



**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**

Faculté des Sciences humaines et sociales

Département des Sciences de l'information et de la communication

# ***Mémoire de fin de cycle***

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

**Spécialité : Communication et relation publiques**

**Thème :**

**Le rôle de la communication de crise dans  
l'amélioration de l'image de l'entreprise**

**Cas pratique : Entreprise Portuaire De Bejaïa (EPB)**

**Réalisé par :**

**M<sup>r</sup>. AKRICHE Farid**

**M<sup>elle</sup>. BERRANI Wissam**

**Encadré par :**

**Dr : Sara CHABI**

## Remerciements

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 adressons nos plus vifs et sincères remerciements à notre encadrant madame **Chabi Sara** pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nos remerciements vont également à notre promotrice madame Nasri Meriem charge de communications et madame **Bakour Fouzia** chef de service de communications au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa, qui nous a facilité l'accès aux informations et nous a grandement aidés dans la réalisation de ce travail.

Nous remercions aussi tout le personnel du service de communications, Portuaire de Béjaïa pour leur aimable accueil durant la période de notre stage.

Nous désirons aussi remercier les professeurs de l'Université de Béjaïa, qui nous ont fourni les outils nécessaires à la réussite de nos études universitaires.

Nous remercions nos familles, qui nous ont toujours encouragés et soutenus tout au long de nos études.

Nous tenons à exprimer notre gratitude aux membres du jury, pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Dédicaces

À moi-même,

Pour ma force, mes silences, mes rêves devenus pages.

À la mémoire de ma sœur,

Partie trop tôt, mais présente à chaque étape de ma vie. Que ce travail soit aussi un hommage à ton souvenir.

À ma mère Hassina,

Pour son amour inconditionnel, sa force, ses prières et son soutien constant.

À mon père Arezki,

Pour ses sacrifices, ses conseils et sa confiance en moi, même dans le silence.

À mes frères, Nabil et Yazid,

Pour leur soutien, leur présence et leur fraternité précieuse.

À mon petit ange Juba,

Fils de ma sœur, lumière née de l'absence, trésor vivant de sa mémoire.

À mes amies Naima, Noudjoud, Amel, Sonia Leïla

Pour leur amitié précieuse, leur lumière dans les moments sombres, et leur présence fidèle.

À mon binôme Farid et à toute sa famille

À toutes celles et ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire,

Votre aide, vos paroles, votre écoute ont compté plus que vous ne l'imaginez.

Merci du fond du cœur.

**Wissam**

## **Dédicaces**

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

Je dédie ce modeste travail à ma très chère maman MERIANA et mon cher père Azzedine qui m'ont encouragé tout au long de mes études, ainsi leurs Encouragements durant tout mon Cursus, et aussi pour l'aide morale et Matérielle qu'ils m'ont fournie.

À mes très chère sœur MELISSA. ANAIS sourires m'accompagnent partout, même dans les moments de silence.

À mon chère frère Mohamed pour ta présence fraternelle, toujours solide et rassurante.

À toute ma famille sans exception

À ma binôme et sa famille

À mon encadrant madame Chabi Sara Je suis reconnaissante pour ses Orientations, ses encouragements et sa disponibilité.

À tous mes amis Et camarades de la promotion communication et relations publiques de L'année 2024/2025.

Merci d'être restés à mes côtés, d'avoir écouté, et surtout, d'avoir compris.

**Farid**

## Liste des abréviations

Abréviation	Signification
EPB	Entreprises portuaire Bejaïa
DDD	Direction Domaine et Développement
DRH	Direction Ressources Humaines
DR	Direction Remorquage
DC	Direction Capitainerie
SO.NA.MA	Société Nationale de Manutention
CNAN	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
DG	Direction Générale
SPA	Société Par Action
ONP	Office National des Ports
DL	Direction logistique
DMA	Direction manutention et acconage
EPE	Entreprise Publique Économique
DFC	Direction Finances et Comptabilité

## **Liste des tableaux**

<b>Numéro du tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>La page</b>
Tableau n 01	Les indicateurs de la recherche	09
Tableau n 02	Étapes de gestion d'une crise	40
Tableau n 03	Les ouvrages de protection : Jetées	57
Tableau n 04	Les ouvrages d'accostage : Quais	58
Tableau n 05	Les services et description	64
Tableau n 06	Répartition des enquêtés selon le sexe	68
Tableau n 07	Répartition des enquêtés par tranche d'âge	68
Tableau n 08	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	69
Tableau n 09	Ancienneté des enquêtés dans l'entreprise	69
Tableau n 10	Récapitulatif des données personnelles des répondants	72

## **Liste des figures**

<b>Numéro de la figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>La page</b>
Figure n°1	Le Cycle De Vie De La Crise	26
Figure n 2	La pyramide de la notoriété	36
Figure n 3	Les niveaux de l'image de l'entreprise	37
Figure n 4	Processus de gestion de crise	43
Figure n 5	Organigramme Général de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa	63
Figure n 6	Processus d'acheminement d'un navire	66

## **Sommaire**

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction .....	1
<b>Cadre méthodologique</b>	
<b>Chapitre I: Analyse conceptuelle</b>	
<b>Chapitre II: Démarche méthodologique</b>	
<b>Cadre théorique</b>	
<b>Chapitre III: La crise et La communication de crise</b>	
Section 01 : la notion de crise .....	22
Section 2 : la communication de crise .....	29
<b>Chapitre IV: L'image de l'entreprise et la gestion des situations de crise</b>	
Section 1 : L'image de l'entreprise.....	34
Section 2 : La gestion des situations de crise .....	39
<b>Cadre Pratique</b>	
<b>Chapitre V: Présentation des données</b>	
Section 01 : Présentation du lieu de la recherche .....	52
Section 02 : présentation des données de la recherche.....	67
<b>Chapitre VI: Présentation des résultats</b>	
Conclusion.....	79
Bibliographie	
Annexes	
Table de matière	

# **Introduction**

## **Introduction**

Dans un environnement en constante évolution, la communication et les relations publiques occupent une place stratégique au sein des organisations. Face aux crises susceptibles d'affecter leur image, les entreprises doivent adopter des réponses adaptées pour préserver leur réputation et maintenir la confiance de leurs parties prenantes.

La communication de crise s'impose comme un outil indispensable pour faire face à ces situations imprévues. Elle permet de gérer efficacement les incidents pouvant nuire à l'image d'une organisation, qu'il s'agisse de scandales, de fautes internes ou d'événements extérieurs défavorables.

Ce travail de recherche s'intéresse à l'impact de la communication de crise sur la préservation de l'image de l'entreprise, à travers l'exemple de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB). Il s'articule autour de cinq chapitres principaux. Le premier développe les concepts clés liés à la communication de crise et à l'image d'entreprise. Le second expose la méthodologie de l'étude.

Le troisième traite des typologies de crise, des phases de gestion et des outils de communication utilisés. Le quatrième analyse les effets de la crise sur la réputation organisationnelle. Enfin, le cinquième chapitre présente une étude de cas concrète portant sur l'EPB, permettant de confronter théorie et pratique.

L'étude se conclut par une synthèse générale et une bibliographie regroupant les sources mobilisées.

# **Cadre méthodologique**

# **Chapitre I**

## **Analyse conceptuelle**

## **Préambule**

Ce premier chapitre est consacré à L'analyse conceptuelle de notre recherche. Il débute par la formulation de la problématique, suivie de la présentation des hypothèses et des raisons ayant motivé le choix du thème.

Nous y précisons également les objectifs de l'étude, définissons les concepts clés mobilisés, identifions les indicateurs de recherche pertinents, et terminons par une revue des principales études antérieures qui ont nourri notre réflexion.

## 1. Problématique

La communication d'entreprise a connu une expansion notable, stimulée par une concurrence intense. Les entreprises ont dû innover pour se démarquer, affirmant leur rôle institutionnel et leurs responsabilités. Cette évolution a profondément transformé les échanges internes et externes. Les organisations ont cherché à projeter une image distinctive, renforçant leur identité. La communication est devenue un outil stratégique pour affirmer leur valeur. La pression concurrentielle a donc remodelé les pratiques et les perceptions. Les entreprises ont ainsi renforcé leur positionnement.

Parler, c'est partager des infos, des idées ou des sentiments. On le fait de plein de façons, en parlant à une personne ou à beaucoup de monde. Quand une entreprise a un problème soudain qui peut abîmer sa réputation, elle doit utiliser une façon spéciale de parler : la communication de crise. C'est quand on échange des infos entre celui qui envoie et celui qui reçoit, pour que tout le monde comprenne. En cas de crise, l'entreprise doit vite dire la vérité, être claire et honnête pour que les gens lui fassent encore confiance.

Pour Patrick Lagadec<sup>1</sup>, une crise est « une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène, projetées ainsi les unes contre les autres le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la "une" des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur une longue période .

L'auteur ajoute les idées de criticité des problèmes et de pressions subies par les organisations, en particulier de la part des médias. La communication de crise est un élément crucial de la gestion de la réputation, visant à protéger l'image de l'entreprise lors d'événements négatifs. Comme le souligne **Regeste et Larkin (2002)** dans *Risk Issues and Crisis Management*, une communication efficace exige une réponse rapide, transparente et empathique pour maintenir la confiance des parties prenantes<sup>2</sup>. De même, **Coombs (2015)**, dans *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding*, met l'accent sur l'importance de la préparation et de la communication proactive pour minimiser les dommages

---

<sup>1</sup> P. Lagadec, La Gestion des crises, Éditions d'Organisation, 1991, p 45.

<sup>2</sup> Regester, M., & Larkin, J. (2002). *Risk Issues and Crisis Management*. Kogan Page Publishers, p 78.

à la réputation. En intégrant ces principes, les entreprises peuvent naviguer dans les crises tout en préservant leur image <sup>1</sup>.

L'image est une représentation mentale, une perception qu'un individu ou un groupe se fait d'une personne, d'un objet, d'une organisation ou d'une idée. Elle est subjective, influencée par des facteurs tels que : Les expériences personnelles, Les informations reçues, Les valeurs et les croyances, Les émotions, L'image peut être : positive, négative, neutre. L'image de marque, quant à elle, représente la perception des consommateurs et des parties prenantes envers une entreprise, ses produits ou services. Elle résulte de la qualité, de la réputation, des valeurs et de la communication. Une marque est ce qui distingue une entreprise de ses concurrents. En résumé, l'image est un concept fondamental qui influence notre perception du monde, tandis que l'image de marque est une application de ce concept au contexte organisationnel.

Nous tenons à rajouter aussi qu'une crise peut gravement nuire à l'image de marque d'une entreprise, en érodant la confiance et en ternissant sa réputation. La communication de crise joue un rôle crucial dans la préservation de l'image de marque, en permettant à l'entreprise de contrôler l'information, de démontrer sa responsabilité et de restaurer la confiance. Une communication de crise efficace peut transformer une situation potentiellement désastreuse en une opportunité de renforcer l'image de marque, en démontrant la capacité de l'entreprise à gérer les difficultés et à se remettre en question. En cas de crise, la gestion de la communication de crise doit être rapide et transparente, car l'heure est à la diffusion des informations par les réseaux sociaux.

Afin de mener à bien notre recherche, nous nous efforcerons de répondre à la question suivante :

Quelle est l'importance accordée par l'entreprise EPB pour la communication de crise dans le cadre de la préservation où d'amélioration de l'image de l'entreprise ?

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

1\_ comment l'entreprise arrive-t-elle à prévoir la situation de crise ?

2\_ quelle stratégie de communication appliquée par l'entreprise pour gérer une crise ?

---

<sup>1</sup> Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sages publications, p 102.

**L'objectif principal : analyser l'impact de la communication de crise à préservation de l'image de l'entreprise**

## **2. Objectifs secondaire**

1-étudier comment l'entreprise parvient à anticiper et détecter une situation de crise.

2- identifié la stratégie de communication mise en place par l'entreprise pour faire face à une crise

## **3. Les raisons de choix du thème**

Dans toute démarche scientifique, le choix d'un sujet ou d'objet de recherche est la phase la plus importante et primordiale, ce qui nous a poussés à réaliser ce thème par rapport à plusieurs raisons qu'on peut résumer comme suite

Les raisons qui nous ont poussés à choisir ce thème sont :

### **a) Les raisons objective :**

- Ce thème est en lien direct avec ma formation en communication.
- La communication de crise est aujourd'hui essentielle pour protéger l'image d'une entreprise.
- Ce sujet m'aide à développer des compétences utiles pour ma future carrière

### **b) Les raisons subjectives :**

- Ce sujet me permet d'utiliser ce que j'ai appris pendant mes études dans un cas réel.
- Ce thème me motive, car il touche à des situations réelles et à des défis concrets.
- J'ai choisi l'EPB (Port de Béjaïa) parce que c'est une entreprise connue dans ma région et qui peut vivre des situations sensibles.
- Ce travail me permet de mieux comprendre comment une entreprise peut protéger son image grâce à une bonne communication.

## **4. Les objectifs de la recherche**

Pour BOUCHAR, « Ils sont rédigés sous forme de propositions à retombées comportementales, ils sont des mandats que se donne le chercheur quant à son objet de recherche. »<sup>1</sup>

Toute recherche s'appuie sur des buts à réaliser. Pour notre étude, nous avons déterminé les objectifs suivants :

- Étudier les actions de communication utilisées par l'EPB lors d'une crise.
- Évaluer l'efficacité de la communication mise en œuvre pendant les crises.
- Proposer des suggestions pour améliorer la gestion de la communication de crise à l'EPB - Voir comment ces actions influencent la perception du public et des partenaires<sup>1</sup>.

## 5. La définition des concepts

Les concepts sont intrinsèquement liés à la théorie choisie, modifiée ou construite par le chercheur lors de l'élaboration du cadre d'analyse. En fait, les concepts sont les composantes ou les éléments théoriques. On construit des concepts en tenant compte de ce que l'on voit, de ce que les spécialistes ont dit et écrit, mis surtout en fonction de la théorie que l'on adopte, modifiée ou construite.<sup>2</sup>

Nous allons présenter à la fois des définitions systémiques que nous estimons les plus pertinentes. Pour notre recherche, ainsi que des définitions pratiques de tous les concepts.

### 5.1 La communication

La communication est l'acte d'établir des relations avec quelqu'un, elle consiste à transmettre un message afin d'établir un contact. Rencontrer l'autre, c'est lui parler, mais aussi l'écouter. « La communication est à la fois un objet de réflexion et un moyen de réfléchir. Elle recouvre plusieurs objets qui sont eux-mêmes imprécis, elle semble relever d'une multitude d'activités, d'acteurs, de comportements et de dispositifs variés. »<sup>3</sup> Comme nous fait remarquer le dictionnaire usuel Le Petit Robert où « la communication est perçue aussi bien comme le fait de communiquer, l'action de communiquer et le résultat de cette action. »<sup>4</sup>

#### La définition opérationnelle :

Dans notre mémoire, La **communication** est un processus par lequel des individus ou des groupes échangent des informations par EX (Téléphones portables et smartphones, Réseaux sociaux, Visioconférences, Applications de messagerie instantanée, Courrier électronique) des idées ou des sentiments. Elle peut se faire de différentes manières, comme EX (la parole,

<sup>1</sup> Bouchard, 2011, cité dans Karsenti et Savoie-Zajc, p. 77-78

<sup>2</sup> Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales (5e éd.). Paris : Dunod.(p. 93)

<sup>3</sup> Deshaies, B. (2003). Méthodologie de la recherche en sciences humaines. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 210.

<sup>4</sup> Rey, A. (dir.). (2008). Le Petit Robert de la langue française (édition 2008). Paris : Dictionnaires Le Robert

l'écriture, les gestes ou les images). Le but principal de la communication est de permettre une compréhension mutuelle entre les parties concernées.

## 5.2 La crise

-Selon Christophe Roux-Dufort « on définit la crise comme un processus sous l'effet d'un événement, déclencheur mettant en évidence une série de dysfonctionnement »

-Selon Michael Regester « un événement qui conduit l'organisation à devenir le sujet d'une vaste et potentiellement défavorable attention des médias et d'autres groupes extérieurs comme les actionnaires, les hommes politiques, les syndicats, et les groupes de pression environnementaux, qui pour une raison ou une autre a un intérêt dans les actions de cette organisation »

### La définition opérationnelle :

Nous désignons qu'une **crise** est un événement soudain et imprévu qui perturbe le fonctionnement normal d'une organisation. Elle peut mettre en danger sa réputation, ses opérations ou ses relations avec les parties prenantes. Dans le contexte de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB), une crise pourrait être par ex (une grève, une crise médiatique) ou tout autre incident ayant un impact négatif sur l'image de l'entreprise

## 5.3 La communication de crise

La communication de crise est l'information consciente et ciblée transmise par l'institution à des groupes ciblés, peu avant ou après la survenance d'une crise, une communication de crise cohérente, en termes de contenu, du temps et de canal de diffusion, et le moyen qui permet à une institution de répondre à la critique et de maintenir, voire restaurer, son image de confiance et son image.<sup>1</sup>

### La définition opérationnelle :

La communication de crise a été rapidement activée par le service de communication de l'EPB dès l'apparition des premiers signes d'une crise médiatique. L'entreprise s'est engagée dans la production et la diffusion d'informations visant à clarifier la situation et à rassurer ses parties prenantes. Cette stratégie s'est traduite par l'utilisation de divers supports, tant numériques que traditionnels, tels que des communiqués de presse, des publications sur les réseaux sociaux

---

<sup>1</sup> Lehmann, D. (2014). Check-list : communication de crise. CURAVIVA Suisse, p. 5

et des réunions d'information. L'objectif principal était de contrôler le récit médiatique, de prévenir la propagation de rumeurs et de maintenir la confiance du public envers l'organisation.

#### 5.4 L'image Mentale

Keller définit l'image « comme des associations et des impressions qu'un consommateur a en mémoire à propos d'une entreprise »<sup>1</sup>

Benoit (1997) explique que l'image mentale d'une organisation peut être altérée ou renforcée selon la manière dont elle gère la crise et communique avec ses parties prenantes, en utilisant des stratégies de réparation de l'image.

##### La définition opérationnelle :

L'image est fondée sur des évaluations, des sentiments (le respect) et des attitudes (comportements, le sérieux) et aidé, morale, psychiques. L'image se forme ainsi à partir de deux types d'antécédents : les expériences EX (Qualité du service client, Expérience d'achat) l'ensemble des informations directes (le site web et l'adresse de l'entreprise, le logos, la page official sur les réseaux sociaux, uniforme) et indirectes EX (la réputation) que reçoit le consommateur à propos de l'entreprise concernée.

#### 5.5 L'image d'Enterprise

« L'image de l'entreprise est composée des perceptions, croyances, impressions Dun Individu ou d'un groupe à son propos. Avoir une certaine image d'une organisation, c'est se la présenter, lui attribuer un certain nombre de caractéristiques, physiques et morales. Cette Image, positive ou négative, orientera les comportements et la confiance qui lui seront Accordés.<sup>2</sup>

##### La définition opérationnelle :

L'image de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB) reflète la manière dont elle est perçue par le public, ses clients et ses partenaires. Elle se construit à travers ses services EX (service de communication, service de gestion) sa communication, et surtout sa capacité à gérer les situations difficiles EX (difficulté de langage, une grève ou un incident).

