



Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Humaines

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 Relations Publiques

Thème :

La gestion communicationnelle de la crise sanitaire de Covid-19

Cas pratique : Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)

Réalisé Par :

M^{elle} BOUSSAID Alicia

M^r BOUZIDI Abdelkrim

Encadré par :

Dr CHAMI Tarik

Année universitaire: 2020/2021

Remerciements

Nous adressons nos plus vifs et sincères remerciements à notre promoteur Mr CHAMI Tarik pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nos remerciements vont également à notre promotrice Mme HADJAL Lynda au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, qui nous a facilité l'accès aux informations, et qui nous a beaucoup aidé à la réalisation de ce travail.

Nous remercions aussi tous le personnel du département Marketing de l'Entreprise Portuaire de Bejaia pour leur aimable accueil durant la période de notre stage.

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

Nous remercions nos familles, qui nous ont toujours encouragés et soutenues 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 tous ceux qui ont contribué de près ou de loin dans la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents, pour leurs encouragements et leurs sacrifices qu'ils ont consentis durant mes études.

À la mémoire de mes grands parents paternels. À mes chers grands parents maternels.

À mes deux sœurs. À toutes mes tantes et oncles, cousins et cousines. À toute ma grande famille.

À mes chères amies.

À ma binôme.

À tous ceux qui m'aiment. À tous ceux que j'aime.

Abdelkrim

Dédicaces

Je Dédie ce présent travail,

D'abord à mes très chers parents, pour leur soutien depuis le début de mes études, merci de m'avoir toujours laissé libre de choisir ce que je voulais faire.

À mes deux sœurs et mon petit frère pour m'avoir supporté et d'avoir toujours été là pour moi à chaque instant de ma vie. Je vous aime plus que tout.

À mon frère de cœur, qui a toujours répondu présent dans mes moments de joie et de peine.

À mon promoteur Dr Chami Tarik. Je suis reconnaissante pour ses orientations, ses encouragements et sa disponibilité.

Enfin à Abdelkrim, mon partenaire de mémoire avec qui on a partagé les efforts dans cette belle expérience.

Alicia

Liste des abréviations

COVID-19 : Coronavirus Disease 2019

CHU : Centre Hospitalier Universitaire

DG : Direction Générale

DSP : Direction de la Santé et de la Population

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

Liste des tableaux

Tableau	Titre	Page
N°01	Les indicateurs de la recherche	24
N°02	Répartition des enquêtés selon le sexe	59
N°03	Répartition des enquêtés selon la catégorie d'âge	60
N°04	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	60
N°05	Répartition des enquêtés selon le poste occupé au sein de l'entreprise	60
N°06	Répartition des enquêtés selon l'ancienneté dans l'entreprise	61

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction

Partie I : Cadre méthodologique de la recherche

Chapitre I : Analyse conceptuelle

1. La problématique	16
2. Les hypothèses	21
3. Définitions des concepts clés	22
4. Les indicateurs de la recherche	24
5. Études antérieures.....	24
6. Raisons du choix du thème	29
7. Objectifs de la recherche	30

Chapitre II : Démarche méthodologique

1. La méthode de la recherche	32
2. Approche théorique.....	33
2. L'enquête de terrain	36
3. La technique utilisée	36
4. La méthode d'échantillonnage et l'identification de l'échantillon.....	39
6. Difficultés rencontrées	41

