N° 04 et N° 05 nous avons préféré de jumeler l'analyse de ces questions.

Les entreprises sont toujours exposées à des crises Soudaines elles doivent donc s'y préparer en amont et réagir rapidement pour gérer ces crises et prendre les décisions appropriées pour en sortir avec le moins de dégâts.

Selon les réponses de l'ensemble de nos enquêtées l'Etablissement National de la Navigation Aérienne de Bejaia ne dispose pas d'une cellule de crise locale ; mais c'est une cellule de crise centrale au niveau d'Alger. C'est elle qui réagisse en situation de crise elle étudier cette dernière puis prendre des décisions et rédiger des instructions qui seront envoyées par la suite à l'ENNA de Bejaia par bais de note d'information, et cette dernière doit les appliquer pour mieux gérer la crise, comme il a dit l'enquêté N° 08 qui occupe le poste d'un cadre administratif : « plus vite nous mettons en œuvre les décisions de la cellule de crise, plus vite nous pouvons les bien gérer rapidement et en sortir avec un minimum des dégâts ».

Nous constatons que la relation entre la cellule de crise et l'ENNA est une relation complémentaire, où l'ENNA aide la cellule par la réalisation des plans d'urgence, la participation dans l'organisation des exercices de simulation réels. En cas de crise les moyens de communication de crise spéciale sont mise en place comme les notifications par messagerie (système télexe), la radio VHF, les Talkie Walkie, et les Hotlines direct (des téléphones sécurisés).

### **3-6- Les relations de l'ENNA de Bejaia avec les autres ENNA**

L'entreprise devrait bien communiquer avec les parties internes et externes sur la façon dont elle traite ses relations de bon voisinage. Pour ce faire, elle devrait sensibiliser ces parties, réaliser un plan de communication et mettre sur pied un comité de liaison.

Selon les réponses de tous nos enquêtés l'ENNA de Bejaia à une relation de complémentarité, réciproque et coopérative avec les autres ENNA où elles ont fait un échange des informations selon des motifs différents et sur des sujets qui concernent le travail comme la transmission des bons de vols, et entre contrôleurs qui échangent la position des avions, leurs destination et l'heur de départ et d'arrivée.

Nous constatons que sans ces relations et cette communication entre les l'Etablissements Nationaux de la Navigation Aérienne les messages ne seront pas transmis, donc il n'y aura aucune action aérienne ni décollage ni atterrissage.

### **3-7- Les propositions pour le développement de la gestion de crise au sein de l'ENNA**

Comme nous l'avons expliqué précédemment dans le cadre théorique, la gestion de crise selon l'auteur Bertrand MARTIN dans son ouvrage « comment organiser une cellule de crise en cas d'attaque cyber » ;

« La gestion de crise est l'ensemble des moyens humains, juridiques, techniques et matériels permettant à une organisation de se préparer aux risques et de faire face aux impacts pouvant affecter le bon fonctionnement de cette dernière ».

Dans ce sens l'ENNA manque de plusieurs facteurs et moyens pour gérer les crises, elle s'appuie donc sur des instructions qu'elle reçoit de la direction générale (DG) au niveau d'Alger, pour cela certains salariés de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne ont donné quelques propositions pour le développement de la gestion au sein de l'ENNA.

D'après les réponses de nos enquêtés, ils ont tous suggéré **la création d'une cellule de crise locale**, et il ya certains enquêtés qui ont ajouté d'autres propositions comme l'enquêté N° 01 et l'enquêté N° 07 ils ont proposé **d'améliorer le système d'information**, alors qu'elle s'appuyait auparavant sur un système traditionnel, elle cherche à le faire évaluer avec un nouveau système dans le but d'apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail. L'enquêté N° 03 qui a ajouté la proposition d'avoir **un service sanitaire pour protéger les salariés et d'offrir des moyens de prévention et d'intervention** rapide en cas d'atteinte à la santé. L'enquêté N° 06 qui a proposé la création d'une cellule **de crise en outre la multiplication des exercices de simulation**.

Nous constatons que chaque entreprise doit avoir les moyens nécessaires en cas de crise afin d'intervenir rapidement pour sa gestion.

### 3- Discussions des résultats et vérification des hypothèses :

- ✓ **La première hypothèse** : « le Corona-virus a un impact négatif sur les actions communicationnelles et les activités de l'ENNA.

Après avoir terminée notre étude de terrain, et selon les réponses recueillées auprès de notre échantillon, on constate que le Corona-virus a un impact négatif sur les actions communicationnelles et les activités de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne de l'Aéroport Abane Ramadan de la Wilaya de –Bejaia-, et cela d'après les réponses de deuxième axe ( AXE N° 02).