---

<sup>1</sup> KELLER (J.M) : « Les composantes d'une image de marque : L'exemple de la manufacture horlogère

<sup>2</sup> Thierry LIBAERT et Johannes Karine, La communication corporate, DUNOD, Paris, 2010, P40

## 6. Les indicateurs de la recherche

« Un indicateur est un critère concret, observable et mesurable, qui permet d'appréhender empiriquement une dimension d'un phénomène à étudier. »<sup>1</sup>

Tableaux 01 : Les indicateurs de la recherche

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Communication de crise	Réputation de l'entreprise	1-Niveau de confiance exprimé par les parties prenantes (avant / après la crise) 2- Impact de la crise sur la confiance du public et des partenaires
	Moyens de communication	1-communiqués 2-réseaux sociaux 3- conférence presse 4-site web
	Relation avec les médias	1-Fréquence des contacts avec les journalistes 2-transparence des messages diffusés 3- Tonalité des articles 4- Nombre de publications
	Stratégie de communication	1-Rapidité de la réponse 2-cohérence des messages, 3-présence d'un porte- parole 4- clarté du message

<sup>1</sup> Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales (5e éd.). Paris : Dunod.(p. 93)

Image de l'entreprise	Réputation institutionnelle	Évaluations externes 1-médias 2-partenaires 3-citoyens 4-la gestion de crise
	L'identité	1-discours 2-actions 3-confiance 4-fidélité
	Perception du public	1-Sentiment général des usagers 2- Clients ou habitants vis-à-vis de l'EPB après la crise 3- Fidélité 4-image perçue (positive, neutre, négative) 5- Niveau de confiance après la crise

Source : réalisé par nous-mêmes.

## 7. Les études antérieures

**Selon Gauthier (2003)** :

« Une étude antérieure est une source d'information qui éclaire le chercheur sur les théories, méthodes et résultats déjà établis, lui permettant d'éviter les répétitions et de renforcer la crédibilité de son propre travail. »<sup>1</sup>

Notre thématique de recherche porte sur "le rôle de la communication de crises à préservation l'image de l'entreprise

<sup>1</sup> Gauthier, B. (2003). Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données (3e éd.). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.KOTLER (P) et alii : Op.cit, p.314.

**ETUDE 01 :**

La gestion communicationnelle de la crise sanitaire de Covid-19 Cas pratique : Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) réalisé par Boussaid Alicia et Bouzidi Abdelkrim pour l'obtention d'un master en science de l'information et de la communication spécialise relations publiques à l'université de Bejaia 2020/2021.

La recherche sur la communication de crise a fait l'objet d'une attention croissante au sein des sciences de l'information et de la communication, en raison de son rôle crucial dans la survie et la pérennité des organisations face aux événements imprévus. Notre revue de littérature a révélé un intérêt marqué pour l'étude des stratégies communicationnelles déployées en période de turbulence, et plus spécifiquement pour leur impact sur la préservation de l'image de marque. Afin de contextualiser notre propre recherche portant sur le rôle de la communication de crise dans la sauvegarde de l'image de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), il apparaît pertinent d'examiner les travaux académiques antérieurs, notamment ceux réalisés dans le contexte local. Cette section se propose ainsi d'analyser deux mémoires de master récents de l'Université Abderrahmane Mira de Bejaia, offrant un éclairage sur la gestion de crises spécifiques dans la région. L'examen de ces études, combiné à une exploration des cadres théoriques pertinents, permettra de situer notre problématique et de justifier la pertinence de notre approche.

La pertinence de cette recherche réside dans son exploration de la gestion communicationnelle d'une crise d'ampleur mondiale au sein même de l'entreprise qui constitue notre cas d'étude. En se penchant sur la manière dont l'EPB a orchestré sa communication durant la pandémie de COVID-19, ce mémoire offre un terrain d'analyse concret des défis et des stratégies adoptées par cette organisation spécifique en temps de crise.

Cette étude est déclinée sur plusieurs chapitres, qui, selon toute vraisemblance, ont exploré en détail les aspects suivants :

- L'analyse du contexte de la crise sanitaire et de ses spécificités pour le secteur portuaire : Ce chapitre a pu contextualiser l'impact de la pandémie sur les activités portuaires et les enjeux communicationnels particuliers qui en ont découlé (gestion des flux, sécurité sanitaire, communication avec les partenaires internationaux, etc.).

- L'identification des parties prenantes clés et de leurs besoins informationnels : Le mémoire a probablement distingué les différents publics cibles de la communication de l'EPB (personnel, clients, autorités, riverains) et analysé leurs attentes spécifiques en termes d'information et de réassurance.

- L'étude des dispositifs et des outils de communication mis en œuvre : Cette section a pu recenser et analyser les canaux de communication utilisés par l'EPB (communiqués de presse, site web, affichages internes, réunions, etc.) et évaluer leur efficacité dans la diffusion des messages.

- L'analyse du contenu des messages diffusés : Le mémoire a probablement examiné le fond et la forme des messages de l'EPB, en s'intéressant notamment à la transparence, à l'empathie, à la clarté des informations et aux tentatives de gestion des rumeurs.

La recherche s'interroge sur les modalités de diffusion de l'information, les canaux privilégiés et les messages clés adressés aux différentes parties prenantes durant cette période inédite. En se focalisant sur l'analyse des actions communicationnelles de l'EPB en réponse à la pandémie, cette étude a cherché à comprendre comment l'entreprise a géré sa communication non seulement pour maintenir ses activités essentielles, mais également pour projeter une image de fiabilité et de responsabilité en temps de crise.

Nous pouvons donc relever que l'objectif principal de cette étude était de décrypter les stratégies de gestion communicationnelle adoptées par l'EPB face à une crise sanitaire d'ampleur mondiale. Cette étude est arrivée aux conclusions selon lesquelles l'EPB a privilégié une communication interne régulière pour rassurer son personnel et assurer la continuité des opérations, tandis qu'une communication externe plus axée sur les mesures de sécurité a été déployée via son site web et des communiqués de presse ciblés.

Ces résultats sont particulièrement pertinents pour notre propre recherche car ils offrent un éclairage direct sur la manière dont l'EPB, notre cas d'étude, a géré une crise, bien que de nature différente. Les leçons tirées de leur expérience en matière de choix des canaux, de tonalité des messages et de gestion des parties prenantes pourraient s'avérer précieuses pour analyser leur approche en cas de crise affectant leur image de marque. De plus, cette étude soulève des questions importantes sur la capacité d'une entreprise portuaire à adapter ses stratégies de communication face à une crise imprévue et à maintenir la confiance de ses différents publics

## **ETUDE 02 :**

Le rôle de la communication de crise dans la gestion des incendies cas de la direction de la protection civile de Bejaïa réalisé par Lachi Houa pour l'obtention d'un master en science de l'information et de la communication spécialise relation publique à l'université de Bejaia 2020/2021.

Le mémoire met en lumière un aspect crucial de la communication de crise : sa fonction vitale dans la gestion d'urgences et de catastrophes naturelles. L'étude menée par LACHI Houa s'est probablement intéressée de près aux stratégies de communication déployées par la protection civile, une organisation dont la mission première est de gérer les situations de crise et de protéger la population.

Cette recherche a pu analyser les types de messages diffusés (alertes précoces, consignes de sécurité, informations sur l'évolution de la situation), les canaux de communication utilisés (médias locaux, réseaux sociaux, communiqués officiels) et l'impact de cette communication sur la perception de l'efficacité de la protection civile et sur le comportement de la population face au danger.

Nous pouvons donc relever que l'objectif central de cette étude était d'évaluer l'efficacité de la communication de crise de la direction de la protection civile dans un contexte de gestion des incendies. Cette étude est arrivée aux conclusions selon lesquelles la rapidité et la clarté des alertes diffusées via les médias locaux ont contribué à une meilleure préparation de la population, tandis que l'utilisation des réseaux sociaux a permis une diffusion d'informations en temps réel et une interaction avec les citoyens.

Bien que le contexte organisationnel (une institution publique de secours) et la nature de la crise (catastrophe naturelle) diffèrent considérablement de notre sujet (une entreprise portuaire face à une crise potentiellement liée à son image), cette recherche souligne l'importance des principes fondamentaux de la communication de crise, tels que la rapidité, la clarté, la transparence et l'empathie, dans la préservation de la confiance du public et dans la gestion efficace de la situation d'urgence. Les stratégies de communication axées sur l'information proactive, la gestion des rumeurs et la démonstration de l'engagement de l'organisation à résoudre la crise pourraient offrir des parallèles intéressants pour l'analyse de la communication de crise de l'EPB en cas d'atteinte à son image.

Les deux mémoires, bien que portant sur des crises distinctes – la crise sanitaire de la COVID-19 pour l'étude de Boussaid et Bouzidi Abdelkrim et la gestion des incendies pour celle de Lachi Houa – partagent un intérêt commun pour le rôle crucial de la communication en situation d'urgence au sein de la région de Bejaia et dans des organisations spécifiques. Tous deux soulignent l'importance de stratégies communicationnelles adaptées pour interagir efficacement avec les parties prenantes et gérer l'événement critique. Cependant, leurs différences résident principalement dans la nature de la crise étudiée et l'organisation analysée.

L'étude sur la COVID-19 se concentre sur une crise sanitaire globale et son impact sur une entreprise portuaire, mettant en lumière la nécessité d'une communication interne pour la continuité des opérations et externe pour la rassurance. À l'inverse, la recherche sur les incendies examine une crise aiguë et localisée, analysant le rôle de la communication dans l'alerte et la coordination des actions de la protection civile. Par rapport à notre thématique sur le rôle de la communication de crise dans la préservation de l'image de marque de l'EPB, l'étude sur la COVID-19 offre un éclairage direct sur la gestion d'une crise par l'EPB elle-même, tandis que l'étude sur les incendies, bien que concernant une autre organisation, rappelle les principes fondamentaux d'une communication de crise efficace (rapidité, transparence) qui sont également essentiels pour la préservation de l'image en période de turbulence. Les deux études, prises ensemble, soulignent l'universalité de l'importance d'une communication stratégique en temps de crise, bien que les spécificités de chaque situation exigent des approches adaptées.

# **Chapitre II**

# **Démarche méthodologique**

**Préambule**

Ce deuxième chapitre est consacré à la présentation de notre démarche méthodologique. Nous y expliquons et justifions les choix méthodologiques adoptés dans le cadre de notre enquête. Nous y décrivons l'approche théorique retenue, les outils de recherche utilisés ainsi que la population étudiée. Enfin, nous présentons les principales étapes suivies pour la réalisation de notre enquête.

## 1. Approche théorique

### 1.1 Le fonctionnalisme

Pour mieux cerner notre problématique, nous avons choisi de nous appuyer sur l'approche fonctionnaliste. Cette théorie repose sur une idée centrale : dans toute société ou organisation, chaque élément joue un rôle spécifique et contribue au bon fonctionnement de l'ensemble<sup>1</sup>. Autrement dit, à chaque fonction correspond un élément, et inversement.

Le fonctionnalisme est une approche qui s'est développée dans les sciences sociales, notamment en anthropologie et en sociologie. Il vise à comprendre comment fonctionnent les systèmes sociaux, en identifiant à la fois ce qui les fait tenir (les fonctions) et ce qui peut les perturber (les dysfonctions)<sup>2</sup>. Le but est ensuite de trouver des mécanismes de régulation pour rétablir un équilibre durable<sup>3</sup>.

Le premier penseur à structurer cette approche est Bronislaw Malinowski, considéré comme le père du fonctionnalisme classique. Il voyait chaque fait social comme utile et nécessaire au maintien de l'ordre social. Par la suite, Robert K. Merton a introduit une vision plus nuancée : selon lui, une pratique peut être fonctionnelle pour certains groupes et non pour d'autres<sup>3</sup>. De son côté, Talcott Parsons a structuré l'approche fonctionnaliste autour de l'idée d'un équilibre à maintenir dans les systèmes sociaux.

Au fil du temps, cette approche a été critiquée pour son aspect trop optimiste. Toutefois, elle reste très utilisée, notamment aux États-Unis, car elle permet d'analyser le fonctionnement interne des institutions, en mettant en lumière les mécanismes qui assurent leur stabilité<sup>4</sup>.

### 1.2 Concepts-clés du fonctionnalisme

L'approche fonctionnaliste repose sur plusieurs notions fondamentales<sup>5</sup> :

La fonction : chaque élément d'un système (comme la communication) a une utilité et une place dans le maintien de l'ordre général.

<sup>1</sup> GRAWITZ, M., Méthodes des sciences sociales, 10<sup>e</sup> éd., Paris, Dalloz, 1986, p. 475.

<sup>2</sup> DELAS, J.-P. et MILLY, B., Histoire des pensées sociologiques, 5<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Colin, 2015, p. 293. <sup>3</sup> N'DA, P., Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines, Abidjan, Université Félix HouphouëtBoigny, 2015, p. 112.

<sup>3</sup> MERTON, R. K., Éléments de théorie et de méthode sociologique, Paris, Plon, 1965.

<sup>4</sup> GRAWITZ, M., op. cit., p. 475.

<sup>5</sup> AKTOUF, O., Le management entre tradition et renouvellement, 4<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2006, p. 153-154.

L'interdépendance : tous les éléments du système sont liés et se soutiennent mutuellement.

L'équilibre : le système tend vers une stabilité que l'on cherche à préserver ou à retrouver.

L'adaptation : les systèmes sociaux doivent évoluer en fonction de leur environnement.

La diversité : il existe plusieurs formes d'organisation sociale selon les contextes culturels et économiques.

### **1.3 Application à notre recherche**

Dans notre mémoire, cette approche nous permet d'analyser comment la communication de crise agit comme une fonction stabilisatrice dans l'entreprise. En période de turbulence, elle sert à réduire les tensions, rétablir l'ordre et préserver l'image de l'organisation auprès de ses parties prenantes. Elle est donc vue ici comme un outil de régulation, qui aide l'entreprise à retrouver un équilibre fonctionnel après une perturbation.

## **2. La méthode de recherche**

Le choix de la méthode repose sur la nature du sujet, l'objet d'étude et les objectifs visés. Selon Grawitz, « la méthode est l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. Elle peut être considérée comme sa réalité envisagée »<sup>1</sup>.

La méthodologie, quant à elle, est définie par Maurice Angers comme « l'ensemble des méthodes et des techniques utilisées dans une démarche relationnelle pour orienter et obtenir des réponses précises »<sup>2</sup>.

Dans notre travail, nous avons opté pour la méthode qualitative, car elle nous permet de mieux comprendre en profondeur le phénomène étudié, à savoir l'impact de la communication de crise sur l'image de l'entreprise. Cette approche est particulièrement adaptée à notre sujet, en raison des objectifs de l'étude et du nombre restreint de personnes interrogées. Elle privilégie l'analyse de discours et d'expériences individuelles, et repose sur l'exploration approfondie de cas concrets.

Comme le souligne Angers, « les méthodes qualitatives visent d'abord à comprendre le

---

<sup>1</sup> GRAWITZ, M., Méthode des sciences sociales, 8<sup>e</sup> éd., Paris, Dalloz, 1986, p. 443.

<sup>2</sup> ANGERS, M., Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, CEC, Québec, 2014, p. 40.

phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou de comportements observés »<sup>1</sup>. Pope et Mays ajoutent que la recherche qualitative cherche à « développer des concepts qui aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en mettant l'accent sur les significations, les expériences et le point de vue des participants »<sup>2</sup>.

### 3. La technique de recherche

Passer de la réflexion à l'action sur le terrain nécessite une technique de recherche bien choisie. Maurice Angers définit la technique comme « l'étape où l'on passe de la réflexion méthodologique à l'action concrète sur le terrain, en mobilisant des outils adaptés à l'objet de recherche et aux objectifs poursuivis »<sup>3</sup>.

#### 3.1. L'entretien

Raymond Boudon décrit l'entretien comme un outil utilisé en sciences sociales pour recueillir des informations lors d'un face-à-face entre l'enquêteur et l'enquêté<sup>4</sup>. Grinshpoun précise que l'entretien de recherche se centre sur la relation que la personne interrogée entretient avec l'objet d'étude<sup>5</sup>.

Dans notre étude, l'entretien nous a permis d'avoir un échange direct avec les personnes interrogées, favorisant ainsi une meilleure compréhension du sujet. Nous avons choisi l'entretien semi-directif, car il allie structure et souplesse : l'enquêteur suit un guide avec des thèmes précis tout en laissant à l'interviewé la liberté de s'exprimer et d'approfondir certains aspects.

Henni et de Boislandelle expliquent que ce type d'entretien repose sur des consignes explicites destinées à éviter que le répondant n'élude certains points importants<sup>6</sup>. Maurice Angers ajoute qu'il « est structuré autour de quelques thèmes généraux que le chercheur souhaite aborder, tout en laissant la possibilité d'explorer les réponses du sujet »<sup>6</sup>.

Nous avons élaboré un guide d'entretien composé de 19 questions, réparties en trois axes :

Axe 1 : Informations générales sur le répondant

<sup>1</sup> ANGERS, M., Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Casbah Éd., Alger, 1997, p. 60.

<sup>2</sup> POPE, C. & MAYS, N., Qualitative Research, 4<sup>e</sup> éd., 1995, p. 43.

<sup>3</sup> ANGERS, M., Initiation à la méthodologie de la recherche en sciences humaines, Montréal, CEC, 2014, p. 85.

<sup>4</sup> BOUDON, R., Dictionnaire de la sociologie, Larousse, Québec, 2005, p. 86.

<sup>5</sup> GRINSHPOUN, Y., Les entretiens de recherche : Théories et pratiques, Armand Colin, Paris, 2018, p. 41

.HENNI MAHE & DE BOISLANDELLE, D., Dictionnaire de gestion, Paris, Économica, p. 149.

<sup>6</sup> ANGERS, M., Initiation à la méthodologie de la recherche en sciences humaines, Montréal, CEC, 1997, p. 127.

Axe 2 : Prévention de la crise

Axe 3 : Stratégie de communication adoptée par l'entreprise pour gérer la crise et préserver son image

#### 4. La population d'étude

La population d'étude représente l'ensemble des personnes concernées par notre recherche, c'est-à-dire celles qui possèdent des caractéristiques liées à notre objet d'étude. D'après Maurice Angers, il s'agit de « l'ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques communes, et sur lesquels porte l'investigation »<sup>1</sup> <sup>16</sup>.

Dans le cadre de notre travail, notre population d'étude est constituée des cadres responsables de service communication de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB), qui jouent un rôle direct ou indirect dans la gestion des situations de crise et la communication interne ou externe de l'entreprise.

Pour notre recherche, nous avons constitué un échantillon de deux personnes : Chef de service de communication et le chargé de communication, occupants des postes de responsabilité au sein de l'EPB. Ce choix a été fait en fonction de leur implication directe dans la communication et la gestion de crise.

#### 5. L'échantillonnage

L'échantillonnage correspond à la manière dont on choisit les personnes à interroger dans une recherche. D'après Maurice Angers, « l'échantillonnage est l'opération qui consiste à choisir un certain nombre d'unités dans une population définie, en vue de réaliser une enquête sur cette base et de généraliser les résultats à l'ensemble de la population »<sup>2</sup> .

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste de type raisonné. Cela signifie que nous n'avons pas choisi les participants au hasard, mais de manière réfléchie, en fonction de leur expérience professionnelle et de leur rôle dans la communication et la gestion de crise au sein du port de Béjaïa.