Partie II : Cadre théorique

Chapitre III : La crise sanitaire du coronavirus

1. La crise sanitaire	44
-----------------------------	----

2. Le Coronavirus	45
-------------------------	----

Chapitre IV : La communication de crise au sein de l'entreprise

1. La communication corporate	48
-------------------------------------	----

2. La communication de crise	49
------------------------------------	----

Partie III : Cadre Pratique

Chapitre V : Présentation des données

1. Présentation du lieu et des données de la recherche.....	56
---	----

2. Présentation de caractéristiques personnelles des échantillons	59
---	----

Chapitre VI : Présentation des résultats

1. Analyse et interprétation des données	63
--	----

Chapitre VII : Discussion des résultats et vérification des hypothèses

1. Discussion des résultats et vérification des hypothèses	88
--	----

Conclusion	91
------------------	----

Références bibliographiques

Annexes

Résumé

Face à une situation de crise sanitaire liée à l'apparition d'une pandémie de grande envergure COVID-19, l'Entreprise Portuaire de Bejaia s'est rapidement résolue à prendre des mesures adéquates pour la contenir tout en préservant la capacité de production de son économie et d'assurer sa pérennité. La communication institutionnelle ainsi que la mobilisation des ressources communicationnelles sont essentielles à la bonne gestion de crise, que ce soit en interne ou en externe auprès de ses différents publics avec la mise en place d'une politique d'anticipation et de prévention.

Mots clés : Communication, crise, pandémie, gestion de crise, ressources communicationnelles, messages de sensibilisation.

Abstract

Faced with a health crisis situation linked to the appearance of a large-scale pandemic (COVID-19), the Bejaia Port Company quickly resolved to take adequate measures to contain it while preserving the production capacity of its economy and ensuring its sustainability. Institutional communication as well as the mobilisation of communication resources are essential to good crisis management, whether internally or externally with its various publics with the implementation of a policy of anticipation and prevention.

Keywords : Communication, crisis, pandemic, crisis management, communication resources, awareness messages

Introduction

Introduction

La crise du coronavirus apparue en ce début d'année 2020 a eu et a encore aujourd'hui un impact considérable sur le monde de par ses nombreuses conséquences sur les différents secteurs d'activités.

Le secteur économique est l'un des plus vulnérable à la crise en général, celle-ci représentent un danger et peut conduire à la disparition de l'organisation concernée. Elle est toutefois, un révélateur de dysfonctionnements larvés, un élément de réponse à un blocage ou à une inadaptation technique, économique ou sociale, un accélérateur de restructurations devenues inéluctables. La crise, en outre, représente « une opportunité positive de développement par la remise à plat d'un mode de fonctionnement inadapté »¹, en faisant appel notamment aux ressources communicationnelles.

La communication institutionnelle est essentielle à la bonne gestion des crises, particulièrement sanitaires. Les employés en manque, de repère, attendent des informations fiables et vulgarisées provenant des autorités compétentes. D'autre part, parce qu'ils sont activement impliqués dans la résolution de la crise, notamment, en effectuant par exemple les gestes barrière, comme c'est le cas de la crise de coronavirus, pour éviter la propagation du virus.

Aujourd'hui, toute entreprise reconnaît l'importance de communiquer, que ce soit en interne auprès de son propre personnel, qu'en externe auprès de ses clients, pour assurer un certain contrôle de l'information qui est diffusée par l'entreprise.

Dans le cadre d'exercice des relations publiques, la communication de crise a principalement pour objectif d'éviter ou de minimiser les entorses à la réputation de l'organisation. La pandémie *COVID-19* est un exemple d'une crise sanitaire à envergure planétaire. C'est une épreuve exceptionnelle qui met l'humanité et toutes les organisations, particulièrement économiques, face à l'incertitude. Elle constitue une situation inédite de crise sanitaire en santé publique nécessitant une gestion appropriée de l'information des publics.

La pandémie *COVID-19* est un problème majeur de santé publique qui nécessite d'abord une bonne analyse de la menace en rapport avec le risque encouru dans le contexte des entreprises.

¹ Thierry Libaert, (2020). *La communication de crise*, 5^e édition, Dunod : Paris, p.05

Dès lors, un état des lieux des ressources et des moyens de lutte contre la pandémie s'impose, il est donc nécessaire de réfléchir aux moyens mis en œuvre pour rendre disponible auprès des publics l'accès aux savoirs concernant la transmission des maladies.

Toutefois, la mise en place de plans d'action et de planification communicationnelle doit prendre en considération les règles et les spécificités inhérentes à une crise sanitaire.

Dans la présente étude, notre objectif est d'exposer la gestion communicationnelle menée par l'Entreprise Portuaire de Bejaia dans le cadre de la lutte contre la crise sanitaire planétaire à savoir le *COVID-19*.