Dans la première question « vous êtes face à une crise sanitaire Covid-19, avez-vous rencontrés des crises pareilles ? ».

Nous avons constaté que l'ENNA a été touché par le Covid-19, et cela a affecté ses activités c'est ce qui y a conduit cette dernière à suspendre ses vols (à partir de mars 2020) et à faire recourir au service minimum pendant la période de mars 2020 à octobre 2020.

D'après la troisième, la cinquième et la sixième question, nous avons constaté que l'ENNA a négligé les réunions, et s'appuyée sur l'affichage pour communiquer les informations, **les notes de sensibilisation** ; ces derniers faisant partie des actions de communication entreprises par l'ENNA qui sont faites durant la période du Covid-19 ; afin

de convaincre, sensibiliser et protéger les salariés qui sont la cible principale visé par ces actions et d'éviter la propagation du virus.

Dans la huitième question « quelles sont les difficultés rencontrés sur le plan communicationnel durant la pandémie du Covid-19 ? », et selon les réponses des enquêtées, nous constatons que le manque des moyens de protection un manque de communication directe et provoque par la suit un retard dans la transmission des informations.

D'après cela, nous constatons que le Corona-virus a un impact négatif sur les activités de l'ENNA qui est représenté par la suspension des vols, et le recours au service minimum où elle a négligé les réunions et la communication direct cela provoque un retard dans la transmission des messages.

A partir de l'analyse de deuxième (02) AXE : « l'impact de la pandémie Covid-19 sur les actions communicationnelles et les activités de l'ENNA » cette première hypothèse est confirmée.

- ✓ **La deuxième hypothèse** : « les moyens de communication traditionnels sont les plus utilisés par l'ENNA durant la crise sanitaire du Covid-19 ».

D'après les réponses de nos enquêtés dans les questions N° 01 et N° 03 du troisième AXE. Dans la première question " quels sont les moyens de communication utilisés durant la période du Covid-19 ", l'ensemble de nos enquêtés confirme que l'ENNA utilise les moyens oraux qui sont le téléphona et la radio, les moyens écrits représenté par l'affichage et les notes de service. Et les moyens électroniques qui sont le faxe et l'email. La majorité des moyens cités sont des moyens traditionnels.

Selon les réponses de la troisième question " quels sont les moyens que l'ENNA envisage d'intégrer à l'avenir ", nous constatons que l'ENNA envisage d'intégrer l'intranet (réseau interne) qui est un moyen numérique moderne.

Donc cette deuxième hypothèse est confirmée partiellement à travers le troisième AXE dont « les moyens de communication utilisés par l'ENNA dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19 » car l'ENNA utilise les moyens traditionnels tel que les réunions et l'affichage, et elle utilise aussi les moyens de la technologies de l'information et de la communication comme le faxe, le téléphone et la radio, et les salariés ont des perspectives

d'intégrer les nouvelles technologie de l'information et de la communication comme l'intranet et le réseau interne.

# Conclusion

### Conclusion générale

Notre recherche est portée sur « le rôle de la communication de crise d'une entreprise dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19 », réalisée au sein de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne de l'Aéroport Abane Ramdane, Bejaia du 01 février 2022 jusqu'à 31 mars 2022.

Notre objectif est de constater comment l'ENNA a géré la crise sanitaire Covid-19 à travers la communication de crise.

Pour réaliser ce travail on a opté pour la méthode de recherche qualitative tout en utilisant la technique d'entretien semi-directif.

Il est important pour l'ENNA de communiquer avec ses salariés pendant la crise sanitaire du Covid-19 et de jouer la transparence, réagir rapidement et ensuite d'assurer ses responsabilités afin de sensibiliser, et les protéger contre ce virus et d'éviter la propagation de ce dernier.

Nous avons arrivé grâce à cette recherche a prouvé que le Covid-19 a influence l'ENNA négativement où elle a fait recours au service minimum et arrêté les vols.

Ainsi que, on a constaté l'importance et le rôle de la communication de crise dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19 au sein de l'ENNA de Bejaia à travers des différents moyens de communication, tel que les moyens oraux (la radio, le téléphone), les moyens écrits (l'affichage, les notes de service) et les moyens électroniques (l'email, le faxe) plus les moyens sécurisées spéciales crise (VHF, Talkie Walkie, les notifications par messagerie (système télexe) et les hotlines direct c'est des téléphones sécurisés.

L'ENNA fait recours à ces différents moyens de communication indirects afin d'éviter les frictions entre les employés, alors que ce dernier est considéré comme facteur principal de propagation du virus, elle a donc évité d'utiliser la communication face à face comme les réunions.

Nous avons pu constater que la communication est un facteur indispensable dans toutes organisations notamment la communication de crise, car ces dernières sont exposées à des faits inattendu dans n'importe quel moment, et pour cela elles sont obligées d'essayer de résoudre et minimiser les impacts négatifs en utilisant les différents moyens de communication.