Ce type d'échantillonnage est souvent utilisé dans les recherches qualitatives, car il permet de cibler des personnes pertinentes et informées sur le sujet étudié, même si leur nombre

---

<sup>1</sup> ANGERS, M., Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Casbah Université, p. 226. <sup>2</sup> Ibid., p. 148.

est limité. Dans notre cas, ce choix nous a permis de recueillir des données riches et précieuses à partir de seulement deux entretiens.

## **6. Les difficultés rencontrées**

Au cours de notre travail sur la communication de crise et la préservation de l'image de l'entreprise, nous avons été confrontés à plusieurs difficultés :

L'accès limité aux entreprises privées.

Le nombre restreint de personnes disponibles a limité notre échantillon à seulement deux entretiens.

L'accès à l'information concernant la communication de crise s'est révélé particulièrement compliqué.

La nature sensible de notre sujet a effectivement constitué un obstacle à la collecte de données précises.

# **Cadre théorique**

# **Chapitre III**

## **La crise et La**

## **communication de crise**

**Préambule**

Ce troisième chapitre porte sur notre première variable : la crise. Nous présenterons ses principales définitions, son évolution, ses caractéristiques, son cycle de vie et ses formes. Ensuite, nous aborderons la communication de crise, en exposant ses principes, ses stratégies, son plan de gestion, ainsi que le rôle des médias dans ces situations délicates.

**Section 01 : la notion de crise****1. Historique du terme crise**

Au cours des siècles, la signification du mot crise a revêtu différents sens selon le domaine et l'évolution de la science.

Dans un premier temps le terme crise dérive du grec ancien « *krisis* » « qui signifiait « décision » c'est-à-dire de distinguer une décision entre deux choix possibles »<sup>1</sup>. Qui été employé en médecine : C'est le moment où l'on doit décider du traitement du malade car il est en phase grave d'une maladie. L'équivalent de ce terme en latin « *crisis* » renvoie au mots « *discriminia* » signifiant « ce qui sépare » et qui correspond également au moment où il s'agit de décider :

« Les choses sont arrivées à ce point qu'il s'agit de décider si ...ou... »

« Nous en sommes venus aux plus grands périls et presque ou point critique extrême. »

D'après Edgar MORIN dans son essai « pour une christologie », « la notion de crise est répandue au vingtième siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit hanté par l'idée de crise : le capitalisme, la société, le couple, les valeurs»<sup>2</sup>.

Au départ ce terme était employé dans le domaine de la santé, ensuite il est étendu à d'autres domaines qui sont hors du domaine médical. De nos jours, le mot crise est employé dans de multiples domaines (économique, politique, institutionnel, juridique, social). Avec l'évolution des moyens de l'information et de la communication le concept de crise qui dérive du champ médical est également attaché aux domaines économiques et financiers, sociologique, juridique, etc. Ces secteurs à leur tour font appel à ce terme tels qu'il est employé aujourd'hui.

**2. Définition de la crise**

Selon Thierry Libeart : « la crise est un évènement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation »<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> DARSSA Jean-David, La Gestion de Crise en Entreprise, éd : GERESO, Le Mans (France), 2010, page 26.

<sup>2</sup> BEJIN André et MORIN Edgar, Pour une Christologie, COMMUNICATION, 1976, vol. 25, page 149.

<sup>3</sup> Thierry Libeart, \*la communication de crise\*, dunod, paris, 2001, P. 5.

Étymologiquement, le mot « crise » issu du grec \*« Crisis » \* signifie « décision » et plus précisément « faculté à décider, être en capacité de distinguer une décision entre deux choix possibles »<sup>1</sup>

Le mot « crise » signifie donc qu'il faut faire des choix et, par conséquent, passer à l'action.

### **3. Les Caractéristiques De la Crise**

Plusieurs éléments caractérisent la crise quel que soit son type. D'une manière générale, une crise ne se déclenche pas toute seule, de manière spontanée. Avant son émergence, il existe toujours, de manière plus au moins marquée, de façon plus au moins visible, un ensemble de signes précurseurs susceptibles d'alerter sur l'occurrence naissante d'une situation atypique, potentiellement dommageable pour l'organisation.

D'après Martial PASQUIER, \* la crise au niveau des organisations est caractérisée par les éléments\* <sup>2</sup>

#### **3.1 Les éléments**

- Elle touche l'ensemble de l'organisation et non des parties de celle-ci. Toute l'organisation est concernée par la crise et pas seulement les secteurs ou départements dont est issue l'événement causant la crise.

- Les crises provoquent un dérèglement du mode normal de fonctionnement. Les processus et règles internes à l'organisation ne sont plus ou ne peuvent plus être appliqués et on peut observer une paralysie du système.

- Les causes peuvent être connues mais elles sont généralement imprévisibles et surtout elles surprennent l'organisation. Elles n'ont en principe pas le temps de mettre en place de manière à anticiper des structures pour répondre à la crise.

- Les conséquences sont imprévisibles et sont de nature à remettre en cause la survie de l'organisation. L'organisation doit à la fois gérer la crise et veiller à une communication limitant les effets de celle-ci au risque que sa réputation et sa crédibilité soient largement entamées. Parfois, la survie même de l'organisation est en jeu.

---

<sup>1</sup> Jean-David Darsa, \*op.cit.,p 09

<sup>2</sup> PASQUIER Martial, \*Communication Publique\*, éd : 1<sup>er</sup> éd, de Boeck Université ; paris : 2011 ; page 282

- Tant dans l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci, les perceptions prennent le pas sur les faits. Les réactions émotionnelles dominent et il n'est souvent pas possible, dans un premier temps du moins, de débattre de manière rationnelle des causes et conséquences de la crise.

## **4. Le cycle de vie d'une crise**

### **4.1. La phase Préliminaire**

Également connue 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 ». <sup>1</sup>Elle peut démarrer avec des informations qui donneront de suite la gravité de l'événement ou des informations difficiles à interpréter et parfois anodines mais qui peuvent déboucher sur une crise (dénonciation, rumeur, et.). L'organisation doit être à même de capter ces informations au travers de dispositifs de veille stratégique et de détection de signaux faibles.

Il est donc primordial pour le relationniste de ne pas tomber dans la complaisance et de mettre en œuvre un mode de gestion préventif et préparatif à la crise. La vigie des potentiels de risque, la conception de plans et de guides de gestion de crise et une veille médiatique ne sont que quelques-unes des mesures à mettre en place lors de cette période de cette communication de risque.

On comprend que cette phase est caractérisée par l'apparition des signes de dysfonction et de dérèglement dans le fonctionnement de l'organisation. Dans cette phase la crise peut être minimisé et diminuer si les responsables détectent les risques.

Cela suppose une remise en cause permanent et la capacité de questionner toutes les activités de l'entreprise.

### **4.2 La phase aigüe**

Dans cette phase la crise est déclenchée, une déstabilisation complète dans le fonctionnement de l'organisation. La pression médiatique commence à se faire ressentir. Les personnes formées pour parler à la presse doivent chercher des solutions pour réagir à propos des médias faite un communiquer dans l'objectif d'informer sur la situation. Cette phase pousse le relationniste à la réaction par la quête d'information et de confirmation, le choix d'actions

---

<sup>1</sup> PAQUIER Martial, op.cit., p282

protectrices et la diffusion des alertes aux personnes concernées. L'entrée en communication de crise est alors officielle.

D'après Thierry Libeart : l'événement survient et la crise éclate. La montée en intensité est souvent très rapide dans le cas d'un accident technologique (crash d'un avion, échouage d'un pétrolier), d'un rappel de produit (Mercedes classe A, coca-cola ...), de la sortie d'un rapport ou d'une lire accusatrice comme celui d'Ewin black, mettant en cause l'entreprise informatique en raison de ses activités durant la seconde guerre mondiale<sup>1</sup>.

Dans cette étape l'organisation est en plein crise, ce qui engendre une grande présence médiatique.

#### **4.3 La Phase Chronique**

Caractérisée par son intensité extrême, cette phase représente le « moment où les repères connus tombent et où s'installe l'incertitude, le chaos ». Survenue de manière rapide ou progressive, régulière 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 supérieure 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 se déroulant à la veille d'une élection présidentielle, d'une coupe du monde de football ou d'un conflit militaire majeur<sup>2</sup>.

La phase 1 décrite ci-haut prend alors toute son importance dans cette période où la recherche d'explications et de réponses est omniprésente. Le relationniste prendra alors soin de contrôler, en partie, l'entrée dans la crise et, à l'aide de réactions appropriées, servira de guide vers la sortie de celle-ci. Lors de cette phase, la crise est à son sommet, et la pression médiatique commence à baisser sur le sujet de la crise.

#### **4.4 Phase de cicatrisation**

Selon Thierry Libeart, La crise a disparu et les médias n'en font plus écho, cette étape est souvent négligée par les entreprises, celles-ci préférant refouler l'idée même de crise et les

---

<sup>1</sup> LIBAERT Thierry, op.cit., p. 16

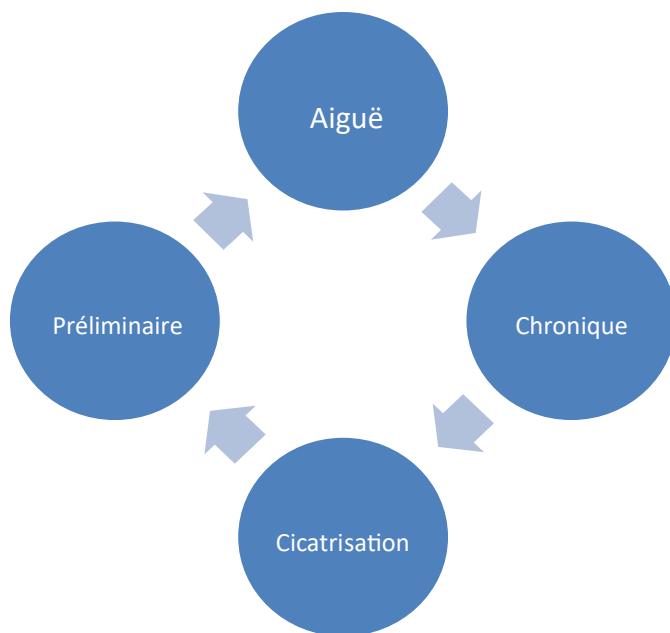
<sup>2</sup> LIBARET\* Thierry, op.cit., p 18 .

difficultés qu'elle a engendrées. La phase de cicatrisation est également propice au rebondissement.<sup>1</sup>

Cette phase est celle « où les bilans sont de mise, afin de tirer les leçons qui s'imposent et procéder aux ajustements requis dans les manières de faire ».

C'est également dans le cours de cette phase que l'on procède généralement à l'attribution de responsabilités et que certaines démarches de début de résilience se font jour. Cette phase ne représente pas une rupture franche, mais le début de l'adaptation et de la transformation de l'organisation. Pourtant, cette phase reste toujours, pour trois raisons : la première, c'est que la société reste très largement marquée par les événements (nouvelles technologies et transformation de la communication), la deuxième, c'est que les médias, trouvent toujours l'occasion (date d'anniversaire de la crise), pour parler sur cet événement, la troisième, c'est qu'il ad d'autres événements similaires à cette crise, ayant pour objectif de réduire les effets négatifs lors d'une répétition d'incidents similaires.<sup>2</sup>

Figure n°1: Le Cycle De Vie De La Crise



**Source :** Journal of Business Strategy, Mai 2011.volume 11, n2

<sup>1</sup> LIBARET\*\* Thierry,op.cit., p 17.

<sup>2</sup> AIMEUR Saïd, Le Management de la Communication en Situation de Crises sur les Réseaux Sociaux, Revue ElWahat pour les Recherches et les Etudes, vol.10 n°1, 2017 (consulté le : 16/05/2025) URL : <http://elwahat.univ-ghardaia.dz> Page 39.

## **5.Les types de crise**

Dans une organisation, on peut rencontrer différents types de crises, qui peuvent être classées de plusieurs manières. Certaines sont liées à des accidents, d'autres à des problèmes techniques ou à des situations d'urgence. Il existe aussi des crises causées par une mauvaise gestion de l'information ou par des dysfonctionnements internes.

### **5.1 Crise technique**

Selon Véronique SARTRE Dans le domaine technique on distingue deux grandes crises<sup>1</sup>,

#### **5.1.1 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, un sabotage commis par le personnel ou par une main extérieure, un virus informatique qui analyse les transactions bancaires... Celle-ci se voit immédiatement accusée de manque de sécurisation de son unité de production et d'indifférence aux conséquences humaines ou environnementales.

#### **5.1.2 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 improches à la consommation ou à l'utilisation.
- Selon l'avancée des recherches médicales et scientifiques, des produits tombent sous le coup d'une interdiction. Des suspicions de sûreté entraînent une désaffection, voire boycott du public.

#### **5.1.2.1 Economique et financière**

Nous vivons dans un monde où l'économie est très importante dans la gestion, le développement et la continuité de l'entreprise, les fonctionnaires espèrent toujours accroître leurs bénéfices, et avoir une place dans les marchés que ce soit à l'échelle nationale ou internationale. Mais les mauvaises performances économiques ou d'instructions peuvent mener (ou être causées) au boycottage de produits, l'apparition d'un produit concurrent, chute de cours boursier...

---

<sup>1</sup> Véronique Sartre p.19.

### **5.1.2.2 politiques**

Selon Thierry Libaret Elle regroupe les crises relatives à l'organisation de l'organisme, elle distingue deux crises<sup>1</sup>

#### **A-Crise réglementaire**

Elle est due à une activité tombée sous le coup d'une réglementation contraignante, celleci peut concerner directement l'entreprise. La réglementation peut exercer ses effets indirectement par l'interdiction publicitaire.

#### **B-Crise judiciaire :**

Elle apparaît lorsqu'une activité ou un produit est impacté par une décision de justice qui constraint à un repositionnement marketing.

### **5.1.3 Corporate**

Elle concerne directement l'image et la réputation de l'entreprise. La crise Corporate peut avoir son origine dans une rumeur incontrôlée et totalement fantaisiste<sup>2</sup>.

### **5.1.4 Crise informationnelle**

Se préserver de l'espionnage industriel est crucial pour n'importe quelle entreprise, et les fuites d'information réelles ou supposées peuvent avoir également des effets dévastateurs, notamment la mise en péril des objectifs et de la survie d'une organisation dans un temps de décision court. L'effet de surprise, la présence de menaces, l'incapacité à agir librement, de ce fait garder le secret est essentiel pour préserver l'avantage de l'organisation.<sup>3</sup>

### **5.1.5 Crise sociale et humaine**

On sait quand une crise commence mais on ne sait quand est-ce qu'elle finit et quelle ampleur elle peut prendre. Les grèves, les manifestations et l'agitation sociale constituent les crises les plus évidentes, qui ont un impact direct sur la production et le chiffre d'affaires, car elles jouent de plus en plus un rôle dans une logique médiatique, c'est-à-dire pour témoigner de la volonté des gens d'exercer une pression externe sur le choix stratégique de l'entreprise. La révélation de certaines pratiques de gestion peut déclencher une crise, et les secteurs sociaux

---

<sup>1</sup> Thierry Libaret, op.cit. p.24.

<sup>2</sup> (Ibid.)

<sup>3</sup> Thierry Libaret, op.cit. p.18

peuvent également être source de crise par la mise en lumière d'activités répréhensibles (des affaires de harcèlement moral ou sexuel portant atteinte à la réputation de l'organisation).<sup>1</sup>

## **Section 2 : la communication de crise**

### **1. Définition de la communication de crise**

La communication de crise désigne l'ensemble des actions de communication mises en place pour faire face aux effets négatifs d'un événement sur l'image d'une organisation. Elle vise à informer rapidement, rassurer les publics concernés et préserver la réputation de l'organisation<sup>2</sup>.

Cette définition met en évidence le rôle central de la communication dans la gestion des situations critiques. En effet, face à une crise, l'organisation doit non seulement agir, mais aussi savoir communiquer de manière rapide, claire et cohérente. L'objectif est de limiter les impacts négatifs sur son image, de maintenir la confiance des parties prenantes et d'éviter l'aggravation de la situation. La communication devient alors un outil stratégique essentiel pour gérer l'urgence et préparer la sortie de crise.

### **2. Les principes de la communication de crise**

Lors d'une crise, les décideurs d'une organisation doivent adopter certaines règles fondamentales pour anticiper et gérer efficacement la situation :

- Fournir des informations fréquentes, précises et complètes
- Éviter de mentir
- Organiser des réunions spécifiques sur la crise
- Maintenir la cohérence des messages dans la durée
- Combler les vides d'information pour éviter les rumeurs
- Entretenir de bonnes relations avec les médias.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> Thierry Libaert, *La communication de crise*, Paris, Dunod, 2001

<sup>3</sup> Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *Communication : Toute la communication d'entreprise*, Paris, Dunod, 2012, p. 399.

### **3. Les stratégies de communication en période de crise**

Lorsqu'elle est confrontée à une crise, une organisation peut adopter différentes postures de communication, selon le contexte et les enjeux.

#### **3.1 La stratégie de reconnaissance**

L'acceptation de la responsabilité est une stratégie efficace à condition qu'elle soit mise en œuvre rapidement. L'objectif est de reconnaître la crise avant que les médias ne la révèlent.

<sup>1</sup>Bien qu'encore peu utilisée en pratique, elle donne généralement de très bons résultats.<sup>2</sup>

#### **3.2 La stratégie du projet latéral**

Cette approche consiste à détourner l'attention du public en abordant un aspect connexe, mais plus positif. Elle est coûteuse car elle nécessite des actions concrètes pour être crédible.<sup>3</sup>

#### **3.3 La stratégie du silence**

Elle repose sur la négation ou l'absence de réponse. Cette posture peut être risquée, notamment sous la pression médiatique, car elle alimente les rumeurs.<sup>2</sup>

#### **3.4 La stratégie de discréption maîtrisée**

Cette stratégie privilégie une diffusion contrôlée et partielle de l'information, selon un calendrier stratégique. Elle exige une grande rigueur et une parfaite coordination.<sup>3</sup>

## **4. Le plan de la communication de crise**

Le plan de communication de crise constitue un document formalisé qui prévoit l'organisation des actions de communication en cas de crise. Il comprend les outils, les messages clés, les responsabilités des acteurs, les canaux à utiliser, les scénarios de crise envisagés et les procédures à suivre pour une réponse efficace.<sup>4</sup>

### **4.1 Crisis Communication Team (Équipe de communication de crise)**

Formation d'une équipe dédiée, incluant le porte-parole, le responsable des relations médias, et les experts techniques.

---

<sup>1</sup> Thierry Libaert, La communication de crise, Paris, Dunod, 4e éd., 2015, p. 59. <sup>2</sup> Didier, V., cité par Thierry Libaert, La communication de crise, op. cit <sup>3</sup> Thierry Libaert, La communication de crise, op. cit.

<sup>2</sup> Pasquier, J.-L., cité par Thierry Libaert, La communication de crise, op. cit.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Op.cit p122

**4.2 Message Développement (Développement des messages)**

Préparation de messages clairs, cohérents, adaptés à chaque public.

**4.3 Target Audiences (Publics cibles)**

Identification précise des parties prenantes internes et externes.

**4.4 Communication Channels (Canaux de communication)**

Sélection des médias traditionnels, numériques, et des outils internes.

**4.5 Procédures and Protocol (Procédures et protocoles)**

Définition des actions précises à réaliser avant, pendant, et après la crise.

**4.6 Training and Exercises (Formation et exercices)**

Organisation de simulations pour tester l'efficacité du plan.