Nous aborderons donc les différentes actions communicationnelles, les moyens et outils déployés par l'EPB dans la lutte contre ce fléau de santé qui passe par la prévention et la sensibilisation mais surtout de la promotion du savoir envers son personnel. Pour mener convenablement ce travail empirique, nous l'avons subdivisé en trois parties, en l'occurrence : Le cadre méthodologique, théorique et pratique.

Dans la partie méthodologique, nous sommes revenus sur la problématique de recherche, où nous avons émis trois hypothèses. Nous avons exposé également les objectifs de l'étude, ainsi que notre démarche empirique, sans oublier les méthodes et les techniques de la recherche mobilisées.

Tandis que la partie théorique organisée en deux chapitres a été consacrée respectivement à la crise sanitaire du coronavirus et la communication de crise au sein de l'entreprise.

Quant à la partie pratique, celle-ci nous l'avons organisé en trois chapitres où il a été question de présenter les données collectées, suivie par leur analyse interprétative, puis par une discussion des résultats et des hypothèses engagées au préalable. Le tout ponctué par des conclusions partielles, avant la conclusion générale.

*Partie méthodologique de la
recherche*

Chapitre I :
Analyse conceptuelle

1. La problématique

De par le monde, les entreprises économiques, quel que soit leurs domaines d'activité, sont des organisations de grande valeur eu égard à leur contribution à l'économie de chaque pays. Cela par la production et la distribution de richesses, aussi par la création de l'emploi et la génération des dividendes.

Le fonctionnement d'une entreprise exige l'implication de la communication dans la gestion des risques, essentiellement pour mieux identifier et anticiper d'éventuelles menaces susceptibles de déstabiliser l'organisation, ainsi que l'analyse des dangers potentiels inhérents à toute activité relative à l'organisation en question.

En gestion de crise, qui est une composante de plus en plus importante du management d'entreprise, ne s'improvise pas mais elle se prépare en amont avec des procédures élaborées qui ont fait leurs preuves ; une bonne gestion de crise va assurer la pérennité, la continuité des activités et la valorisation de l'image intérieure et extérieure de l'organisation.

La gestion de crise nécessite la réactivité, la rapidité dans la prise de décision et la mobilisation d'un dispositif de prévention avant le déclenchement de la crise. Dans le cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, de part sa nature économique doit suivre une démarche maximaliste et efficace qui lui assure la continuité de ses activités, et de conduire des actions préventives et de sécurité au travail afin de préserver son personnel, donc son fonctionnement.

Personne ne peut nier le rôle de la communication qui occupe une place prépondérante au sein des organisations, sa contribution à l'évolution et au développement d'une institution, ainsi qu'à la promotion de son image vis-à-vis de ses parties prenantes est reconnue de tous.

La gestion de crise et sa composante « communicationnelle » ne s'improvisent pas, leur adoption dans de multiples pans d'une entreprise oblige les acteurs à mener une gestion de plus en plus maîtrisée et organisée. En revanche, la politique d'anticipation doit être le fer de lance de toute organisation afin de se préparer à affronter toute situation qui menacerait son existence, sa stabilité, ou son activité. En ce sens, Roux-Dufort Christophe¹ définit la crise comme « la crise est un processus

¹ Christophe Roux-Dufort, (2000). *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod : Paris, p.14

qui sous l'effet d'un évènement déclencheur, met en éveil des dysfonctionnements des actions de l'organisation qui met en faillite temporairement sa capacité à comprendre, traiter et contrôler les évènements, et qui génère des efforts affectant la stratégie de l'organisation ou de l'institution ». De cette définition, on comprend que la crise est un évènement inattendu qui se développe avec le temps et qui provoque un dysfonctionnement au sein de l'organisation.