Finalement, nous pouvons conclure notre recherche par une conclusion générale, qui est que la communication de crise est un facteur essentiel et important dans la gestion des

crises aux quelles les entreprises sont exposées, et pour cela il est nécessaire que chaque entreprise dispose de communication numérique moderne, un service de communication et une cellule de crise pour la gérer en peu de temps et s'en sortir avec un minimum de dégâts.

Dans ce sens, nous pouvons donner quelques perspectives pour les étudier au future comme le degré de l'utilisation des NTIC pour gérer les crises au sein des entreprises, ainsi que le rôle d la cellule de crise dans la gestion des crises au sein des entreprises.

# ***Bibliographie***

## La liste bibliographique

### A- Les ouvrages thématiques

- 1- Adary LIBAERT. MAS. WESTPHALEN, Communicator : toutes les clés de la communication, 7ème édition, DUNOD, Paris , 2013.
- 2- Aude RIOM, Thierry LIBAERT, Assael ADARY, Toute la fonction communication, DUNOD, Paris, 2010-
- 3- BABKINE Anthony et HAMDI Mounira, Bad buzz : Gérer une crise sur les médias, éd : Group EYROLLES, Paris, 2013.
- 4- Emmanuel BLOUCH, la communication de crise, Thales, 2013.
- 5- Jean-DAVID DARSA, la gestion de crise en entreprise, 2ème édition, éd : GERESO, France, 2013.
- 6- Jean-Pierre Piotet, communication de crise : quelle stratégie ? in Moud Tixier, la communication de crise, MC-Grawhill, 1991.
- 7- J. FARNEL, Frnak Lobbying : stratégies et technique D'intervention, éd : Les éditions d'organisation, paris, 1994.
- 8- Joël SAUCIN, communication de crise 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2015.
- 9- Marie-Hélène WESTPHALEN , communicator : le guide de la communication d'entreprise,,3ème édition, DUNOD, Paris, 2000.
- 10- Mariel JOUAS et Olivier DOUSSOT. Communiquer en situation de crise , 3<sup>ème</sup> édition.
- 11- Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery. La communication de crise, deuxième édition, mise à jour, mai, 2000,.
- 12- Olivier Aim et Stéphan Billiet, COMMUNICATION, 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 2015.
- 13- PASQUIER Martial, communication publique, 1<sup>ère</sup> édition, de Boeck Université, Paris, 2011.
- 14- Thierry LIBAERT et Marie-Hélène WESTPHALEN , communicator : toute la communication d'entreprise,,6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2013.
- 15- Thierry Libaert, La communication de crise, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Prs, 2015.
- 16- Thierry LIBAERT, Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris.
- 17- Véronique Sartre, la communication de crise, 2<sup>ème</sup> édition, France, septembre 2012.

## **B- Les ouvrages méthodologiques**

- 1- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah université, Alger, 1996.
- 2- Bayle LOUBERTDEL, Jean LOUIS, initiation aux méthodes des sciences sociales, édition L'harmatan, Paris, 2000.

## **C- Les ouvrages numériques**

- 1- Bertrand MARTIN, comment organiser une cellule de crise en cas d'attaque cyber ?, éd : INHESJ, Paris, Juillet 2015, en ligne sur le site : <https://www.cigref.fr/archives/entreprise-et-culture-numirique/wp/wpcontent/uploads/2015/08/rapport-CIGREF-INESJ.2015-cellule-de-crise-pdf>. consulté le 10/03/2022.
- 2- HEIDERICH Didier, communication de crise, ca passe ou ca casse, sur le journal du Net, management sur le site <http://www.journaldunet.com>, consulté le 22/02/2022.
- 3- Jean Monnet, la communication de crise : stratégie et enjeux, « les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise », sur le site [www.Almouhitalfilahi.com](http://www.Almouhitalfilahi.com), version en ligne pdf, consulté le 04/03/2022.
- 4- Paul ROBRECHTS, gestion de crise, Guide pratique, juin 2015, sur le site [https://www.bep-entreprise.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion\\_de-crise-FR.PDF](https://www.bep-entreprise.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion_de-crise-FR.PDF). consulté le 22/02/2022.
- 5- Thierry LIBAERT, Nicolas BAYGERT , Bernard Motulsky, Nicolas VANDERIEEST, et Mathias VICHERAT, communication de crise, version électronique, pearson France,2018.