**4.6.1 Enjeux du plan de communication de crise**

Selon Didier Heiderich, plusieurs types de crises peuvent gravement affecter une organisation, d'où la nécessité de disposer d'un plan d'action comportant un volet communication.<sup>1</sup>

Un plan de communication de crise permet de gérer efficacement l'information interne et externe. Il réduit les écarts de perception entre les dirigeants et les autres parties prenantes.<sup>2</sup> Il joue également un rôle préventif, en anticipant les risques liés aux parties prenantes et en instaurant une meilleure compréhension mutuelle.

La communication de crise assure aussi un rôle d'information : transmettre le bon message, au bon moment, au bon public. À titre d'exemple, lors de l'accident des mineurs chiliens en 2010, la diffusion rapide d'informations rassurantes a permis d'éviter une crise majeure pour le gouvernement chilien.

Enfin, elle a un rôle d'atténuation en répondant aux attentes des publics et en réduisant l'impact négatif de la crise.

---

<sup>1</sup> Didier Heiderich, « Plan Médias de Crise », Magazine de la communication de crise sensible, vol. 10, avril 2003, p. 2.

<sup>2</sup> Thierry Libaert, Le Plan de Communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, Paris, Dunod, 2008, p. 241

#### **4.6.2. Objectifs du plan de communication de crise**

La communication de crise a pour objectifs principaux :

- Réduire les dommages.
- Contrôler la situation.
- Fournir des informations claires.
- Justifier les décisions prises par l'organisation.

- Son but fondamental est de préserver l'image de l'organisation sur le long terme.<sup>1</sup> Elle aide aussi à anticiper la transformation d'un incident en crise, tout en favorisant une communication efficace avec les différentes parties prenantes.

### **5. Le rôle des médias en situation de crise**

En période de crise, le rapport entre l'entreprise et les médias évolue considérablement, influençant directement la manière dont l'image de l'organisation est perçue par l'opinion publique. Comme le soulignent Malaval et Décaudin<sup>1</sup> : Pendant la crise, un rapport de force en faveur des médias : La crise, par définition, n'est pas prévisible. Le calendrier n'est pas choisi, et le moment pour communiquer est subi par l'entreprise qui doit répondre. Les médias sont alors en attente de réponses, mais ils risquent d'amplifier des informations non contrôlées ou non vérifiées, voire de manier l'exagération (notamment pour les supports en quête de sensationnel ou de titres accrocheurs pour augmenter leurs ventes). »,<sup>2</sup> ce renversement du rapport de force constraint l'entreprise à une posture réactive, souvent défavorable à une gestion sereine de son image.

---

<sup>1</sup> Emmanuel Bloch, Communication de crise et réseaux sociaux, Paris, Dunod, 2012, p. 86

<sup>2</sup> Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, Pentacom : Communication des entreprises et des organisations, Paris, Pearson Education, 2012, p. 557.

# **Chapitre IV**

## **L'image de l'entreprise et la gestion des situations de crise**

## **Préambule**

Ce quatrième chapitre est consacré à la seconde variable de notre recherche, à savoir l'image de l'entreprise. Nous commencerons par définir ce concept, en le distinguant de notions proches comme la notoriété, la réputation ou encore le positionnement. Nous présenterons ensuite ses différents niveaux, ses caractéristiques et ses composantes. Dans une seconde partie, nous aborderons la gestion des situations de crise, en décrivant ses étapes, ses outils, ainsi que le rôle de la cellule de crise. Enfin, nous mettrons en lumière les stratégies adoptées pour gérer l'image de l'entreprise, aussi bien en temps normal qu'en période de crise.

## Section 1 : L'image de l'entreprise

### 1. Définition de l'image de l'entreprise

Toute entreprise renvoie une image à son environnement externe, laquelle reflète son identité perçue. Cette image se construit à partir de la culture organisationnelle, des valeurs défendues, des objectifs stratégiques, ainsi que de la personnalité des marques et de l'offre commerciale. Dès lors, la construction d'une image positive devient un levier fondamental de la communication institutionnelle.

Selon Thierry LIBAERT « L'image de l'entreprise est composée des perceptions, croyances, impressions d'un individu ou d'un groupe à son propos. Avoir une certaine image d'une organisation, c'est se la présenter, lui attribuer un certain nombre de caractéristiques, physiques et morales. Cette image, positive ou négative, orientera les comportements et la confiance qui lui seront accordés. »<sup>1</sup>

### 2. Les concepts liés à l'image de l'entreprise

#### 2.1 La réputation de l'entreprise

La réputation d'une entreprise désigne la façon dont elle est perçue par un groupe social ou par le grand public dans son ensemble.

« Le concept de réputation est régulièrement associé à celui de l'image et la différence reste floue entre les deux termes. »<sup>2</sup>

« Se traduisant par une confiance accordée par ses publics, et par leur croyance en la fiabilité de la firme, construite par les actes concrets de celle-ci. »<sup>3</sup>

#### 2.2 La notoriété

##### 2.2.1 Définition de la notoriété

La notoriété est ce qui permet à une marque d'être connu par un large panel de personnes, la notoriété est donc ce que le public retient elle permet de mesurer la popularité et votre présence sur un marché.

---

<sup>1</sup> Thierry LIBAERT et Johannes Karine, \*La communication corporate\*, DUNOD, Paris, 2010, P40

<sup>2</sup> L'Illiane DEMONT-LUCOL, Alain KEMPT, Marine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit., P 44\* <sup>3</sup> Thierry LIBAERT et Johannes Karine, op.cit., p. 46

«La notoriété constitue également un soutien à la politique d'image. La connaissance que le public aura d'une firme donnée déterminera son attention aux messages de celle-ci et constituera un critère de sélection parmi la multitude d'entreprises communicantes.»<sup>1</sup>

### **2.3 Niveaux de notoriété**

#### **2.3.1 La notoriété spontanée**

La notoriété spontanée montre que les gens la remarquent facilement et qu'elle leur vient rapidement à l'esprit, ce qui prouve qu'elle occupe une place importante dans leur mémoire.

« Le taux de notoriété spontanée est le pourcentage des personnes qui citent spontanément la marque. La question posée est alors une question ouverte par exemple : « citez –moi toutes les marques de lessive que vous connaissez. »<sup>2</sup>

#### **2.3.2 Notoriété top of mind ou notoriété de premier rang**

La notoriété top of mind veut dire que L'entreprise est parmi les premières citées spontanément dans son secteur « Le pourcentage de population qui cite la marque en premier. Par exemple : Quelles marques de café connaissez-vous ? espresso est souvent la première cité et donc le top of mind ». <sup>3</sup>

#### **2.3.3 La notoriété assistée**

Nombre de personnes qui reconnaissent une marque ou un produit suite à une incitation (reconnaissance de la marque). « Le taux de notoriété assisté est le pourcentage de personnes qui disent connaître une marque présentée dans une liste. Par exemple, si on fait l'étude de la notoriété d'une marque de lessive, on pose la question suivante : « parmi ces marques ... (suit une liste de marques) quelles sont les marques de lessive que vous connaissez ? »<sup>4</sup>

#### **2.3.4 Notoriété qualifiée**

Les personnes interrogées peuvent citer le nom et les principaux produits et services de l'entreprise. La notoriété peut être vue comme le degré zéro de toute politique d'image.

L'entreprise doit en effet d'abord être connue avant de tendre à une image.

<sup>1</sup> Thierry LIBAERT et Johannes Karine, op.cit., P41

<sup>2</sup> Jacques Lendrevic & Bernard Brochand, \*PUBLICITOR\*, 5ème édition, DALLOZ, Paris, 2001, P146

<sup>3</sup> Jacques Lendrevic & Bernard Brochand, op.cit., P146

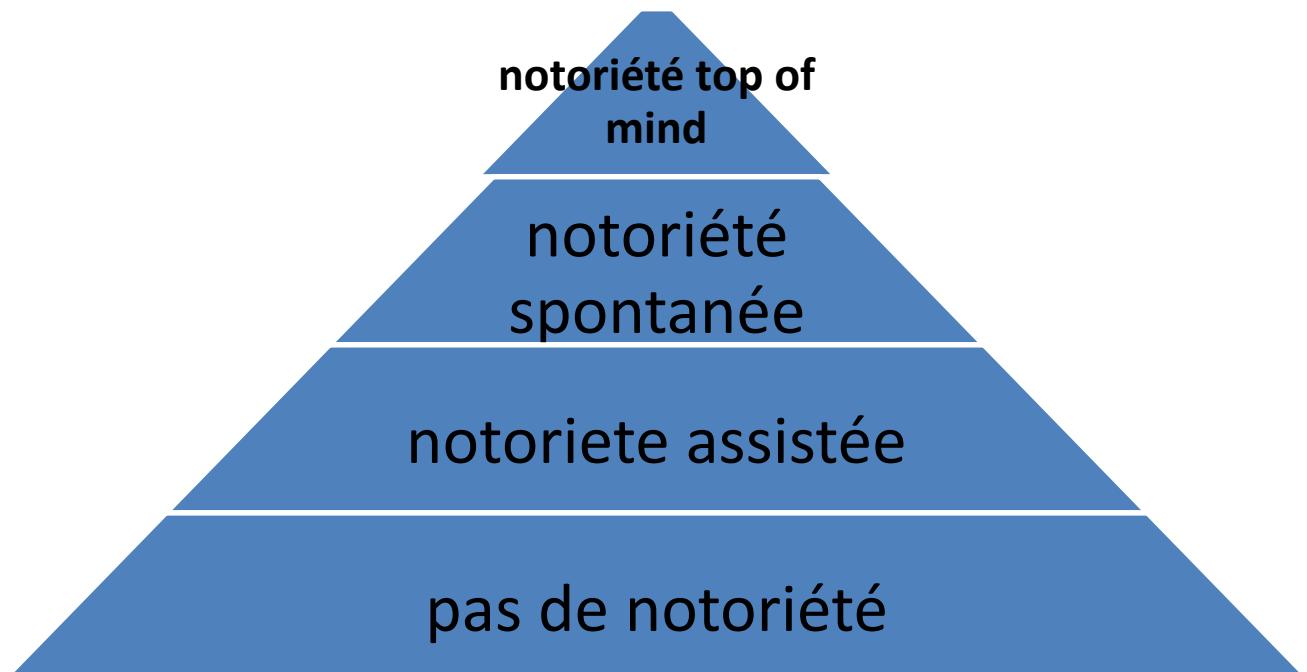
<sup>4</sup> Ibidem

## 2.4 Le positionnement

Le positionnement est défini comme : « un processus de nature stratégique destiné à développer l'image voulue par l'entreprise dans l'esprit de ses clients et de ses prospects. »<sup>1</sup>

Le positionnement correspond à une démarche stratégique par laquelle une entreprise cherche à occuper une place précise dans l'esprit de ses clients et de ses futurs clients. Autrement dit, c'est la manière dont elle veut être perçue par son public. Elle choisit volontairement l'image qu'elle souhaite projeter pour se distinguer de ses concurrents et marquer les esprits.

Figure n 2 : la pyramide de la notoriété



Source : LENDREVIE (J), LEVY (J) : Mercator, tout le marketing à l'ère numérique, 11<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2014, p. 809.

## 3.Les niveaux de l'image de l'entreprise :01

### 3.1 Image perçue

C'est le sens usuel donné à l'image de marque, autrement dit c'est la perception de la marque par l'ensemble du public ou par une certaine catégorie de personne, à un moment donné. Il

<sup>1</sup> J. LAMBIN, \*marketing stratégique et opérationnel\*, édition, Dunod, Paris, 2008, P. 405-406.

s'agit de la perception réelle que le public a de l'entreprise, basée sur des éléments tangibles (produits, services) et intangibles (réputation, communication).

### **3.2 Image voulue**

C'est-à-dire la manière dont l'entreprise souhaite être perçue par le segment ciblé, et qui résulte d'une décision de positionnement. Ce que l'entreprise cherche à projeter comme image idéale. Cela correspond aux valeurs et messages qu'elle souhaite communiquer pour se positionner sur le marché.

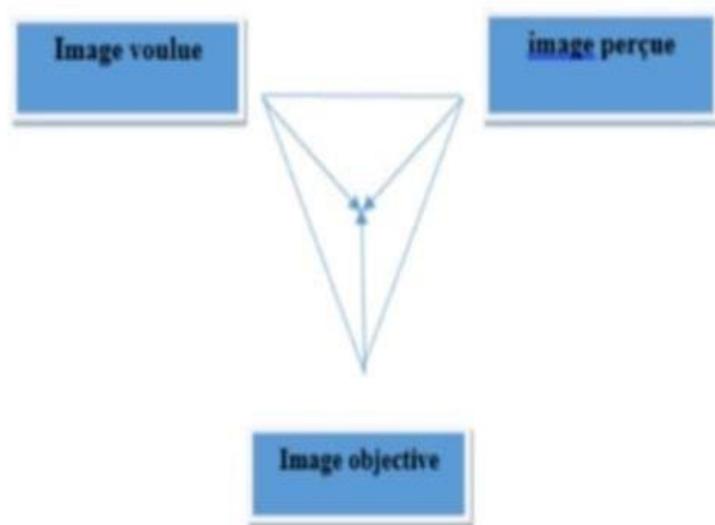
### **3.3 Image réelle**

On la réalité de la marque avec ses forces et ses faiblesses, telle est connue ou ressentie par l'entreprise et qui s'appuiera sur un audit interne, ce qui est appelé (étude miroir), c'est-à-dire l'entreprise vue par elle-même. La perception que l'entreprise a d'elle-même, qui peut être issue d'une étude interne ou d'un audit.

### **3.4 Image possible**

C'est-à-dire l'image que l'entreprise peut atteindre d'après ses compétences et ses moyens. Ce que l'entreprise pourrait atteindre en fonction de ses ressources, de ses capacités et de son positionnement stratégique.

Figure n 3: les niveaux de l'image de l'entreprise



Source : LewiG, la marque, vuibert.20

## 4.Les composantes de l'image de l'entreprise

### 4.1 L'entreprise elle-même

L'entreprise cherche à se faire connaître en communiquant. Plus elle est connue du public, plus elle a de chances de gagner sa confiance.

L'entreprise cherche également à véhiculer l'image qu'elle souhaite donner. Ces actions pourront porter strictement sur ce qu'est l'entreprise, ses potentialités techniques, humaines, financières. Lorsqu'elles portent sur l'institution, elles traduisent les valeurs auxquelles l'entreprise entend s'identifier (ses missions, ses compétences, la sauvegarde de l'environnement, son engagement dans le progrès, etc.).<sup>1</sup>

### 4.2 Les produits et les services

L'image d'une entreprise dépend des produits et services qu'elle propose, surtout s'ils ont un impact fort et visible. Pour bien communiquer, elle doit être à l'écoute de ses clients afin de comprendre quel message leur parlera le mieux.

Les produits et les services proposés sont porteurs d'une image. Par la publicité, ils imposent aux clients une vision du produit et de son origine, du pays où l'on l'a conçu, de celui qui l'a fabriqué, du monde du lieu de production. Les produits du commerce équitable bénéficient généralement d'une image favorable sur laquelle la communication pourra prendre appui.<sup>2</sup>

### 4.3 La marque

La marque sert à identifier clairement les produits ou services d'une entreprise et à les différencier de ceux de ses concurrents. Elle peut prendre la forme d'un mot, d'un nom, d'un slogan, d'un logo, d'un dessin, ou d'un mélange de ces éléments.

« L'image de marque est constituée de toutes les représentations associées à la marque et qui en font la valeur. Cette valeur dépend de la notoriété de la marque, des caractéristiques et de la qualité des produits, des prix pratiqués, des lieux de vente choisis, du type de clients qui achètent les produits. Elle dépend aussi de la valeur imaginaire attribuée à la marque très importante pour les produits de luxe. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPT, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, \*communication des entreprises ; stratégies et pratiques\*, ARMAND COLIN, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1996, p06.

<sup>2</sup> Ibid.p07

<sup>3</sup> Juliane DEMONT-LUCOL, Alain KEMPT, Marine RAPDEL, Charles SCHETTA, op.cit., p68 .

## Section 2 : La gestion des situations de crise

### 1. La gestion de crise

Selon Thierry Libaert : « La gestion de crise correspond à l'ensemble des dispositifs organisationnels, humains et techniques mis en œuvre pour faire face à une situation de rupture, de manière à en limiter les effets négatifs sur l'organisation et à permettre un retour à une situation stabilisée. »<sup>1</sup>

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

Pour bien gérer une crise, il est essentiel d'être préparé et d'avoir un plan clair. Il faut mettre en place un vrai travail, à la fois sur l'organisation et la communication, que ce soit avant, pendant ou après la crise.

#### 2.1 Avant la crise

Mieux vaut prévenir que guérir. C'est la phase de préparation avant le déclenchement d'une crise, et elle passe par trois étapes :

##### 2.1.1 Surveiller

L'environnement de l'organisation afin d'identifier les événements et de mettre en place des capteurs pour alerter les personnes compétentes en cas de crise.

##### 2.1.2 Anticiper

En préparant une série d'informations stratégiques et en établissant des scénarios pour répondre aux différents types de crise.

##### 2.1.3 Former une cellule de crise

En la constituant avec l'association des représentants de la direction, du personnel, des experts et des professionnels de la communication.

#### 2.2 Pendant la crise

C'est la phase de pilotage. Gérer la crise, car l'organisation est au cœur de la crise dans cette phase. La cellule de crise doit prendre les mesures d'urgence adaptées et aussi informer les parties concernées. Donc, dans cette phase de l'éclatement de la crise, on met en place les moyens et les procédures établies dans la phase amont.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Libaert, Thierry. La communication de crise. 4e édition, Paris, Dunod, 2018, p. 9.

<sup>2</sup> ADARY, S., LIBAERT, T., MAS, C. et WESTPHALEN, M.-H., Communication de crise, Dunod, 2015, p. 429.

### 2.3 Après la crise

La phase de réhabilitation et de reconstruction. C'est la phase où la crise est finie, et dans ce cas, il est primordial de dresser un bilan et de prendre en compte le retour d'expérience afin d'améliorer les pratiques et de diffuser la culture du risque<sup>1</sup>.

Tableau n 2 : Étapes de gestion d'une crise

	Etape	Action clés
1	Avant la crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>-analyse des risques : probabilité d'occurrence, niveau de risque encouru, degré de maîtrise du sujet.</li> <li>- Simulation des conséquences : connaissance des impacts, maîtrise de l'information.</li> <li>- Constitution d'une cellule de crise : reconnaissance de la gravité de la situation.</li> </ul>
2	Pendant la crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analyse et évaluation de la situation.</li> <li>✓ Activation des plans opérationnels et de la communication.</li> <li>✓ Prendre les devants, informés de manière active (ne pas attendre que la pression externe s'exerce).</li> </ul>
3	Après la crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Déclarer la fin de la crise avec la reprise des activités normales.</li> <li>✓ Maintenir les communications après la fin de la crise avec tous les partenaires et les médias.</li> <li>✓ Fournir un soutien à toutes les personnes qui ont été impliquées. Les remercier.</li> </ul>
4	Débriefing évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tirer un bilan de l'expérience et adapter les plans opérationnels et de communication (apprentissage).</li> </ul>

Source : Adapté de Gabay (2001) et de l'Office d'information du canton de Berne (2001).