Cette dernière sera toujours confrontée à des risques susceptibles d'évoluer en crises. Pour Darsa Jean-David², « les types de crises auxquelles l'entreprise peut être confrontée sont devisés fondamentalement en trois types. Tout d'abord, les crises spécifiques à l'entreprise, elles sont par nature spécifiques à l'organisation, c'est-à-dire, ces crises ne touchent que l'entreprise considérée, les clients, les fournisseurs n'y seront pas confrontés. Par contre, les crises générales sont liées à l'environnement de l'entreprise tel qu'une crise conjoncturelle, une crise sociale, une crise sanitaire, etc. Dans ce type de crises, les clients et les fournisseurs peuvent être touchés par la crise, contrairement au premier type. Quant au troisième type de crise, celle qui survient subitement de manière imprévue, et dont le fait générateur est totalement extérieur à l'entreprise engendrant une dégradation immédiate de l'environnement de l'entreprise. »

En temps de crise, l'apport de la communication est sans appel, d'ailleurs de nombreux spécialistes de l'information et de la communication ont souligné son apport et son importance aux organisations ébranlées par les crises, parmi eux figurent Libaert Thierry, Sartre Véronique, Darsa Jean-David... qui se sont intéressés à la question de la crise, les stratégies et les méthodes pour la gérer.

Dans son livre « *La communication de crise* », Libaert Thierry³ est revenue justement sur les stratégies et les méthodes de gestion de crise qu'elle avait classifié en trois types, d'abord, les stratégies de reconnaissance où l'entreprise accepte sa responsabilité, ensuite, les stratégies du projet latéral qui consistent à déplacer le point de vue du problème à résoudre afin de l'aborder sous un nouvel angle, enfin, les stratégies de refus, la reconnaissance en matière de responsabilité est absente mais cela n'équivaut pas au rejet total de communication.

² Jean-David Darsa, (2013). *La gestion de crise en entreprise*, 2^e édition, Gereso : Paris, p.58

³ Thierry Libaert, (2015). *La communication de crise*, 4^e édition, Dunod : Paris, p.61

De même, Sartre Véronique⁴ a évoqué les stratégies de gestion crise qu'elle avait classifié en quatre types, d'abord, les stratégies de reconnaissance totale où l'organisation accepte la totalité des responsabilités, le deuxième, renvoie aux stratégies de reconnaissance partielle dans lesquelles l'organisation accepte une partie des responsabilités mais cherche à minimiser son rôle. Dans le troisième type, celui des stratégies d'évitement, ici il est question de déplacer légèrement le sujet du débat sur un terrain où l'entreprise se trouve non coupable, elle n'accepte ni ne nie sa responsabilité dans la crise, mais elle crée une diversion. S'agissant du dernier type, il s'agit des stratégies de refus, dans ce type, l'organisation refuse d'admettre sa responsabilité.

Pour Darsa Jean-David⁵, la démarche de gestion de crise consiste à rechercher le renforcement certain et immédiat de la pérennité de l'organisation, sans trop se préoccuper des enjeux de long terme. L'immédiateté, la mise en œuvre d'actions et de décisions permanentes caractérisent les mécanismes de gestion de crise chez cet auteur.

Dès que la crise commence, la communication s'engage dans la gestion de la crise en agissant de façon vite afin de laisser le moins de place possible aux rumeurs. L'organisation dans le cas échéant se doit d'informer ses publics que se soit interne ou externe. Si l'organisation ou l'institution ne s'exprime pas sur le problème, les autres le feront à sa place, alors pour éviter les rumeurs, elle doit être présente pour répondre aux questions de ses publics et celles des parties prenantes. En publiant des informations sur la crise, l'entreprise ne laisse pas de possibilité aux médias ou aux autres parties de chercher des données ailleurs qu'au sein de l'entreprise touchée.

Cette situation inédite nécessite une gestion efficace de l'information et un effort éducatif de la part des employés, en termes de responsabilité social de l'organisation.

Afin d'assurer la meilleure gestion de la crise par l'organisation, quelle que soit sa nature, sa gravité et la difficulté ou la complexité de la crise, la priorité est d'engager une communication de crise efficace dont la priorité est de garantir la sécurité des personnes et donc bien anticiper et maîtriser les éventuels changements.