## **D- Liste des dictionnaires**

- 1 - <https://www.dictionnaire-medical.fr/definitions/099-epidemie>, consulté le 14/03/2022.
- 2 - <https://www.encyclopedie.fr/définition/crisesanitaire>
- 3 - <https://WWWjournaldunet-fr/business/dictionnaire-du-marketing/1207806-communication-de-crise-définition-traduction-et-synonymes>, consulté le 22/02/2022.
- 4 - <https://www.larousse.fr/dictionnaire/Francais/gestion/36853>, consulté le 10/03/2022.

## **E- Thèses et mémoires**

- 1- ACHAT Nawal et AGTAT Linda, le rôle de la communication de crise dans la gestion des situations de crise au sein des collectivités locales, cas pratique : la commune de Bejaia, mémoire de master, université Abedrrahmane Mira de Bejaia, 2017/2018.
- 2- Bryan Phan Van Xuan, Enjeux de la gestion de crise : comment optimiser les performances d'une entreprise ? , Mémoire de fin d'étude-MBA/MEMSE, 2014-2015, sur le site :<https://ecole-de-commerce-lyon.fr/wp-content/uploads/2015/07/Mémoire-stratégie-d'entreprise-Bryan-PVX-M2.Pdf>, consulté le 12/03/2022.
- 3- OUFA Yousra, KHALDI Hakima, La stratégie de la communication de crise en temps du corona-virus au sein de l'office des établissements de jeunes de Bejaia (ODEJ), mémoire de fin de cycle, université de Abedrrahmane Mira de Bejaia, 2020-2021.

## **F- Revues et articles**

- 1- Aimeur Said, le management de la communication en situation de crise sur les réseaux sociaux, Revue El-wahat pour les recherches et les Etudes. Vol 10 n°1 (2017) :1031-1050, sur le site <http://elwahat.univ-gardia.dz>, consulté le 05/03/2022.
- 2- HEIDERICH Didier, plan Média de crise, Magazine de la communication de crise et sensible, éd : Observatoire International des crises, vol, 10/Avril/2003, sur le site de l'auteur :<https://www.didierheiderich.com/livres-et-articles-heiderch.html.Pdf>, consulté le 26/02/2022.
- 3- Najia BEDOUI, communication de crise : un outil de gestion ou service de l'image de marque de l'entreprise, revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit N° 6, septembre 2018, sur le site : <http://journals.indexcopericus.com/opi/file/viewbyFileId/378217.Pdf>, consulté le 25/02/2022.
- 4- Pierre de Saint-Georgers, VCL, communication de crise : vous avez dit crise ? Magazine de communication de crise et sensible, vol 20 novembre 2011, MCCS- Editeur : observatoire international des crises, sur le site [www.communication.sensible.com](http://www.communication.sensible.com) , consulté le 10/03/2022.
- 5- Said KASI, l'effet de pandémie de Covid-19 sur l'activité économique en Algérie, les cahiers du Gread-vol.36-2020, sur le site <https://www.ajol.infor/index.php/Gread,article/view/202185>, Pdf, consulté le 19/03/2022.

## **G- Les documents**

- 1- doc. Introduction générale à la communication. sur le site [https://Fsic.univ-alger3.dz/Wp-content/uploads/2020/04/polycop-1-Français- 2<sup>eme</sup> année.G.L 10. Pdf](https://Fsic.univ-alger3.dz/Wp-content/uploads/2020/04/polycop-1-Français-2eme%20année.G.L.10.Pdf), consulté le 06/02/2022.
- 2- doc. Le métier de manager, la gestion de crise en entreprise, sur le site <https://prim-transition.com/la-gestion-de-crise>, consulté le 11/03/2022.

## H-Séminaire

- 1- N.BEDOUI, « gestion de la communication de crise », séminaire de recherche, université CHOUAIB DOUKKALI ENG/J, MAROC, Master GRH, sur le site : [http :s//fr.scrib.com.présentation/455368740/lacommunication-de-crise-pdf](http://fr.scrib.com.présentation/455368740/lacommunication-de-crise-pdf), consulté le 09/02/2022.

## I- Les listes WEB

- 1- <http://cathysolution.canalblog.com/la-communicationdecrise/archives/2010/11/15/19607436html> .consulté le 25/02/2022.
- 2- <https://information.tv5monde.com/info/endemie-epidemie-pondemie-quelle-est-la-difference-443241> ?xtor, consulté le 14/03/2022.
- 3- <https://Safetyculture.com/fr/histes-de-verification/plan-de-gestion-de-crise.pdf>.
- 4- <https://sante.journaldesfemmes.fr/fiches.maladies/2619795.pandemie-coronavirus-covid-19-definition-signification-differenceepidemie-exemple-monde>, consulté le 14/03/2022.
- 5- <https://www.heaboss.fr/Definition-Glossaire/crise-économique-245208.htm>.
- 6- <https://www.elwatan.com/édition/économie/la-banque-mondiale-diagnostique-les-dégats-2020-21-01-2021>, consulté le 19/03/2022.
- 7- <http://www-Futura-sciences-com-cdn-anppproject-org>consulté le 10/04/2022.
- 8- <https://www.institu-nimirique-org.cdn.ampprojet.org>, consulté le 11/04/2022.
- 9- <http://www.Jadelclo.com/Bblog/étapes-communication-de-crise/consulté> le 24/02/2022.