### 3. Le processus de gestion de crise

La communication joue un rôle complémentaire dans la résolution de problèmes organisationnels, et la communication de crise englobe généralement deux positions : soit dire

la vérité et accepter les conséquences, soit ne rien dire et choisir une stratégie silencieuse. Le processus de résolution d'une crise se décompose en plusieurs étapes :

### **3.1 Envisager la crise**

#### **3.1.1 Surveiller**

-Évaluer ces risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de la gravité de leurs conséquences.

-Mettre en place des capteurs pour alerter les superviseurs en cas de crise.

#### **3.1.2 Anticiper**

-Préparer et formaliser une série d'informations 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.

#### **3.1.3 Former**

-Constituer une cellule de crise, associant des représentants de la direction et du personnel, des experts et des professionnels de la communication.

-Informer le personnel concerné à tous les niveaux hiérarchiques par des programmes de sensibilisation.

-Tester les aptitudes de chacun par des exercices de simulation.

### **3.2 Gérer la crise**

-S'informer sur les causes du problème

#### **3.2.1 Riposter**

-Prendre les mesures d'urgence adaptées.

-Constituer un comité de pilotage, et/ou réunir la cellule de crise.

#### **3.2.2. Informer**

-Prioriser la notification aux familles des sinistrés.

-Rassurer les proches de l'organisation, à commencer par les victimes et leurs familles.

-Établir un système d'information complet pour les médias.

-Assurer la cohérence des messages internes et externes.

### **3.2.3 Respecter**

-Communiquer avec clarté, franchise et mesure.

-Ne pas dissimuler les problèmes, les aléas et les incertitudes.

### **3.2.4 Encadrer**

-Aligner les positions des différentes parties prenantes.

-Enregistrer tous les événements et actions.

-Dialoguer avec des interlocuteurs crédibles.

### **3.2.5 Conclure**

-Maintenir le contact avec les interlocuteurs extérieurs.

-Améliorer le plan de communication<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> WESTPHALEN, M.-H., *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*, 2<sup>e</sup> éd., DUNOD, Paris, 2004, pp. 61-62

Figure n 4 : processus de gestion de crise

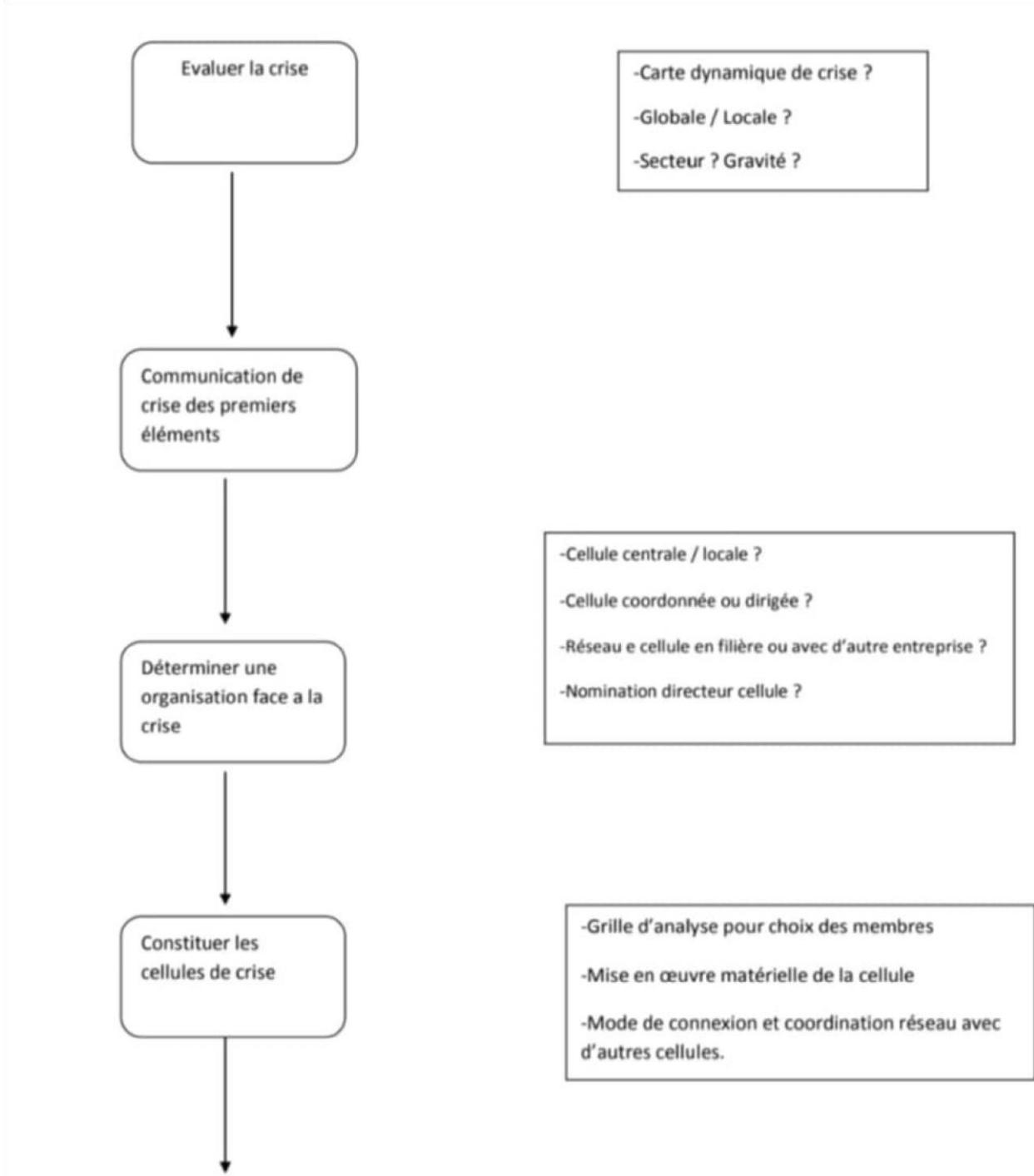
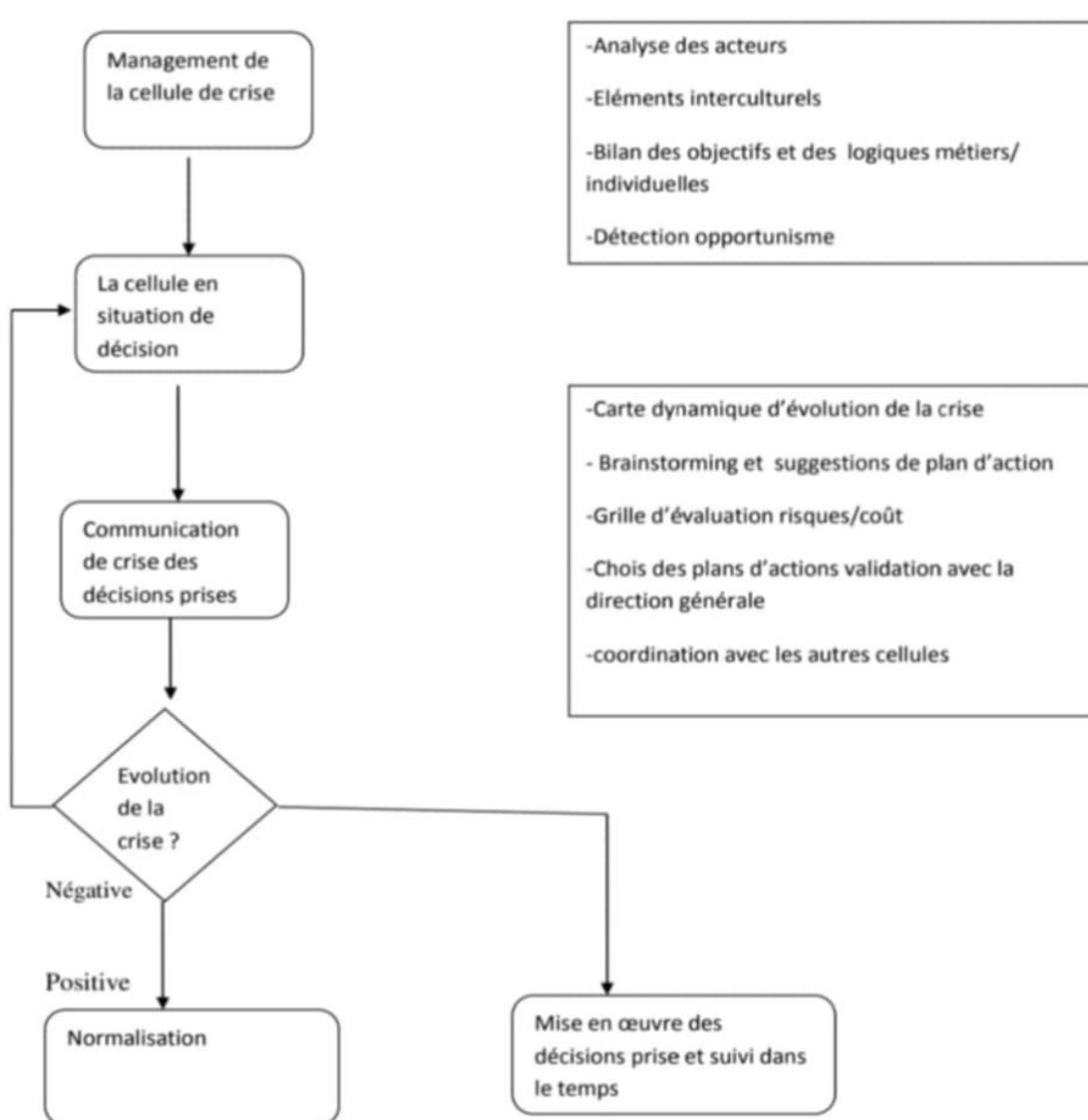


Figure de processus de gestion de crise (suit)



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

#### 4. Les outils de la gestion de crise

D'après Christophe Roux-Dufort, la crise commence souvent avec l'apparition d'un événement extraordinaire ou inhabituel. Depuis une dizaine d'années, plusieurs outils et dispositifs ont été mis au point pour faire face à ces situations.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> DUFORT, Christophe Roux, « Gestion de Crise : les managers possédés par leurs démons », Magazine de la Communication de Crise et Sensible, Observatoire international des Crises, vol. 11, p. 3.

**4.1 Outils principaux****4.1.1 Le plan de gestion de crise**

La commune est chargée de l'organisation et de la coordination des actions à mener en cas de crise ; Adapter les dispositifs de gestion de crise (actions nécessaires à la sauvegarde des personnes, des biens et des activités) ; plan communal, plan de sécurité civile, plan de secours...etc.

**4.1.2 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 ;

**4.1.3 Les plans opérationnels de crise**

Plans de prévention : sécurité (biens), sûreté (personnes), sûreté de fonctionnement (fiabilité) et plans de protection ; plans de continuité d'activités (métier de l'entreprise), plan de secours (informatique) ;

Nous avons pu constater, qu'une organisation doit mettre en œuvre des outils et des dispositifs de gestion de crise, pour faire face plus rapidement à des situations difficiles.

**4.2 Éléments du plan de gestion de crise****4.2.1 Le schéma d'alerte**

Qui va définir clairement pour l'ensemble de l'organisation les étapes essentielles de transmission des informations ;

**4.2.2 La cellule de crise**

Qui a pour but de définir clairement les différents intervenants de l'organisation en cas de crise

**4.2.3 Les fiches missions**

Qui ont pour objectif de définir le rôle de chacun de ces intervenants de l'organisation en cas de crise.

**4.2.4 Les fiches outils**

Qui ont pour but de favoriser la transmission des informations et le reporting pendant la gestion de la crise et ainsi de gagner en efficacité.

#### 4.2.5 Les annexes (annuaire de crise, plans de repli)

<sup>1</sup>Telles que l'annuaire 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.

#### 4.3 Autres éléments du plan selon Babkine et Hamdi

- Le processus d'alerte (qui, quoi, quand, où, comment, combien, pourquoi)
- La composition de la cellule de crise
- La cartographie des risques et des acteurs impliqués
- Les outils de communication avec les parties prenantes<sup>2</sup>

### 5. La cellule de crise

Une cellule de crise, c'est un groupe de personnes clés au sein d'une organisation, comme des décideurs et des responsables de la communication, mais aussi des intervenants extérieurs.

On l'appelle souvent un comité de crise. Ce comité est spécialement formé pour gérer des situations délicates ou critiques que peut rencontrer une entreprise pendant son activité. Tous les membres de cette cellule ont la responsabilité de prendre des décisions et d'agir pour éviter une crise potentielle ou pour atténuer les effets d'une crise déjà en cours.

La cellule de crise se réunit dans une salle spécialement aménagée pour ce type de situation. Les grandes entreprises ont souvent des salles entièrement dédiées à la gestion de crise, tandis que d'autres optent pour une salle de réunion classique. Dans ce dernier cas, il est crucial de rester vigilant pour s'assurer que tous les éléments nécessaires au bon fonctionnement de la cellule de crise sont en place.

- Composition d'une cellule de crise

La composition d'une cellule de crise ou d'un comité de crise dépend du niveau de préparation de l'entreprise face aux crises. Idéalement, cette composition est établie avant qu'une crise ne survienne, après avoir identifié les scénarios de crise possibles.

- Constitution habituelle d'une cellule de crise :

<sup>1</sup> LIBAERT, T., & WESTPHALEN, M.-H., *Communicator. Toute la communication d'entreprise* (6<sup>e</sup> éd.), Dunod, 2012, p. 384.

<sup>2</sup> BABKINE, Anthony et HAMDI, Monnira, *Bad buzz : Gérer une Crise sur les Médias Sociaux*, Groupe EYROLLES, 2013, p. 50.

- Les principaux décideurs de l'entreprise
- Un ou plusieurs intervenants extérieurs
- Un ou plusieurs experts en communication de crise (internes ou externes, voire les deux)
  - Des membres du département juridique ou des juristes externes
  - Le rôle d'une cellule de crise
  - Dresser un inventaire des différents types de risques (pour en savoir plus, consultez la cartographie des risques)
    - Identifier les risques à traiter en priorité, en se concentrant d'abord sur ceux qui présentent une forte probabilité et un potentiel de gravité élevé, afin de minimiser les impacts.

D'organiser et de centraliser les informations sur les risques, qui sont souvent éparpillées entre les différents services et responsables au sein des organisations, comme la qualité, la logistique, la sécurité, les sites industriels, les ressources humaines, et la direction générale.<sup>1</sup>

## **6. La gestion de la cybercrise**

### **6.1 Étape 1**

Se préparer

- Veille multi source multilingue
- Langage adapté aux réseaux sociaux
- Contribution aux forums
- Site internet de crise / pré-crise
- Base de données pour les journalistes
- Médiathèque de crise

### **6.2 Étape 2**

Réagir

- Apporter une information immédiate

---

<sup>1</sup> PASQUIER Martial, Communication Publique, éd : 1<sup>er</sup> éd, de Boeck Université ; paris ; 2011 ; page 282

- Analyser objectivement la situation
- Identifier les publics cibles
- Intervenir sur les réseaux sociaux
- Assurer la cohérence des discours
- Mettre en place les outils de réponse

### **6.3 Étape 3**

Gérer l'après-crise

- Contrôler la clôture
- Rassurer les équipes

## **7. La gestion de l'image d'entreprises**

**Définition :**

La gestion de l'image regroupe l'ensemble des actions et stratégies mises en place pour préserver, ajuster ou améliorer la perception qu'ont les publics internes et externes d'une entreprise. Contrairement à la construction, qui est une phase ponctuelle et structurée de définition de l'image, la gestion est un processus dynamique et continu. Elle nécessite une attention permanente afin de détecter les écarts éventuels entre l'image voulue par l'entreprise et l'image perçue par ses différents publics.<sup>1</sup> En d'autres termes, il s'agit de maintenir l'équilibre entre ce que l'entreprise souhaite projeter et ce que ses parties prenantes interprètent la gestion de l'image à l'ère du numérique, revue internationale d'intelligence économique.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Anthony PONDER, La gestion de l'image à l'ère du numérique, Revue internationale d'intelligence économique, vol. 1, n° 1, 2009, cité dans : AHMEDI Dalila, Cours sur l'image de l'entreprise et la communication globale, Master 2 Communication et Relations Publiques, Université de Béjaïa, année universitaire 2024-2025. file:///C:/Users/Dalila/Downloads/la-gestion-de-limage-de-lentreprise-a-lere-du-web-20-1.pdf.

## **7.1. La gestion de l'image en situation normale**

### **7.1.1 Audit de l'image**

La première étape consiste à évaluer la perception actuelle de l'entreprise.<sup>1</sup> Cela peut être réalisé à travers des sondages auprès des collaborateurs et du grand public, l'examen des contenus publiés en ligne, ainsi que l'analyse des retombées médiatiques. Ce diagnostic permet de mettre en lumière l'écart entre l'image perçue et celle que l'organisation souhaite véhiculer, afin de mieux orienter les actions à mener.

### **7.1.2 Définition des axes stratégiques**

Après l'audit, il convient d'identifier les priorités en matière d'image institutionnelle. Ces orientations stratégiques doivent être cohérentes avec les ambitions globales de l'entreprise. Par exemple, une organisation désireuse d'être reconnue pour sa capacité d'innovation devra orienter sa communication vers des initiatives ou produits innovants.

### **7.1.3 Mise en œuvre des actions**

Cette phase correspond à la concrétisation des choix stratégiques à travers des actions ciblées. Cela peut inclure des campagnes de communication spécifiques, une gestion active des relations publiques, ainsi que l'exploitation des plateformes numériques pour renforcer les échanges avec les publics concernés.

### **7.1.4 Évaluation et ajustement**

La gestion de l'image requiert un suivi régulier afin d'apprécier l'impact des actions mises en place. Pour ce faire, des indicateurs tels que la notoriété, la satisfaction des clients ou la couverture médiatique sont mobilisés. En fonction des résultats obtenus, des ajustements sont effectués pour optimiser la stratégie adoptée.

## **7.2 En situation de crise**

Ces stratégies (silence, projet latéral, reconnaissance), déjà présentées comme des outils de communication en situation de crise, prennent ici une dimension plus précise : elles deviennent de véritables leviers pour gérer l'image. En effet, leur rôle ne se limite pas à informer

---

<sup>1</sup> AFRIKSURVEY, Améliorer l'image de son entreprise, 2020, cité dans : AHMEDI Dalila, Cours sur l'image de l'entreprise et la communication globale, Master 2 Communication et Relations Publiques, Université de Béjaïa, année universitaire 2024-2025.

ou à réagir, mais à protéger activement la réputation de l'organisation, à maintenir la confiance du public et à reconstruire une image positive sur le long terme.

La stratégie de reconnaissance, par exemple, met en avant la transparence, l'éthique et la responsabilité de l'entreprise, des valeurs particulièrement prisées par l'opinion publique. Elle offre une belle occasion de montrer que l'organisation prend ses responsabilités, ce qui peut renforcer la confiance des parties prenantes, même dans des moments difficiles.

D'un autre côté, la stratégie de projet latéral cherche à rééquilibrer la perception de l'entreprise en mettant en lumière des actions positives, parfois sans lien direct avec la crise. Ce changement de focus est une manière de reconstruire un récit valorisant autour de l'image globale de l'organisation.

Enfin, la stratégie de refus ou de silence, bien que controversée, peut être vue comme une tentative de limiter les effets d'une médiatisation excessive. Cependant, comme le souligne Thierry Libaert, cette approche doit être utilisée avec précaution : le silence peut être interprété comme un déni, ce qui pourrait aggraver la perte de crédibilité.<sup>1</sup>

En résumé, ces stratégies ne sont pas seulement des réponses à la crise : elles sont des outils essentiels pour gérer l'image, dans une logique que Libaert décrit comme une gestion symbolique de la crise, c'est-à-dire la maîtrise des représentations sociales qu'elle engendre.