⁴ Véronique Sartre, (2021). *La communication de crise*, 2^e édition, Demos : Paris, p.97

⁵ Jean-David Darsa, *op. Cit.*, p.145

En somme, communiquer est un vecteur clé dans la gestion de crise que peut traverser une organisation, aussi assurer la maîtrise de la communication ainsi que la bonne diffusion des contenus aux bonnes personnes et en bon moment, tant en interne qu'en externe constitue la clé de la réussite en contexte de crise.

En général, les crises, telles que la pandémie de coronavirus, sont connues pour leur caractère imprévisible et subit. Ce genre de crise de grande ampleur nécessite la mobilisation de compétences humaines et de moyens matériels en plus d'une communication efficace. Cette dernière implique des moyens et des méthodes.

Les crises sanitaires, comme la *COVID-19*,⁶ en raison de leur vulnérabilité et de leurs répercussions sur l'activité économique de l'entreprise et la santé de son personnel, obligent les organisations de s'adapter aux circonstances et aux changements induits : télétravail, respect des règles barrières, annulation des événements, ralentissements des activités et services, etc. Cela dit, les crises d'une manière générale bouleversent le fonctionnement normal des organisations et forcent ces dernières à réinventer de nouveaux modes d'organisation.

Malgré son apport non négligeable, le travail à distance présente des inconvénients relatifs aux difficultés de maintenir un esprit d'équipe, le manque de création et d'innovation liés à l'éloignement physique, etc. D'autres contraintes sont aussi relevées par les salariés, celles d'un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, une mauvaise qualité des outils à disposition, peut aussi avoir d'autres effets sur l'entreprise, notamment le risque de licenciement, de perturbation opérationnelle, et d'atteinte à la réputation de l'entreprise. C'est pour cela qu'il est important pour les entreprises de prévoir, de communiquer et de prendre des mesures pour assurer la protection des employés et la continuité des activités.

C'est pour cela qu'il est important pour les entreprises de prévoir, de communiquer et de prendre des mesures pour assurer la protection des employés et la continuité des activités.

La crise sanitaire '*COVID-19*' constitue une situation particulière parfois difficile à gérer en termes d'information et de communication car le virus est nouveau et nécessite une gestion efficace et parfois spécialisée. À l'instar des autres

⁶ La COVID-19 est la maladie causée par un nouveau coronavirus, le SARS-CoV-2, L'OMS a appris l'existence de ce nouveau virus le 31 décembre 2019 lorsqu'un foyer épidémique de cas de « pneumonie virale » a été notifié à Wuhan, en République populaire de Chine. La COVID-19 est un mot valise formé par apocopation des termes du syntagme en langue anglaise (coronavirus disease 2019).

pays du monde, l'Algérie avait été confrontée à la même pandémie et ce depuis la fin du mois de février 2020⁷, lorsqu'un ressortissant italien est testé positif au SARS-CoV-2.

Dés lors, le gouvernement algérien a pris une série de mesures préventives pour surveiller ce virus, en dotant les aéroports internationaux et ports de caméras thermiques et en mettant en place les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé, notamment les gestes barrières. Après la confirmation du premier cas dans le pays, le gouvernement a décidé de renforcer d'avantages les mesures de lutte contre ce virus, en créant une commission de veille et de suivi de propagation du *COVID-19* pour coordonner la riposte nationale. Celle-ci comprend les représentants de plusieurs secteurs ministériels et institutions publiques.

Dans sa démarche effective de la gestion de cette pandémie, le gouvernement a mesuré la gravité de la situation, à ce titre, il a consacré pour traiter de la situation deux Conseils des Ministres et deux autres du Haut Conseil de Sécurité.

Les entreprises à leurs tours ont pris une série de mesures qui impliquent l'adaptation de leur posture en permanence en fonction des informations qui émergent les unes après les autres, de planifier et appliquer des mesures visant à prévenir la *COVID-19* et à en atténuer les conséquences sur le lieu de travail par le biais de contrôles techniques et administratifs, et fournir des équipements de protection individuelle. Dans le contexte actuel de crise, une communication claire et précise est indispensable.