# *Annexes*

## **Annexes**

### **Annexe n°1 :Guide d'entretien**

#### **AXE 01 : Données socio-professionnelles**

-Age

-Genre

-Niveau d'instruction

-Poste occupé

-Expérience

#### **AXE 02 : L'impact de la pandémie Covid-19 sur les actions communicationnelles et les activités de l'ENNA**

1-Vous êtes face à une crise sanitaire Covid-19 avez-vous rencontré des crises pareilles ?

2-Quelles sont les mesures préventives que vous avez mises durant cette crise ?

3-Comment la communication est-elle organisée au sein de l'ENNA ?

4-Pourquoi vous communiquer, est ce que c'est pour :

-Etre réactif ;

-Jouer la transparence ;

-Assumer les responsabilités ;

-S'appuyer sur des allies ;

5-Est-ce-que vous avez un plan d'actions de communication spécial ?

6-Quelles sont les actions de communication on que vous avez utiliser durant la période du Covid-19 ?

7-Quel est l'objectif de communication. Est-ce-que c'est pour :

-Convaincre ;

-Informer ;

-Impliquer les salaries dans la stratégie de l'ENNA ;

-Echangé.

8-Quelles sont les difficultés rencontrées sur le plan communicationnel durant la pandémie du Covid-19 ?

9-Comment évaluer-vous la communication au sein de l'ENNA durant la période du Covid-19 ?

### **AXE 03 : Les moyens de communications utilisés par l'ENNA dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19**

1-Quels sont les moyens de communication utilisés durant la période du Covid-19 ?

2-Ya-t-il des moyens de communication que vous avez négligé pendant la période de Covid-19 ? s'il y en a, lesquels?

3-Quels sont les moyens que l'ENNA envisage d'intégrer dans l'avenir ?

4-L'ENNA de Bejaia dispose-t-elle d'une cellule de crise ?

5-Comment l'ENNA collabore t-elle- avec la cellule de crise au cour de la pandémie du Covid-19 ?

6-Avez-vous un contact avec des autres Etablissements Nationaux de la Navigation Aérienne d'autres aéroports ?

7-Quelles sont les propositions pour développer la gestion de crise au sein de l'ENNA ?

## **Annexe n°2 : Campagnes de sensibilisations au sein de l'ENNA**



**COMMENT SÉLECTIONNER, PORTER ET NETTOYER VOTRE MASQUE**

**Choisissez des masques qui:**

- Ont trois couches lavables et respirable
- Couvrent complètement votre nez et bouche
- S'adaptent parfaitement aux côtés de votre visage et n'ont pas d'espace

**NE PAS choisir des masques qui:**

- Sont faits de tissu qui rend la respiration difficile, par exemple avec du vinyle
- Ont des soupapes d'expiration ou des événements, qui permettent aux particules de virus de s'échapper

**Guêtres et le facial du visage**

- Non recommandé
- Non recommandé, sauf si porté avec un masque

**Situations spéciales: lunettes**

Si vous portez des lunettes, trouvez un masque qui s'adapte parfaitement à votre nez ou qui a un fil nasal pour limiter la vapeur

**Situations spéciales: enfants**

- Si vous le pouvez, trouvez un masque fait pour les enfants
- Si vous ne trouvez pas de masque conçu pour les enfants, vérifiez que le masque est bien ajusté sur le nez et la bouche et sous le menton
- Ne pas mettre sur des enfants de moins de 5 ans ou l'âge spécifié par l'autorité nationale de santé publique

Basé sur la source : <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/about-face-covering.html>

ICAO

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة والسكان والإصلاح المستشفيات  
المديرية العامة للتوشية وتربية الصحة

**Coronavirus COVID-19**

**TRAVELLERS' ADVICE • CONSEILS AUX VOYAGEURS • نصائح للمسافرين**

أثناء سفرك أو لدى عودتك من الصين، أو من أي منطقة يتواجد فيها الفيروس، يجب عليك :  
Pendant votre voyage ou votre retour de Chine, ou d'une région où circule le virus, il est recommandé de :  
During your travel or your return from China, or any region where the virus circulates, it is highly recommended to :

اغسل يديك باستمرار بالماء والصابون أو استعمل مطهر كحولي.  
Se laver fréquemment les mains avec de l'eau et du savon ou utiliser une solution hydro-alcoolique.  
wash your hands frequently with soap and water or use an alcohol-based hand rub if your hands are not visibly dirty.