---

<sup>1</sup> Thierry Libaert, op. cit., p. 58.

# **Cadre Pratique**

# **Chapitre V**

# **Présentation des données**

## Préambule

Ce cinquième chapitre est structuré en deux grandes sections. Dans la première, nous présenterons l’Entreprise Portuaire de Béjaïa, organisme qui nous a accueilli durant notre période de stage. Nous retracerons brièvement son évolution, ses principales missions, ainsi que son organisation interne.

La seconde section sera consacrée à la présentation des données recueillies dans le cadre de notre enquête. Il s’agira d’identifier les personnes interrogées, de décrire les caractéristiques de notre échantillon et d’analyser leur répartition selon différents critères socio-professionnels.

## Section 01 : Présentation du lieu de la recherche

### 1. Présentation de l'organisme d'accueil (EPB)<sup>1</sup>

Le port de Béjaïa occupe une place importante dans le commerce international en raison de sa localisation géographique favorable.

Actuellement, le port de Béjaïa occupe la première place au niveau national pour le traitement des marchandises générales et la troisième position parmi les ports pétroliers d'Algérie. En 2000, il devient le premier port du bassin méditerranéen à obtenir la certification ISO 9001 version 2000 pour l'ensemble de ses services, marquant ainsi l'adoption d'un système de management de la qualité. Cette reconnaissance s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, orientée vers la satisfaction des clients. Par la suite, l'entreprise a obtenu d'autres certifications, notamment l'ISO 14001 :2004 pour la gestion environnementale, et l'OHSAS 18001 :2007 pour la santé et la sécurité au travail.

#### 1.1 Historique Béjaïa, une ville, un port

Béjaïa, tout au long de son histoire multimillénaire, rayonné tant sur le bassin méditerranéen que sur l'ensemble du Maghreb. Elle y joua un grand rôle dans la transmission du savoir et dans les échanges commerciaux.

L'activité humaine sur le site actuel de la ville remonte au néolithique ; en témoignent les nombreux vestiges des premières civilisations humaines datant de plus de 10 000 ans, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, retrouvés sur place.

Connue à l'époque romaine sous le nom de Saldae civitas, elle devint au Moyen Âge l'une des cités les plus prospères de la côte méditerranéenne, capitale de grandes dynasties musulmanes notamment les Hammadites et une branche des Hafssides.

D'abord connue en Europe grâce à ses chandelles faites de cire d'abeille auxquelles elle a donné son nom, les bougies, Béjaïa a également joué un rôle important dans la diffusion des chiffres arabes en Occident.

Grâce au dynamisme de son port, à sa situation géographique, sa bonne politique et ses avantages douaniers, Béjaïa a été une destination privilégiée pour de puissants marchands. Présentant des atouts de mouillage naturel, Béjaïa a tout temps attiré les navires qui y trouvaient un abri en refuge sûr. Les Phéniciens longeant la côte nord-africaine installèrent un comptoir

---

<sup>1</sup> Document interne de L'EPB, 2025

commercial à proximité du port actuel, les Romains leur succédèrent avec Saldae, ville romaine construite en 26–27 av. J.-C., qui servit de port d'embarquement vers Rome via ses hautsplateaux.

L'activité portuaire reprit de la vigueur au début du millénaire avec les Hammadites, dont la civilisation florissante permit l'ouverture sur le monde européen : plusieurs traités de paix et de commerce ont été signés. Les échanges entre le prince normand et le pape Grégoire VII provoquèrent le niveau des échanges avec l'Europe. Les relations commerciales se développèrent avec des ports tels que Marseille, Gênes ou Majorque.

Les premiers ouvrages forts furent réalisés en 1834. Les ouvrages de protection furent commencés en 1870, en 1879 ceux d'extension, le port marchand fut achevé en 1911. En 1922, on traça physiquement les configurations de l'avant-port et l'arrière-port. C'est entre 1958 et 1960 que furent construites les installations nécessaires à la réception des pétroliers dans l'avant-port les premiers travaux de conduite du pétrole de Hassi-Messaoud ou port de Bejaïa ont été débutés en août 1959, cette conduite de 650 km a été achevée le 25 août 1959, le premier décembre 1959 est partie le premier bateau-citerne de Béjaïa vers la France.

Après l'indépendance, les pouvoirs publics ont posé les premières stratégies de développement et d'investissement, ainsi, des études ont été engagées pour le développement des ports algériens. C'est dans cette dynamique que le port de Béjaïa a bénéficié du soutien de l'état pour la construction d'un grand nouveau quai de 750 ml. La modernisation et l'élargissement des infrastructures constituent depuis, des décennies, les principaux chantiers du port. Elles connaissent leur point d'orgue avec la réalisation d'un terminal à conteneurs moderne et la création de zone extra-portuaire.

## 1.2 Bejaïa, et ses grandes dates

- La présence dans la région de la race homo sapien depuis plus de 20 000 ans.
- 880–146 J.-C., l'occupation de Béjaïa par les Phéniciens.
- 27–26 avant J.-C., construction de la ville Saldea par Octave.
- En l'an 22, Tacfarinas, souleva les Maures contre la domination romaine.
- 146–431, les romains occupent le pays (pendant 5 siècles).
- En 371, la révolte de Firmus, chef des tribus mauritaniques sous le règne de l'empereur Valentinien.

- 390–477, Génseric le roi des Vandales y avait établi provisoirement sa capitale.
- 533–647, les byzantins s'établirent dans le port, les provinces berbères soumises à leur domination.
- 545, les Vandales ravagent la ville.
- En 1067, Béjaïa devient Capitale des Hammadites.
- En 1162, Béjaïa signe un traité de commerce avec la république de Gênes.
- En 1186, Béjaïa signe un traité de commerce avec Pise.
- Vers la fin du XIIIème siècle, le mathématicien italien Fibonacci (1170–1240) arrive à Béjaïa pour l'apprentissage au système de numération (chiffres Ghubar).
- En 1236, Béjaïa renouvelle le traité de commerce avec Gênes jusqu'à la fin du XIVème siècle.
- 1281, signature de traité de Paix avec la Catalogne.
- 1211 et 1340, signatures de plusieurs traités avec Marseille.
- XIIIème – XIVème siècles, l'arrivée et le séjour à Béjaïa de plusieurs hommes de sciences, théologiens, voyageurs, poètes et grands maîtres du soufisme.
- 1365–1366, le séjour d'Ibn Khaldun (Tunis 1332 – Caire 1406).
- 1509 et 1555, les occupations passagères de Charles-Quint.
- 1509, la prise de Béjaïa par les Espagnols.
- En 1555, Béjaïa libérée par les autochtones et les Turcs.
- mai 1671, l'attaque de Béjaïa par une flotte navale Anglaise (immortalisée par deux gravures de l'époque).
- 1833, l'occupation de Béjaïa, après Alger et le reste de l'Algérie par les Français.
- 1851, début des insurrections contre l'armée coloniale française.
- Soulèvement de Bou Baghla (1820–1854).
- 1871, l'insurrection de Cheikh El-Haddad et El-Mokrani.
- 1889, séjour du compositeur Camille Saint-Saëns (1835 – mort à Alger le 16 décembre 1921).
- 1945, manifestations du 8 mai (Kherrata – Sétif – Guelma).

- 1954, début de la révolution Algérienne.
- 1956, la tenue du congrès de la Soummam.
- 1962, l'indépendance de l'Algérie.

## 2. Historique de création de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.<sup>1</sup>

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (C.N.A.N).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.<sup>2</sup>

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (E.P.E-S.P. A) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 3.500.000.000 Da, détenues à 100% par les Services Portuaires, par abréviation « SERPORTS SPA ».

<sup>1</sup> Document interne

<sup>2</sup> Document interne

## **2.1 Fiche signalétique du port**

L'EPB est une société par actions (SPA), dénommée entreprise portuaire de Bejaia,

Son siège social est sis à 13, Avenue des frères Amrani. Bejaia. L'exercice social de l'EPB débute du 1er janvier au 31 décembre

## **2.2 Situation géographique**

Le Port de Béjaïa jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus sûres de la rive sud de la méditerranée. Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne lui confère d'importants atouts et une place privilégiée sur les routes maritimes, où il a su y capter un important trafic.

Le port de Bejaïa, est délimité :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m
- L'Est par la jetée Est.
- A l'Ouest par la zone industrielle de Bejaia.

\* Mouillage :

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m. Abritée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

\*Accès au Port :

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

\*Bassins du Port :

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.

- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 25 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.

- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

\*Les passes :

- Passe d'entrée : longueur = 320 ml

- Passe Abdelkader : longueur = 110 ml

- Passe de la casbah : longueur

\*Installations :

Les principales installations du port ont :

1. Le terminal à conteneurs d'une superficie de 8hectares.
2. Le terminal à bois d'une superficie de 07 hectares.
3. Le terminal à roulier d'une superficie de 13.000m<sup>2</sup>.
4. Un abri papier d'une superficie de 1200m<sup>2</sup>.
5. Un centre de transit des marchandises dangereuses de 7.000m<sup>2</sup>.
6. Des silos à céréales d'une capacité de 30.000 et 120.000 tonnes.

### 3. Caractéristiques techniques et équipements

Tableau 03 : Les ouvrages de protection : Jetées

Jetées	Longueurs	Profondeurs
Jetée Est	650 ml	Entre 0 et 16m
Jetée Sud	450 ml	Entre 10 et 13m
Jetée du large	1500 ml	Entre 6 et 10m
Jetée de fermeture	800 ml	Entre 0 et 6m

Source : réalisé par nous-mêmes.

**Tableau n04 : Les ouvrages d'accostage : Quais**

Dénomination du Quai	N° des Postes à quais	Bassins	Profondeurs (m)	Longueurs
Port pétrolier	01à03	Avant port	10à13,5	710ml
Quai Nord	06et07	Vieux port	08	75ml
Quai Ouest	08à11	Vieux port	09	420ml
Quai de la Casbah	12à13	Vieux port	08	257ml
Quai de la Passe	14	Passe casbah	10	146ml
Quai Ouest Sud	15et16	Arrière port	10,5	230ml
Quai de la Gare	17à19	Arrière port	7,5à10,5	430ml
Nouveau Quai	20à24	Arrière port	12	750ml
Grande jetée du Large	26	Arrière port	12,5	78ml

**Source : réalisé par nous-mêmes.**

## 4.Missions et activités de l'EPB

### 4.1. Ses Missions

-L'Entreprise Portuaire de Béjaïa a pour mission principale d'assurer le transit des marchandises et des passagers dans des conditions optimales de sécurité, de coût et de délai.

-Elle est également responsable de la gestion, de l'exploitation et du développement du domaine portuaire, avec pour objectif de favoriser les échanges extérieurs du pays.

-L'EPB veille à la sécurité et à l'ordre au sein de l'espace portuaire, tout en assurant les travaux d'entretien, d'aménagement et de modernisation de ses infrastructures.

-En parallèle, elle propose aussi des services à vocation commerciale tels que le remorquage, la manutention et l'accostage.

## 4.2 Ses Activités

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa exerce plusieurs activités essentielles liées à la gestion et à l'exploitation du domaine portuaire. Parmi ses principales fonctions, on retrouve :

-L'exploitation des équipements et installations portuaires.

-La réalisation des travaux d'entretien, d'aménagement et de rénovation des infrastructures portuaires.

-Le monopole des opérations de manutention et d'acconage sur le port.

-Le monopole des services de remorquage, de pilotage et d'amarraige des navires.

-L'organisation de la sécurité et de la police portuaire à l'intérieur du périmètre portuaire public.

## 5. Description des services

**- L'acheminement des navires de la rade vers le quai :** Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

**- Le remorquage :** Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

**- Le pilotage :** désigne l'assistance fournie par un pilote maritime qui rejoint le navire à bord d'une vedette. Sa mission est d'accompagner le commandant dans les manœuvres et de diriger le navire en toute sécurité jusqu'à son emplacement au quai

**- Le lamanage :** l'opération qui consiste à assurer l'amarraige du navire dès son arrivée au port, et à surveiller en permanence la stabilité de son attache au quai pendant toute la durée de son escale.

**- Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises :** elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, un 4ème shift peut être exploité. Ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- L'enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- L'avitaillement en eau potable.
- Le pesage des marchandises (ponts bascules).
- La location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

## **6.Le marché de l'EPB**

### **6.1 Les clients de l'EPB**

La clientèle de l'EPB est une clientèle hétérogène composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour Les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires ou commissionnaires en douane, représentant les opérateurs

Économiques dans les opérations d'import – export.

- Chargeurs et réceptionnaires qui sont les propriétaires des marchandises.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et Sur le territoire national.
- Passagers.
- Commandants de navires en escale au port.

## 6.2 Les concurrents du port

En l'absence de concurrence interne directe, le port de Béjaïa bénéficie d'un monopole sur ses activités locales. Toutefois, ses véritables concurrents sont les autres ports algériens, qui se disputent les mêmes flux commerciaux au niveau national.

### - Le port d'Alger

Le port d'Alger est actuellement le principal port d'Algérie pour le traitement des marchandises conteneurisées, représentant plus de 70 % de ce type de trafic. Toutefois, le manque d'espace et la saturation des quais compliquent les opérations, en particulier pour les marchandises non conteneurisées.

Pour remédier à cette congestion, le ministère des Transports a décidé, à partir du 1er octobre 2009, de rediriger une partie de ce trafic vers d'autres ports du pays. Ainsi, des cargaisons telles que le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectées au port de Béjaïa.

### -Le port d'Annaba

Situé à l'extrême Est du pays, le port d'Annaba est principalement orienté vers l'importation et l'exportation de vracs tels que les minerais, le charbon et les phosphates. Il assure également un rôle secondaire dans la réception de marchandises diverses, de conteneurs, de produits agricoles et de véhicules.

Des projets d'extension sont en cours, notamment pour élargir le parc à conteneurs. Toutefois, l'agrandissement des quais et l'augmentation du tirant d'eau restent complexes en raison de la configuration du bassin portuaire et du type de structures existantes. La capacité estimée du terminal conteneurs, une fois agrandi, serait d'environ 15 000 EVP par an, limitée par la profondeur d'eau et la longueur des quais

### -Le port de Djendjen

La gestion du terminal à conteneurs du port de Djendjen a été confiée à l'opérateur international Dubaï Ports World (DPW), avec pour ambition de faire de ce port une plateforme de transbordement. Cependant, des audits récents menés par des cabinets spécialisés ont révélé plusieurs difficultés dans son exploitation, notamment des lacunes importantes en matière de sécurité. De plus, l'absence de corridors routiers adaptés limite fortement le développement du trafic dont le port a besoin pour se dynamiser.

**-Le port de Skikda**

Principalement orienté vers le traitement de marchandises diverses, le port de Skikda gère notamment des produits sidérurgiques (représentant 21 % de sa part de marché) ainsi que du matériel industriel (machines, pièces, etc.). Le vieux port joue aujourd’hui un rôle logistique important dans la réception et le transfert de cargaisons destinées aux projets d’exploration et de production pétrolière dans le sud du pays

Toutefois, le port de Skikda fait face à plusieurs contraintes, notamment un faible tirant d'eau (environ 6 mètres) au niveau des quais, ce qui limite l'accès des navires de grande taille. Bien que l'entrée du port soit suffisamment profonde, le dragage à l'intérieur reste complexe à cause du type de construction des quais (murs gravitaires), peu adaptés à une amélioration de profondeur. De plus, les possibilités d'extension ou de modernisation des installations actuelles pour répondre à la demande croissante en trafic de conteneurs sont très limitées.