عند السعال، العطس احرص على تغطية أفمك و فمك بمطباتك أو بمنديل ورقي وتخلص من المنديل فوراً بعد الاستعمال و اغسل يديك.  
Covering your mouth and nose when coughing and sneezing prevent the spread of germs and viruses.

إذا كنت مصاباً بالحمى (38°)، السعال، أو صعوبة في التنفس،  
signale, dans les 14 jours suivant votre retour,  
il est important de consulter un médecin sans tarder.  
In case of a fever over (38°), cough and difficulty breathing, during your travel or within 14 days of your return, it is important to seek medical care without any delay.

للحصول من المعلومات  
Plus d'information  
More information

3030 www.sante.gov.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
ولاية بجاية ولاية بجاية

كيف تحمي نفسك من  
فيروس كورونا  
COVID-19

الترمزوا مسافة التباعد الإجتماعي  
أكثر من متر ونصف بين كل شخص

1,5 M

**GARDEZ 1,5 M DE DISTANCE**

ICAO

**Masques recommandés**

Couverture \ Masque	Efficacité de filtrage Grosses gouttelettes	Efficacité de filtrage Aérosols	Utilisation dans l'aviation
Respirateurs médicaux e.x. N95, N99, FFP2 Ou Masques FFP3	99,9 %	95 %	Non recommandé systématiquement sauf à requeste par les autorités sanitaires nationales Pour une utilisation dans les aéroports de santé et d'autres milieux professionnels
Masques Médicaux   Chirurgicaux	98,5 %	89,5 %	Recommandés
Masques Non Médical   Tissu	99,5 %	82 %	3 couches recommandées conformément aux spécifications de TOMS
Masques non recommandés			
Torchon	98 %	72,6 %	Non Recommandé
T-shirt 100 % Coton	97 %	51 %	Non Recommandé
Soie ou Dentelle	56 %	54 %	Non Recommandé
Écharpe ou Bandana	44 %	49 %	Non Recommandé
Masques avec valve ou évent intégré	90 %	90 %	Non autorisé en raison du risque de transmission du virus

D'après Source : Université Démocrite de Thrace ; Université de Duke; Journal of Hospital Infection; Foyer public Angleterre ; Université de Chicago; Université de l'Illinois à Urbana-Champaign

ICAO

# Tables des matières

## Introduction générale

### Cadre méthodologique de recherche

#### Préambule :

#### Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

##### 1-La

problématique.....5

2-les hypothèses.....8

3- Les objectifs de la recherche.....8

4- Définition conceptuelle et opérationnelle des concepts.....9

4-1 La crise.....9

4-2- La communication de crise.....10

4-3-La gestion de crise.....10

4-4 La pandémie Covid-19 .....11

5- Les indicateurs de la recherche.....12

6-Les raisons de choix de thème.....13

7-Les études intérieures.....13

#### Chapitre 02: Démarche méthodologique

1-L'approche théorique adoptée : l'approche managériale.....18

2- La méthode de la recherche.....19

3-Les techniques de la recherche .....20

4-La méthode d'échantillonnage (la population mère et l'identification de l'échantillon....21

4-1 La population mère.....,22

4-2 L'échantillon de la recherche.....22

4-3 Le type d'échantillonnage.....23

5-Les étapes de la réalisation de l'enquête .....23

5-1 La pré-enquête.....23

5-2 L'enquête.....24

5-3Les difficultés rencontrées.....24

#### Cadre théorique

#### Chapitre 03 : La communication de crise

#### Section 01 : La communication de crise au sein d'une organisation

#### Introduction

1-Définition de la communication de crise.....	25
2-Les stratégies de la communication de crise.....	26
2-1- La stratégie de reconnaissance.....	27
2-2- La stratégie du projet latéral.....	28
2-3- La stratégie de refus .....	28
3-Les étapes de la communication de crise.....	29
3-1 Eviter la propagation des rumeurs et maîtriser les messages.....	29
3-2 Canaliser les différentes sources émettrices.....	29
3-3 Maîtriser les messages diffusés .....	29
4-Les trois piliers d'une bonne communication de crise .....	30
4-1 Réagir...vite...mais sans précipitation.....	30
4-2 Prendre se parole...sans de contredire.....	30
4-3 Adopter une attitude d'ouverture et d'empathie...sans donner l'impression de se justifier.....	30
5-Les théories de la communication de crise.....	31
5-1 Les approches par cause ou conséquence.....	31
5-1-1 L'approche processuelle .....	31
5-1-2 L'approche aléatoire.....	31
5-2- Les approches spécifiques.....	31
5-2-1 La théorie systémique.....	31
5-2-2 La théorie situationnelle.....	32
5-2-3 Les théories culturelles.....	32
5-2-4 La théorie fonctionnelle.....	32
5-2-5 Théorie de l'arène rhétorique.....	32
5-2-6 Les théories critiques.....	32
5-2-7 Les théories communicationnelles.....	32
<b>Section 02 : le plan de la communication de crise</b>	
1-Les enjeux de la communication de crise .....	33
2-Les types des messages.....	34
3-Les cibles.....	34
4-Les outils.....	35
4-1 La conférence de presse.....	35
4-2 Le communiqué de presse.....	36
4-3 Le site internet.....	36

4-4 Le livre de bord de la cellule de crise.....	36
5-Evaluation des résultats.....	36
<b>Section 03 : l'aspect pratique de la communication de crise</b>	
1-Communiquer en situation de crise.....	37
2-Le rôle de la communication de crise.....	38
2-1 Un rôle d'anticipation.....	39
2-2 Un rôle d'information.....	39
2-3 Un rôle d'atténuation.....	39
2-4 Assurer la veille sur les réseaux sociaux.....	39
3-Les principes de la communication de crise.....	40
4-Les objectifs de la communication de crise.....	40
5-Les médias et la crise.....	41
5-1 Occuper le terrain médiatique.....	42
<b>5-2</b> Anticiper les attentes .....	43
<b>5-3</b> Former des porte-paroles.....	44
<b>Conclusion</b>	
<b>Chapitre 04 : la crise sanitaire Covid 19</b>	
<b>Introduction</b>	
<b>Section 01 : la crise</b>	
1-La crise et ses acteurs.....	46
1-1 Définition de la crise.....	46
1-2 Les acteurs de la crise.....	47
2-Les phases d'une crise.....	48
2-1 La phase préliminaire.....	48
2-2 La phase aigue.....	49
2-3 La phase chronique.....	49
2-4 La phase de cicatrisation.....	50
3-Les types d'une crise.....	50
3-1 Crises techniques.....	51
3-1-1 Crise de l'appareil industriel.....	51
3-1-2 Crise liée aux produits.....	51
3-2 Crises organisationnelles.....	51
3-3 Crises informationnelles.....	52

3-4 Crises financières .....	52
3-5 Crise économique.....	52
3-6 Crises politiques.....	52
3-6-1 Crise réglementaire.....	52
3-6-2 Crise judiciaire .....	52
4-Les caractéristiques d'une crise.....	54
4-1 L'intrusion de nouveaux acteurs.....	54
4-2 La saturation des capacités de communication.....	54
4-3 L'importance des enjeux.....	54
4-4 L'accélération du temps.....	55
4-5 La montée des incertitudes.....	55
5- Les approches de la notion de crise.....	56
5-1 Approches par le rôle.....	56
5-2 Approches par la stratégie.....	57
5-3 Approches par les défis.....	57
5-4 Approches par la catégorie.....	57
<b>Section 02 : la gestion des situations de crise</b>	
1-Définition de la gestion de crise.....	58
2-Le processus et les étapes de la gestion de crise.....	58
2-1 Le processus de la gestion de crise.....	58
2-1-1 Prévoir la crise .....	59
2-1-2 gérer la crise.....	59
2-2 Les étapes de la gestion de crise.....	63
2-2-1 Avant la crise.....	63
2-2-2 Pendant la crise.....	63
2-2-3 Après la crise .....	64
3-Les outils de la gestion de crise.....	65
3-1 Le plan de la gestion de crise.....	66
3-2 La cellule de crise et ses missions.....	67
3-2-1 Définition da la cellule de crise.....	68
3-2-2 Missions de la cellule de crise.....	69
<b>Section 03 : la situation de la crise sanitaire Covid-19</b>	
1-Définition de la crise sanitaire .....	70

2-La pandémie et l'épidémie.....	70
2-1 La pandémie.....	70
2-2 l'épidémie.....	71
2-3 la différence entre la pandémie et l'épidémie.....	71
3-Le coronavirus.....	71
4-L'impacte de Covid-19 sur l'aspect économique en Algérie.....	72
5-Les mesures préventives contre le Covid-19.....	75

## **Conclusion**

### **Cadre pratique**

#### **Chapitre 05 : présentation des données**

1-La présentation et historique de l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne (l'ENNA).....	77
1-1présentation de l'entreprise (L'ENNA).....	78
1-2historique de l'ENNA.....	78
2-La situation géographique de l'ENNA.....	79
3-Organigramme hiérarchique de l'ENNA.....	80
4-Les missions des différents services de l'ENNA.....	82

#### **Chapitre 06 : présentation des résultats**

1-Analyse et interprétation des données personnelles des salariés.....	85
2-Analyse des contenus des entretiens.....	87
3- Discussions des résultats et vérification des hypothèses .....	101