## Figure n 5 : Organigramme Général de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa

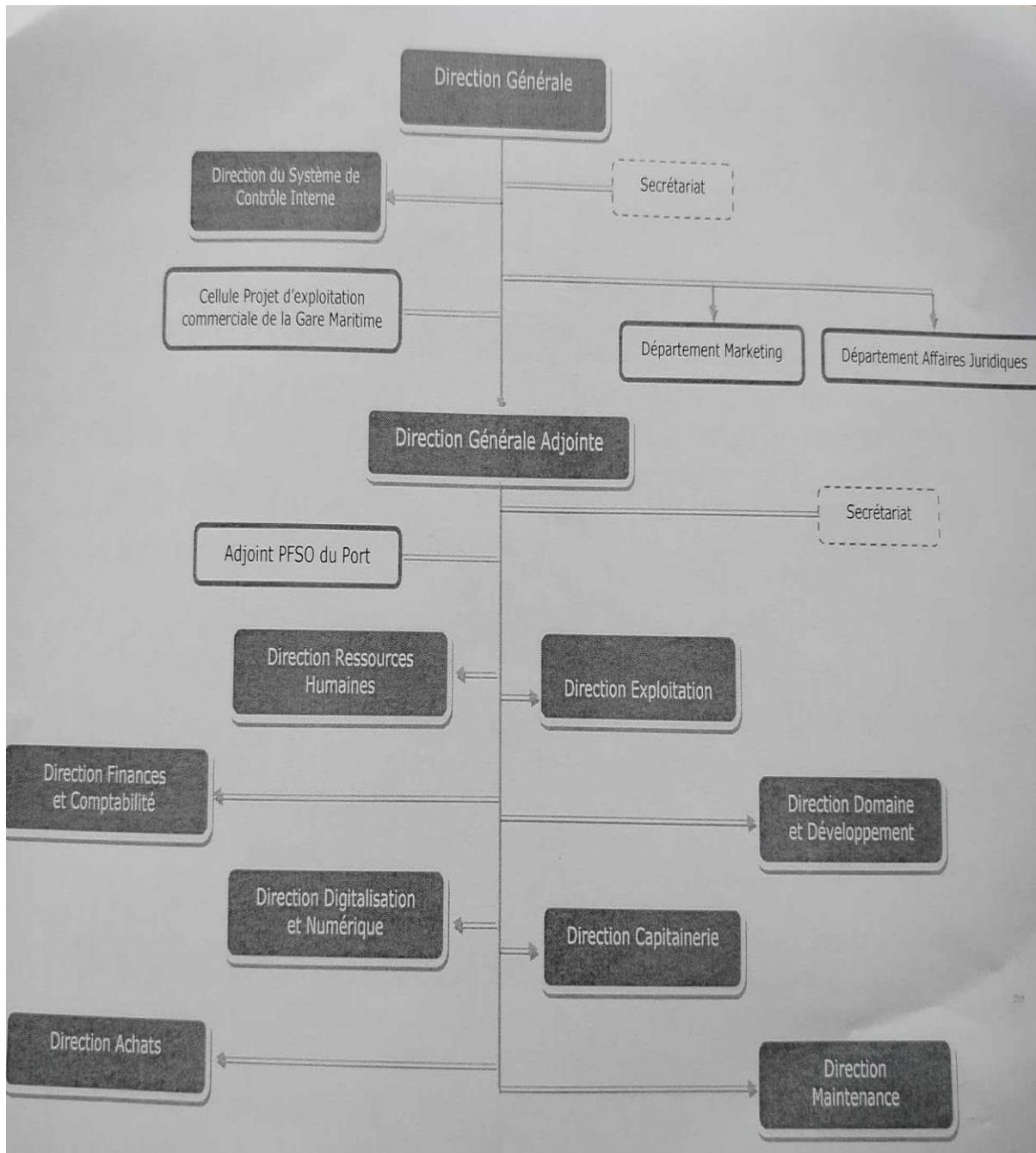


Tableau n05 : les services et description

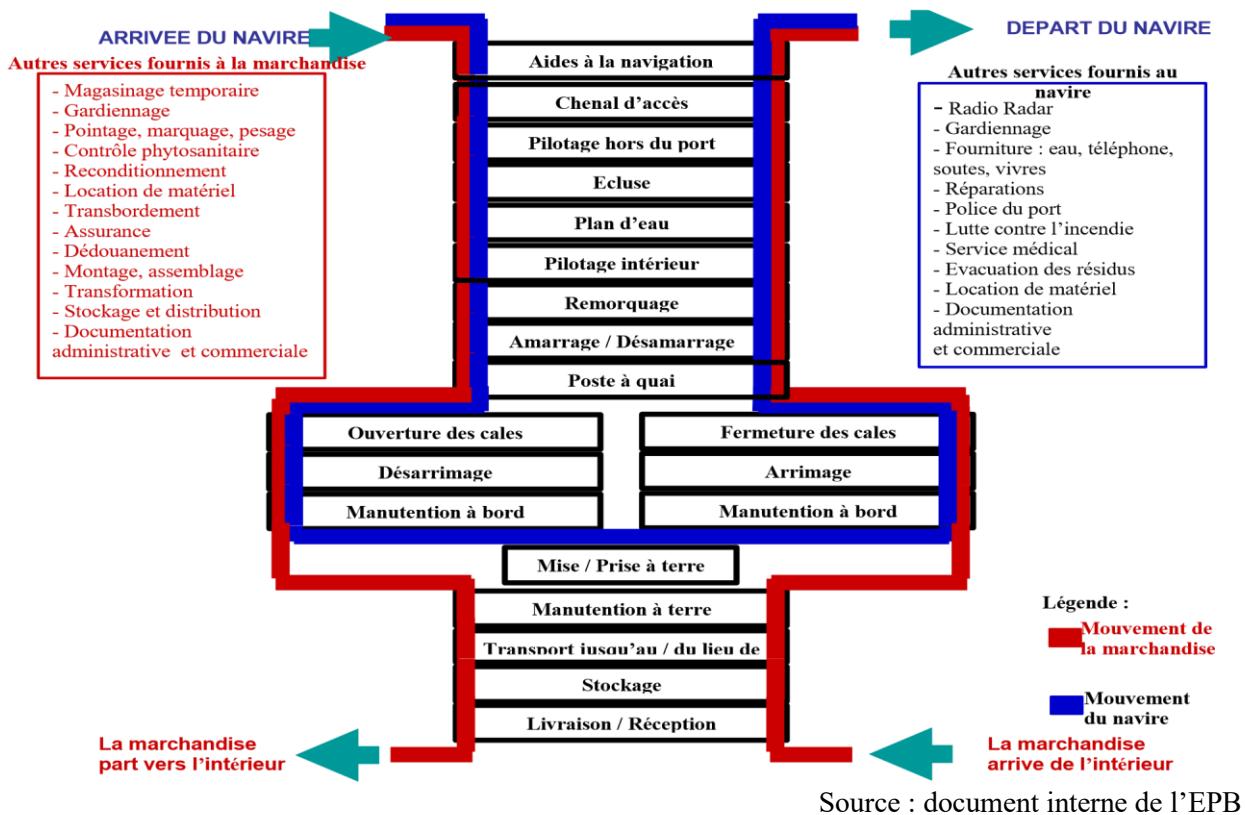
Service	Description
Direction Générale (D.G)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assure la gouvernance globale</li> <li>- Prend les décisions stratégiques et veille au bon fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise.</li> </ul>
Direction Générale Adjointe (D.G.A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuie la direction générale dans la coordination et le suivi des services techniques et opérationnels.</li> </ul>
Département Audit Interne trôle de Gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Évalue les processus internes et contrôle la gestion pour assurer conformité et efficacité des opérations.</li> </ul>
Département Affaires Juridiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gère les aspects juridiques de l'entreprise</li> <li>-rédige les contrats</li> <li>-traite les litiges et veille au respect des lois.</li> </ul>
Département Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conçoit les stratégies de communication commerciale</li> <li>-assure la promotion des activités portuaires.</li> </ul>
Cellule Communication Externe	Pilote les actions de communication

	<p>Externe et institutionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-relations médias</li> <li>-gestion d'image publique.</li> </ul>
Direction des Ressources Humaines (D.R.H)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gère le personnel du recrutement à la formation, en passant par la gestion administrative et sociale.</li> </ul>
Direction des Finances et de la Comptabilité (D.F.C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Élabore et suit le budget</li> <li>-assure la comptabilité générale</li> <li>-analyse les indicateurs financiers.</li> </ul>

Direction des Systèmes d'Information (D.S.I)	Déploie et maintient les infrastructures informatiques - gère les systèmes d'information et la sécurité numérique.
Direction des Zones Logistiques Extra Portuaires (D.Z.L.E)	-Supervise les plateformes logistiques situées hors du périmètre portuaire pour optimiser le transit des marchandises
Direction du Management Intégré (D.M.I)	- Coordonne les actions liées à la qualité -- la sécurité - la santé au travail et la protection de l'environnement
Direction Manutention et Acconage (D.M.A)	- Prend en charge les opérations de chargement/déchargement des navires et leur bon déroulement sur les quais.
Direction Logistique (D.L)	- Organise le transport interne - Le stockage et la distribution des marchandises au sein de la zone portuaire.
Direction Domaine Développement (D.D.D)	- Planifie et met en œuvre les projets d'infrastructure - Assure la gestion du domaine foncier du port.
Direction Capitainerie (D.C)	- Assure la régulation du trafic maritime - Délivre les autorisations de mouillage et veille à la sécurité nautique.
Direction Remorquage (D.R)	- Organise les opérations de remorquage des navires pour faciliter leur accostage et appareillage en toute sécurité.

Source : Document interne.

Figure n 6: PROCESSUS D'ACHEMINEMENT D'UN NAVIRE



## Les infrastructures et les équipements

Les infrastructures portuaires :

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passagers, véhicules ou animaux vivant.
- 01 poste à quai RO/RO pour la réception des navires rouliers et les car-ferries
- 01 poste spécialisé gazier / huilier
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

Les principaux équipements :

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.

- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- steakers de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Tracteurs RoRo et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

## **Section 02 : présentation des données de la recherche**

### **1. Donné socioprofessionnelles**

Cette première section de la partie pratique est consacrée à l'analyse des données recueillies ainsi qu'à l'interprétation des résultats obtenus sur le terrain. Elle débute par la présentation des caractéristiques socioprofessionnelles des participants à l'enquête menée au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa.

Ces données sont illustrées à travers quatre tableaux, mettant en évidence la répartition des enquêtés selon le sexe, la tranche d'âge, le niveau d'instruction, la fonction occupée et l'ancienneté dans l'entreprise.

Par la suite, une analyse de contenu des entretiens réalisés a été menée, permettant de mieux comprendre les perceptions, opinions et expériences des répondants en lien avec la communication de crise et l'image de l'entreprise.

Nous avons reparti les caractéristiques sous forme de tableaux simples :

Les caractéristiques personnelles des enquêtés

Tableau N°6 : Répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Effectif
Masculin	0
Féminin	2
Total	2

Source : réalisé par nous-mêmes.

Le tableau montre que toutes les personnes interrogées sont de sexe féminin. Cela reflète la présence exclusive de femmes dans l'échantillon concerné par notre enquête au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa.

Tableau n° 07 : Répartition des enquêtés par tranche d'âge

Tranche d'âge	Effectif
[20-30]	0
[30-40]	1
[40-50]	1
[50-60]	0
Total	2

Source : réalisé par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessous montre que les personnes enquêtées appartiennent aux tranches d'âge [30-40] et [40-50], avec un seul individu dans chaque catégorie. Les tranches [20-30] et [50-60] ne sont pas représentées. Cela indique une légère diversité générationnelle parmi les enquêtés, avec une présence équilibrée de profils jeunes et d'âge moyen.

Tableau n°08 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif
Primaire	0
Moyen	0
Secondaire	0
Universitaire	2
Total	2

Source : réalisé par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus indique que l'ensemble des enquêtés possèdent un niveau d'instruction universitaire. Cela reflète l'exigence de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa en matière de qualification académique, notamment pour les postes de cadre. Ce niveau d'étude est probablement lié à la complexité des tâches à accomplir, qui requièrent des compétences acquises dans un parcours universitaire.

Tableau n° 09: Ancienneté des enquêtés dans l'entreprise

Ancienneté	Effectif
[1 à 5]	0
[6 à 10]	0
[11 à 15]	0
[16 à 21]	1
Plus de 21 ans	1
Totale	2

Source : réalisé par nous-mêmes.

Le tableau indique que les deux enquêtés disposent d'une ancienneté élevée au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa. L'un d'eux a entre 16 et 21 ans d'expérience, tandis que l'autre dépasse les 21 ans. Cette stabilité dans les fonctions occupées, notamment dans des postes liés à la communication, témoigne de l'importance accordée par l'EPB à la gestion de l'image et à la fidélisation de ses cadres expérimentés.

# **Chapitre VI**

# **Présentation des résultats**

**Préambule :**

Dans ce chapitre, nous allons explorer notre question centrale : comment la communication de crise aide-t-elle à préserver l'image d'une entreprise ? Pour ce faire, nous nous baserons sur une étude de cas réalisée au Port de Béjaïa. L'objectif ici est d'analyser les informations recueillies lors des entretiens avec des responsables de la communication, afin de comprendre les pratiques réelles de gestion de crise et d'évaluer leur impact sur l'image de l'entreprise.

## Analyse et interprétation des résultats

Notre analyse s'appuie sur un guide d'entretien semi-directif, organisé autour de trois axes principaux, et destiné aux personnes directement impliquées dans la gestion de la communication de crise au Port. Ces axes sont :

Axe 1 : Informations personnelles des répondants

Axe 2 : Prévention des crises

Axe 3 : Stratégies de communication mises en œuvre et protection de l'image de marque

En examinant les réponses obtenues, nous allons confronter la réalité du terrain aux concepts théoriques présentés dans ce mémoire, en mettant en évidence les éventuels écarts entre les recommandations des experts et les pratiques observées. Ce travail nous permettra d'évaluer à quel point l'entreprise est préparée face aux crises, la cohérence de sa stratégie de communication, et l'impact de celle-ci sur son image institutionnelle

### Axe 01 : analyse et interprétation des données personnelles des répondants :

Tableau n 10 : récapitulatif des données personnelles des répondants

Identité du répondant	Sexe	Âge	Diplôme	Expérience professionnelle	Niveau intellectuel perçu
Répondant 1 (Chef de service de communication)	Femme	50 ans	Universitaire	27 ans	Normal
Répondant 2 (Responsable de communication)	Femme	37 ans	Bac +5 Langues étrangères, spécialité anglais business	15 ans	Assez large

Source : réalisé par nous-mêmes.

. Les deux personnes interrogées pour cette recherche occupent des postes clés au sein du service de communication du Port de Bejaïa. La première, qui est chef de service de communication, a 50 ans et possède une expérience solide, tandis que la seconde, responsable de communication, a 37 ans. Cela montre une belle représentation féminine dans des rôles stratégiques au sein de l'organisation. En ce qui concerne l'âge, cette diversité peut vraiment apporter un équilibre entre l'expérience et le dynamisme au sein de l'équipe. Sur le plan

académique, les deux ont un niveau universitaire élevé, avec un Bac +5 en langues étrangères appliquées au business pour la deuxième enquêtée, ce qui est un atout dans le contexte actuel de mondialisation de la communication. Leur ancienneté professionnelle est également impressionnante : 27 ans d'expérience pour la chef de service, contre 15 ans pour la responsable de communication. Enfin, leur niveau intellectuel perçu se situe entre « normal » et « assez large », ce qui suggère qu'elles ont une bonne capacité d'adaptation et une compréhension satisfaisante des enjeux de communication, tant internes qu'externes, de l'entreprise

## Axe 2 : Prévention de crise

01 – Quelles sont les méthodes utilisées pour détecter les indices avant-coureurs d'une crise ?

Les réponses révèlent une véritable lacune en matière d'anticipation. Cela va à l'encontre de l'idée de Martial Pasquier, qui affirme que « toute crise est précédée de signaux faibles », soulignant ainsi l'importance d'établir des dispositifs de veille stratégique. À l'EPB, la Répondante A déclare qu'il n'existe « aucune » méthode (Annexe 1), tandis que la Répondante B mentionne seulement « les fake news ou fausses informations qui circulent de bouche à oreille » (Annexe 2).

Ce manque de détection proactive illustre une culture de prévention peu développée, alors que Thierry Libaert rappelle que « la crise se prépare dans le silence, bien avant qu'elle n'éclate ».

02 – Est-ce que l'entreprise dispose d'un plan d'anticipation de crise ?

Les deux répondantes confirment qu'il n'y a pas de plan structuré, ce qui contredit les recommandations de Didier Heiderich, qui soutient qu'un plan de crise est essentiel pour limiter les dégâts et assurer la cohérence des actions. Les enquêtées répondent respectivement « non » (Annexe 1) et « pas tout à fait, cela dit nous faisons de la communication immédiate » (Annexe 2), ce qui reflète une approche réactive, en opposition à la stratégie préventive et préparatoire qu'il serait préférable d'adopter en amont du cycle de crise.

03 – Avez-vous déjà communiqué des informations qui ont été mal interprétées par le public externe ?

Cette question met en évidence le principe crucial de clarté dans la communication. Alors que le répondant A nie toute situation problématique (« non » – Annexe 1), le répondant B mentionne un cas où des informations ont été transformées en fake news en raison d'un malentendu (Annexe 2). Ce scénario illustre le point de Timothy Coombs : « une crise mal

expliquée devient une crise de réputation. » Il révèle également le risque de perdre le contrôle du récit, en particulier dans un contexte numérique où les interprétations se propagent rapidement

**04 – Les salariés de votre entreprise ont-ils déjà fait grève ?**

Les deux répondants confirment la présence de mouvements sociaux internes : « oui » (Annexe 1) et « oui, concernant le régime de travail » (Annexe 2). Il s'agit de crises sociales, relevant de la catégorie des crises internes, qui peuvent impacter la réputation et les opérations de l'entreprise. Ce problème récurrent met en évidence l'absence d'un plan de gestion spécifique des tensions sociales, pourtant essentiel à une stratégie de gestion globale.

**05 – Quel est le plan proposé par votre entreprise pour gérer les malentendus avec le public externe ?**

Ne pas avoir de stratégie claire pose un vrai problème. La Répondante A indique « aucune » (Annexe 1), tandis que la Répondante B mentionne « la communication interne et le discours direct au niveau du terrain » (Annexe 2). Bien que cette approche de proximité soit utile, elle ne suffit pas sans un cadre stratégique, un canal approprié, et un message bien ajusté. Comme le souligne Libaert, en période de crise, « ce sont les perceptions qui dominent, pas les faits ».

**Axe 3 : Stratégie de communication et protection de l'image de marque**

**01 – En cas de crise, qui décide de ce que nous devons dire et à qui ?**

Les réponses pointent vers une chaîne de décision centralisée, qui correspond au rôle de l'équipe de gestion de crise. Le répondant A mentionne « le directeur général » (Annexe 1), tandis que le répondant B fait référence à une décision prise par « le plus haut dirigeant de l'entreprise », qui est ensuite communiquée au personnel et à l'équipe de communication (Annexe 2). Selon Coombs, il est crucial que les décisions proviennent d'un petit groupe comprenant un porte-parole formé, qui semble manquer ici.

**02 – Quelles méthodes utilisez-vous pour communiquer en cas de crise ?**

Les méthodes évoquées s'alignent sur les meilleures pratiques : affichage, réseaux sociaux, emails et réunions (Annexes 1 et 2). Ce mix de canaux formels et digitaux répond aux exigences de la gestion de crise en temps réel (Coombs). Cependant, le contenu des messages, pourtant essentiel, manque de précision. Libaert insiste sur la nécessité d'une communication sur mesure, claire et cohérente dans le temps.

**03 – Adaptez-vous vos messages en fonction du public cible ?**

Les deux répondants ont répondu positivement (« oui » – Annexe 1, « absolument » – Annexe 2), témoignant d'une prise de conscience du principe de segmentation stratégique. Cette adaptation aux différents publics s'inscrit dans les pratiques décrites par Malaval et Décaudin, privilégiant une élaboration maîtrisée des messages.

**04 – Comment réagissez-vous aux rumeurs sur les réseaux sociaux ?**

Les réponses reflètent une approche diplomatique et mesurée. Le répondant A évoque des « démentis » (annexe 1), tandis que le répondant B affirme exercer ses dénégations « de manière diplomatique, sans cibler personne » (annexe 2). Cette position s'inscrit dans les stratégies de gestion de crise cybernétique qui privilégient la transparence et la modération (Anthony Bonc).

**05 – Après une crise, avez-vous constaté une perte de confiance du public ?**

Les réponses divergent : « oui » pour la Répondante A (Annexe 1), « non » pour la Répondante B (Annexe 2). La reconnaissance d'un impact négatif confirme l'idée que la crise affecte l'image perçue et la réputation (Libaert, Karine), surtout en l'absence de mesures de communication proactive et de cicatrisation post-crise.

**06 – Est-ce que vous essayez de rassurer les gens ? Si oui, comment ?**

Les pratiques évoquées (réunions, focus groupes, discours clair et transparent) témoignent d'une volonté de rétablir la confiance. Ces démarches s'inscrivent dans la phase de gestion postcrise, décrite par Libaert, où il est essentiel d'assurer la proximité avec les publics pour atténuer les séquelles de l'événement.

**07 – Une fois la crise passée, comment mesurez-vous son impact sur votre image ?**

Les méthodes évoquées (questionnaires, enquêtes clients, statistiques) relèvent d'une démarche d'évaluation post-crise. Elles permettent de mesurer l'image réelle de l'organisation, selon le modèle des niveaux d'image (voulue, perçue, réelle, possible – J. Lambin). Cette pratique permet un réalignement entre l'image projetée et la perception du public.

**Synthèse générale :**

L'analyse des entretiens réalisés avec deux responsables du Port de Béjaïa met en lumière une véritable dichotomie entre la gestion proactive et réactive des crises au sein de l'organisation. Deux grands axes ont guidé notre interprétation : la capacité à anticiper les crises et la stratégie de communication mise en place pendant et après celles-ci.

D'une part, il est clair qu'il y a une faiblesse notable en matière d'anticipation. L'entreprise semble manquer de dispositifs bien structurés pour repérer les signaux faibles ou pour élaborer des scénarios de crise. Le recours à l'observation informelle et l'absence d'un système de veille ou d'un plan d'anticipation révèlent un manque de culture préventive, ce qui représente une vulnérabilité significative dans un environnement instable.

D'autre part, l'analyse montre des efforts appréciables dans la gestion et la communication de crise. La centralisation des décisions, la diversité des canaux de communication, l'adaptation des messages en fonction des publics, et une approche mesurée face aux rumeurs témoignent d'une certaine maîtrise des principes de communication de crise. De plus, la mise en œuvre d'actions post-crise pour rassurer les parties prenantes et évaluer l'impact sur l'image de l'entreprise montre une volonté d'amélioration continue.

- En résumé, bien que l'organisation semble avoir intégré certaines bonnes pratiques de communication en situation de crise, elle reste limitée par un manque de préparation en amont.