## **Conclusion générale**

### **La liste bibliographique**

### **Annexe**

### **Résumé**

Cette étude vise à identifier l'efficacité et le rôle de la communication de crise dans la gestion de la crise sanitaire Covid-19, à l'Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne de l'Aéroport Abane Ramadan de la Wilaya de Bejaia. Pour réaliser cette étude nous nous sommes appuyées sur la méthode qualitative et la technique d'entretien semi-directif. Où nous avons déduit, théoriquement que la communication de crise est un mécanisme important dans la réussite du processus de gestion de crise, et ceci selon les fondements et les règles sur lesquels s'appuie l'organisation pour faire face à ces crises et risques qui surviennent à son niveau et prendre des mesures pendant les cycles de vie d'une crise, dont la communication de crise est le pilier principal qui dépend de l'organisation qui doit protéger ses intérêts en premier lieu et ses relations avec son public en second lieu.

Pour répondre à notre problématique une interview a été réalisé avec huit (08) salariés qui représente notre échantillon prêt de la population mère de notre étude qui sont les salariés de l'ENNA présenté par 81salariés. Cette étude a abouti à un certain nombre de résultats pratiques, dont le plus important est que l'ENNA a pris les mesures nécessaires pour prévenir ce virus grâce à l'utilisation de divers moyens de communication indirecte (le téléphone, la radio, l'affichage, l'email, la faxe et les notes de services) et elle a évité les contacts directs tels que les réunions et cela afin de sensibiliser, protéger les salaries et d'éviter la propagation de virus.

Donc grâce à cette communication de crise l'ENNA a pu gérer la crise sanitaire Covid-19 et minimiser ses dégâts.

**Les mots clés :**

**La crise – la communication de crise – la gestion de crise – la pandémie de Covid-19.**

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية ودور الاتصال في إدارة الأزمة الصحية لفيروس كوفيد-19، بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية لمطار عبان رمضان بولاية بجاية للإجراء هذه الدراسة اعتمدنا على لأسلوب النوعي وتقنية المقابلة شبه موجهة. حيث تم الاستنتاج نظريا أن الاتصال بالأزمات هو آلية مهمة في نجاح عملية إدارة الأزمات، وذلك وفق الأسس والقواعد التي تعتمد عليها المنظمة في التعامل مع هذه الأزمات والمخاطر التي تحدث على مستواها واتخاذ الإجراءات اللازمة خلال دورات حياة الأزمة، والذي يكون فيه الاتصال أثناء الأزمات الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لحماية مصالحها أولاً وعلاقتها مع الجمهور ثانياً.

للإجابة على مشكلتنا تم إجراء مقابلة مع ثمانية (08) موظفين يمثلون عينة جاهزة من السكان الأصليين لدراستنا الذين هم 81 موظف في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، أدت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج التطبيقية، أهمها أن هذه المؤسسة الأخيرة اتخذت الإجراءات اللازمة للوقاية من هذا الفيروس من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة، غير المباشرة (الهاتف، الإذاعة، العرض، البريد الإلكتروني، الفاكس و المذكرات) ، و تجنبت الاتصالات المباشرة مثل الاجتماعات من أجل زيادة الوعي و حماية الموظفين و تجنب انتشار الفيروس.

لذلك بفضل اتصالات الأزمة تمكنت المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية لولاية بجاية من إدارة الأزمة الصحية كوفيد 19 و التقليل من أضرارها.

الكلمات المفتاحية:

الأزمة، الاتصال بالأزمات، إدارة الأزمات، جائحة كوفيد-19

### Abstract

This study aims to identify the effectiveness and the role of crisis communication in the management of the Covid-19 health crisis, at the National Air Navigation Establishment of Abane Ramadane Airport in the Wilaya of Bejaia. To carry out this study, we relied on the qualitative method and the semi-directive interview technique. Where it has been deduced, theoretically, that crisis communication is an important mechanism in the success of the crisis management process, and this according to the foundations and rules on which the organization relies to deal with these crises and risks which arise at its level and take action during the life cycles of a crisis, of which crisis communication is the main pillar which depends on the organization which must protect its interests first and its relations with its public second.

To answer our problem, an interview was carried out with eight (08) employees who represent our read sample of the parent population of our study, who are the employees of ENNA presented by 81 employees. This study has led to a number of practical results, the most important of which is that ENNA has taken the necessary measures to prevent this virus through the use of various means of indirect communication (telephone, radio, display, email, fax and memos) and she avoided direct contacts such as meetings in order to raise awareness, protect employees and avoid the spread of viruses.

So thanks to this crisis communication, ENNA was able to manage the Covid-19 health crisis and minimize its damage.

### Key words:

The crisis, crisis communication, crisis management, the covid 19