Le développement d'un dispositif de prévention structuré apparaît donc comme un levier stratégique essentiel pour renforcer sa résilience et protéger durablement son image.

**Discussion des résultats :**

Dans le cadre de notre recherche sur le rôle de la communication de crise à préservation de l'image de l'entreprise, nous avons réalisé deux entretiens avec des responsables du Port de Béjaïa. L'analyse des réponses que nous avons recueillies nous permet d'explorer les résultats en fonction des deux objectifs que nous avions fixés

Objectif 01 : i1. Étudier les dispositifs mis en place par l'entreprise pour anticiper et détecter les situations de crise.

Les résultats montrent un manque notable en matière d'anticipation. En effet, l'entreprise semble dépourvue d'outils formalisés pour repérer les signaux faibles, qui sont pourtant cruciaux pour une approche préventive. L'absence d'un dispositif de veille stratégique, clairement soulignée par la Répondante A (« aucune » méthode), ainsi que le caractère informel des observations mentionnées par la Répondante B (rumeurs, fake news), révèlent une culture de prévention peu développée.

De plus, aucun plan d'anticipation de crise structuré n'a été instauré. Les réponses obtenues indiquent une approche principalement réactive, ce qui va à l'encontre des recommandations de la littérature spécialisée, qui insiste sur l'importance d'une préparation préalable, à travers des scénarios et des plans préétablis (Heiderich, Libaert).

Les crises sociales internes, comme les mouvements de grève évoqués par les deux enquêtées, illustrent l'absence d'une gestion proactive des tensions. De même, face aux malentendus du public externe, l'entreprise ne dispose d'aucune stratégie formalisée. Ce manque de préparation représente un risque majeur pour la réputation, surtout dans un contexte numérique où les interprétations peuvent rapidement dégénérer en crises d'image.

Objectif 02: identifier les stratégies de communication adoptées par l'entreprise pour gérer efficacement une crise et protéger son image.

D'un autre côté, l'analyse met en avant certains aspects positifs concernant la communication de crise. On constate que la chaîne décisionnelle est centralisée, avec le Directeur Général ou le principal responsable de l'entreprise en tant que décideur clé. Bien que cette hiérarchie ne soit pas très détaillée, elle s'inscrit dans une approche de gestion de crise qui est en phase avec les modèles de gouvernance restreinte recommandés par Coombs.

Les moyens de communication employés, tels que les réunions, l'affichage, les courriels et les réseaux sociaux, montrent une volonté de répondre aux exigences de rapidité et de diversité des canaux. Cependant, le manque de précisions sur le contenu, le ton et le timing des messages soulève des questions sur la cohérence et la clarté de la communication, qui sont pourtant cruciales en période de crise.

L'entreprise ajuste ses messages en fonction des publics cibles, ce qui témoigne d'une certaine maturité en matière de segmentation stratégique. Face aux rumeurs, elle adopte une approche modérée, fondée sur la diplomatie et l'évitement de l'escalade, ce qui s'aligne avec les principes de gestion de la cybercrise basés sur la transparence et la modération.

Enfin, lors de la phase post-crise, des actions de réassurance sont évoquées, comme des réunions et des discours transparents, ainsi que des outils d'évaluation de l'image, tels que des questionnaires et des enquêtes clients. Ces initiatives permettent de suivre l'image perçue et contribuent à la phase de cicatrisation de la crise, conformément au modèle des niveaux d'image développé par Lambin.

# **Conclusion**

Ce travail de recherche s'est penché sur une question d'actualité qui touche de près aux enjeux contemporains de la communication organisationnelle : le rôle crucial de la communication de crise dans la protection de l'image d'une entreprise. À travers l'exemple du Port de Béjaïa, nous avons cherché à comprendre comment une entreprise peut, face à une situation critique, déployer des stratégies de communication adaptées pour atténuer les impacts négatifs sur son image.

Dans un premier temps, nous avons établi les fondements théoriques en définissant les concepts clés liés à la crise, à sa gestion, et à la communication de crise. Nous avons également exploré les mécanismes de construction et de préservation de l'image de l'entreprise, en soulignant l'importance de la cohérence, de la transparence et de la réactivité.

La deuxième partie a été dédiée à une étude de terrain, réalisée auprès du personnel du Port de Béjaïa. Les données recueillies ont permis de dresser un état des lieux des pratiques actuelles en matière de prévention et de gestion des crises, tout en identifiant les moyens de communication utilisés, les responsabilités attribuées, et les impacts observés sur l'image de l'entreprise. Les résultats ont révélé que, bien que certaines actions soient mises en place en période de crise, le manque de planification formelle et de stratégie anticipée représente un point faible majeur.

Ce mémoire souligne donc l'importance, pour toute organisation, de cultiver une véritable culture de la communication de crise, axée sur l'anticipation, la formation, et la coordination. Il rappelle également que l'image de l'entreprise, en tant que construction sociale, demeure fragile et sensible aux perceptions du public, d'où la nécessité de la soigner, non seulement en période critique, mais aussi dans la gestion quotidienne.

En résumé, cette étude offre une contribution modeste mais précieuse à la réflexion sur les pratiques de communication en période de crise. Elle souligne également l'importance d'une meilleure préparation des entreprises algériennes face aux imprévus qui pourraient nuire à leur crédibilité et à leur légitimité auprès de leurs parties prenantes.

# **Bibliographie**

### OUVRAGE

- Angers, M. Initiation à la méthodologie de la recherche en sciences humaines. CEC, Montréal. (1997).
- Coombs, W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Sage Publications. (2015)
- Demont-Lugol, L., Kempt, A., Rapidel, M., & Scibetta, C Communication des entreprises : stratégies et pratiques. Paris : Armand Colin. . (1996).
- Deshaies, B. Méthodologie de la recherche en sciences humaines. Presses de l'Université du Québec. (2003).
- Grawitz, M. Méthodes des sciences sociales (10<sup>e</sup> éd.). Paris : Dalloz. (1986). - J. LAMBIN, \*marketing stratégique et opérationnel\*, édition, Dunod, Paris, 2008
- Keller, J. M. Les composantes d'une image de marque.
- Lambin.J\*marketing stratégique et opérationnel\*, édition, Dunod, Paris, 2008
- Lendrevie, J., & Brochand, B. Publicitor (5e éd.). Paris : Dalloz. (2001).
- Libaert, Thierry. La communication de crise. 4e édition, Paris, Dunod, 2018
- MERTON, R. K., Éléments de théorie et de méthode sociologique, Paris, Plon, 1965
- Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, Pentacom : Communication des entreprises et des organisations, Paris, Pearson Education, 2012
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales (5e éd.). Paris : Dunod
- Regester, M., & Larkin, J. Risk Issues and Crisis Management. Kogan Page Publishers(2002).
- Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, Communication : Toute la communication d'entreprise, Paris, Dunod, 2012
- Thierry LIBAERT et Johannes Karine, \*La communication corporate\*, DUNOD, Paris, 2010

### Article

- DUFORT, Christophe Roux, « Gestion de Crise : les managers possédés par leurs démons », Magazine de la Communication de Crise et Sensible, Observatoire international des Crises, vol.11

- AIMEUR Saïd, Le Management de la Communication en Situation de Crises sur les Réseaux Sociaux, Revue ElWahat pour les Recherches et les Etudes, vol.10 n°1, 2017 (consulté le : 16/05/2025) URL : <http://elwahat.univ-ghardaia.dz>
- Didier Heiderich, « Plan Médias de Crise », Magazine de la communication de crise sensible, vol. 10, avril 2003

### Cours

- AHMEDI, Dalila. Cours sur l'image de l'entreprise et la communication globale. Master 2 Communication et Relations Publiques, Université de Béjaïa, 2024-2025.

### Webographie

- <http://elwahat.univ-ghardaia.dz> Page 39. (Consulté le : 16/05/2025)
- <https://www.afriksurvey.com/wp-content/uploads/2020/09/Ameliorerlimagende-son-entreprise-Nv.pdf> (consulté le 31 mai 2025).
- [http://c.2iéra/Salla/Downloads/La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0.pdf](http://c.2iéra/Salla/Downloads/La%20gestion%20de%20l%27image%20de%20l%27entreprise%20%C3%A0%20l%27%C3%A9re%20du%20web%202.0.pdf) (consulté le 31 mai 2025).

# **Annexes**

## Annexe 01 : Guide d'entretien

### AXE 01 : Données personnelles sur le répondant

1. Sexe
2. Âge
3. Diplôme
4. Expérience
5. Niveau intellectuel

### AXE 02 : Prévention de crise

1. Quelles sont les méthodes utilisées pour détecter les indices avant-coureurs d'une crise ?
2. Est-ce que l'entreprise dispose d'un plan d'anticipation de crise ?
3. Avez-vous déjà communiqué une information qui a été mal interprétée par le public externe ? Si oui, quelles en ont été les conséquences ?
4. Est-ce que les travailleurs de votre entreprise ont déjà mené une grève ? Si oui, à quelle occasion ?
5. Quel est le plan proposé par votre entreprise pour gérer les malentendus avec le public externe ?

### AXE 03 : Stratégie de communication et protection de l'image de marque

1. Quand une crise éclate, qui décide de ce qu'on doit dire et à qui ?
2. Vous utilisez quels moyens pour communiquer avec les gens pendant une crise (employés, médias, clients...) ?
3. Est-ce que vous adaptez vos messages selon le public visé ?
4. Comment vous réagissez face aux rumeurs sur les réseaux sociaux ?
5. Après une crise, avez-vous déjà constaté une perte de confiance de la part du public ?
6. Est-ce que vous essayez de rassurer les gens ? Si oui, comment vous vous y prenez ?
7. Une fois la crise passée, comment vous mesurez l'impact qu'elle a eu sur votre image ?

ANNEXE N 1 : Le logos du port de Bejaïa (EPB)



ANNEXE N 2 : Nouvelle gare maritime



ANNEXE N 3 : les employés de l'entreprise EPB en grève



ANNEXE N 4 : Grève à l'EPB de Bejaia



ANNEXE N 5 : Collision entre trois navires



## Table de matière

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction .....	1

### **Cadre méthodologique**

#### **Chapitre I: Analyse conceptuelle**

1. Problématique.....	3
2. Objectifs secondaire .....	5
3. Les raisons de choix du thème.....	5
4. Les objectifs de la recherche .....	5
5. La définition des concepts .....	6
5.1 La communication .....	6
5.2 La crise .....	7
5.3 La communication de crise.....	7
5.4 L'image Mentale.....	8
5.5 L'image d'Enterprise .....	8
6. Les indicateurs de la recherche.....	9
7. Les études antérieures .....	10

#### **Chapitre II: Démarche méthodologique**

1. Approche théorique .....	16
1.1 Le fonctionnalisme .....	16
1.2 Concepts-clés du fonctionnalisme.....	16
1.3 Application à notre recherche.....	17
2. La méthode de recherche.....	17
3. La technique de recherche .....	18
3.1. L'entretien.....	18
4. La population d'étude.....	19
5. L'échantillonnage .....	19
6. Les difficultés rencontrées.....	20

## Cadre théorique

### Chapitre III: La crise et La communication de crise

Section 01 : la notion de crise .....	22
1. Historique du terme crise .....	22
2. Définition de la crise .....	22
3. Les Caractéristiques De la Crise .....	23
3.1 Les éléments .....	23
4. Le cycle de vie d'une crise .....	24
4.1. La phase Préliminaire .....	24
4.2 La phase aigüe .....	24
4.3 La Phase Chronique .....	25
4.4 Phase de cicatrisation .....	25
5. Les types de crise .....	27
5.1 Crise technique .....	27
5.1.1 Crise de l'appareil industriel .....	27
5.1.2 Crise liée aux produits .....	27
5.1.2.1 Economique et financière .....	27
5.1.2.2 politiques .....	28
5.1.3 Corporate .....	28
5.1.4 Crise informationnelle .....	28
5.1.5 Crise sociale et humaine .....	28
Section 2 : la communication de crise .....	29
1. Définition de la communication de crise .....	29
2. Les principes de la communication de crise .....	29
3. Les stratégies de communication en période de crise .....	30
3.1 La stratégie de reconnaissance .....	30
3.2 La stratégie du projet latéral .....	30
3.3 La stratégie du silence .....	30
3.4 La stratégie de discréetion maîtrisée .....	30
4. Le plan de la communication de crise .....	30
4.1 Crisis Communication Team (Équipe de communication de crise) .....	30
4.2 Message Développement (Développement des messages) .....	31
4.3 Target Audiences (Publics cibles) .....	31

4.4 Communication Channels (Canaux de communication).....	31
4.5 Procédures and Protocol (Procédures et protocoles) .....	31
4.6 Training and Exercises (Formation et exercices) .....	31
4.6.1 Enjeux du plan de communication de crise .....	31
4.6.2. Objectifs du plan de communication de crise.....	32
5. Le rôle des médias en situation de crise .....	32

#### **Chapitre IV: L'image de l'entreprise et la gestion des situations de crise**

Section 1 : L'image de l'entreprise.....	34
1. Définition de l'image de l'entreprise.....	34
2. Les concepts liés à l'image de l'entreprise.....	34
2.1 La réputation de l'entreprise.....	34
2.2 La notoriété.....	34
2.2.1 Définition de la notoriété.....	34
2.3 Niveaux de notoriété .....	35
2.3.1 La notoriété spontanée.....	35
2.3.2 Notoriété top of mind ou notoriété de premier rang.....	35
2.3.3 La notoriété assistée .....	35
2.3.4 Notoriété qualifiée .....	35
2.4 Le positionnement .....	36
3.Les niveaux de l'image de l'entreprise :01 .....	36
3.1 Image perçue .....	36
3.2 Image voulue .....	37
3.3 Image réelle .....	37
3.4 Image possible .....	37
4.Les composantes de l'image de l'entreprise.....	38
4.1 L'entreprise elle-même .....	38
4.2 Les produits et les services .....	38
4.3 La marque .....	38
Section 2 : La gestion des situations de crise .....	39
1. La gestion de crise .....	39
2. Les étapes de la gestion de crise.....	39
2.1 Avant la crise .....	39
2.1.1 Surveiller .....	39

2.1.2 Anticiper .....	39
2.1.3 Former une cellule de crise.....	39
2.2 Pendant la crise.....	39
2.3 Après la crise .....	40
3. Le processus de gestion de crise.....	40
3.1 Envisager la crise.....	41
3.1.1 Surveiller .....	41
3.1.2 Anticiper .....	41
3.1.3 Former .....	41
3.2 Gérer la crise .....	41
3.2.1 Riposter .....	41
3.2.2. Informer.....	41
3.2.3 Respecter .....	42
3.2.4 Encadrer.....	42
3.2.5 Conclure .....	42
4. Les outils de la gestion de crise.....	44
4.1 Outils principaux .....	45
4.1.1 Le plan de gestion de crise .....	45
4.1.2 Plan de communication de crise .....	45
4.1.3 Les plans opérationnels de crise .....	45
4.2 Éléments du plan de gestion de crise.....	45
4.2.1 Le schéma d'alerte.....	45
4.2.2 La cellule de crise.....	45
4.2.3 Les fiches missions.....	45
4.2.4 Les fiches outils.....	45
4.2.5 Les annexes (annuaire de crise, plans de repli) .....	46
4.3 Autres éléments du plan selon Babkine et Hamdi .....	46
5. La cellule de crise .....	46
6. La gestion de la cybercrise .....	47
6.1 Étape 1 .....	47
6.2 Étape 2 .....	47
6.3 Étape 3 .....	48
7. La gestion de l'image d'entreprises.....	48

7.1. La gestion de l'image en situation normale.....	49
7.1.1 Audit de l'image .....	49
7.1.2 Définition des axes stratégiques .....	49
7.1.3 Mise en œuvre des actions.....	49
7.1.4 Évaluation et ajustement .....	49
7.2 En situation de crise .....	49

### **Cadre Pratique**

#### **Chapitre V: Présentation des données**

Section 01 : Présentation du lieu de la recherche .....	52
1. Présentation de l'organisme d'accueil (EPB) .....	52
1.1 Historique Bejaïa, une ville, un port.....	52
1.2 Bejaïa, et ses grandes dates .....	53
2. Historique de création de l'EPB .....	55
2.1 Fiche signalétique du port .....	56
2.2 Situation géographique .....	56
3. Caractéristiques techniques et équipements .....	57
4. Missions et activités de l'EPB .....	58
4.1. Ses Missions .....	58
4.2 Ses Activités .....	59
5. Description des services .....	59
6. Le marché de l'EPB .....	60
6.1 Les clients de l'EPB .....	60
6.2 Les concurrents du port .....	61
Section 02 : présentation des données de la recherche.....	67
1. Donné socioprofessionnelles .....	67

#### **Chapitre VI: Présentation des résultats**

Conclusion.....	79
Bibliographie	
Annexes	
Table de matière	
Résumé	

## Résumé

Ce mémoire explore le rôle stratégique de la communication de crise dans la préservation de l'image institutionnelle à travers l'étude de cas de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB), acteur clé du secteur maritime algérien. S'appuyant sur une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs avec les cadres de l'EPB, la recherche examine les actions de communication mises en œuvre avant, pendant et après la crise. L'analyse porte sur la préparation, la transparence et la réactivité, ainsi que sur les indicateurs d'image : notoriété, réputation, cohérence discursive et confiance du public. Les résultats montrent qu'un dispositif de communication structuré – incluant une cellule de crise et un discours adapté – limite les atteintes à l'image et rétablit la confiance des parties prenantes. En définitive, une gestion efficace de la communication de crise constitue un levier essentiel pour protéger et valoriser l'image institutionnelle.

## Abstract

This dissertation examines the strategic role of crisis communication in maintaining a corporate image through a case study of the Béjaïa Port Authority (Entreprise Portuaire de Béjaïa, EPB), a key player in Algeria's maritime sector. Using a qualitative approach based on semi-structured interviews with EPB managers, the study analyses the communication strategies implemented before, during, and after a crisis. Particular attention is given to preparedness, transparency, and responsiveness, as well as to image indicators such as awareness, reputation, message consistency, and public trust. The findings demonstrate that a well-structured communication system, including a crisis unit and an effective narrative, can mitigate reputational damage and restore stakeholder confidence. Effective crisis-communication management, therefore, emerges as a critical lever for protecting and enhancing institutional image.

## ملخص

يستكشف هذا البحث الدور الاستراتيجي للاتصال أثناء الأزمات في الحفاظ على صورة المؤسسة من خلال دراسة حالة المؤسسة المينائية ببجاية (EPB)، وهي فاعل رئيسي في قطاع الملاحة البحرية بالجزائر. وباستخدام منهج نوعي يعتمد على مقابلات شبه موجهة مع مسؤولي المؤسسة، تخصص الدراسة استراتيجيات الاتصال المطبقة قبل الأزمة وخلالها وبعدها. تركز التحليلات على الاستعداد والشفافية وسرعة الاستجابة، إضافةً إلى مؤشرات الصورة مثل الشهرة والسمعة واتساق الخطاب وثقة الجمهور. وتُظهر النتائج أن جهازاً اتصالياً مُحكماً يضم خلية أزمة وخطاباً ملائماً يقلل من الأضرار التي تلحق بالسمعة ويساهم في استعادة ثقة أصحاب المصلحة. وبالمجمل، تُعد الإدارة الفعالة للاتصال في الأزمات رافعة أساسية لحماية الصورة المؤسسية وتعزيزها.