Une bonne communication a, comme le souligne Mouton Jean-Pierre⁸, une grande valeur pendant une crise, car, elle structure le flux et la bonne circulation des informations au sein de l'organisation touchée par la crise. Par ses objectifs, la communication de crise informe de manière optimale les groupes cibles, de ce qui se passe et de ce qu'ils doivent et ne doivent pas faire ; et enfin de maintenir ou rétablir la renommée et l'image de l'entreprise. En revanche, les entreprises et les organisations sont souvent réticentes à communiquer pendant une crise parce qu'elles s'inquiètent pour leur image de marque.

⁷ Le premier cas de COVID-19 enregistré en Algérie remonte au 25 février 2020.

⁸ Jean-Pierre Mouton, (2010). *La sécurité en entreprise ; sensibilisation des personnels et mise en œuvre d'un plan d'action*, 3^e édition, Dunod : Paris, p.23

À travers le monde, de nombreuses entreprises sont frappées de plein fouet par la pandémie de *Coronavirus*, les conditions de travail sont bouleversées et la responsabilité de l'entreprise est engagée pour assurer la sécurité de ses salariés.

Elle doit mettre en œuvre une démarche d'évaluation et de prévention liée à ces évolutions en entreprise, de mobiliser les ressources nécessaires pour gérer au mieux la crise et surtout de véhiculer un message communicationnel efficace pour assurer une compréhension maximale de la dangerosité de ce phénomène sanitaire.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre cas d'étude qui porte plus spécifiquement sur la crise sanitaire *COVID-19* au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia. À travers cette recherche, nous nous intéressons à la manière dont l'entreprise avait géré la crise sanitaire en s'appuyant sur la communication.

Dans cette étude, nous allons essayer de répondre à la question fondamentale suivante : Comment les ressources communicationnelles ont contribué à la gestion de la crise sanitaire de *Coronavirus* au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ?

Alors, il est question ici d'élucider le plan d'action communicationnelle menée par l'Entreprise Portuaire de Bejaia (pendant la crise sanitaire de *Coronavirus*. À savoir, définir clairement pour l'organisation, l'ensemble des missions, des actions communicationnelles et des processus de transmission de l'information relatif à la *COVID-19*, afin de situer le rôle de chacun des intervenants en amont, pendant et en aval de la gestion de crise). De cela découle la question suivante: Quel est le plan d'actions communicationnelles menée par l'EPB durant la crise sanitaire de Coronavirus ?

Il s'agit aussi de chercher à comprendre le choix de canal et de sa valeur dans la diffusion des messages de sensibilisation, ce qui renvoi a cette question : Quels sont les moyens et outils privilégiés par l'EPB dans la lutte contre le *COVID-19* ?

2. Les hypothèses

Suite à l'observation et à un certain nombre d'investigations effectuées lors de notre pré-enquête, nous avons supposé, pour paraphraser Angers Maurice⁹, des réponses à cette question de recherche et que nous vérifierons empiriquement.

⁹ Maurice Angers, (2014). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 6^e édition, CEC ins : Paris p.23

Nous avançons les hypothèses suivantes:

- L'EPB a mené des actions communicationnelles cohérentes et tangibles pour assurer une bonne circulation d'informations pendant la crise sanitaire.
- L'EPB a déployé des moyens de communication pour réussir la sensibilisation de l'ensemble de l'effectif.
- L'EPB a procédé au pilotage d'une cellule de crise pour intervenir dans le contexte de l'urgence sanitaire.

3. Définitions des concepts clés

3.1. La crise :

La crise est « la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise »¹⁰

Dans notre contexte, cette situation anormale, elle est un événement d'ordre de crise sanitaire qui s'est produit dans un moment inattendu, qui a posé un dysfonctionnement des activités de l'EPB, et qui menace la santé de son public, cette crise nécessite généralement des explications en interne et externe.

3.2. 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 terme 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, voir restaurer, son image capital confiance et son image.¹¹

La communication de crise a vite été mise en place par le service de communication de l'EPB, depuis les premier cas déclaré, elle s'est engagé dans la production et diffusion d'informations qui s'appliquent éventuellement et principalement sur les mesures de prévention des risques liés au *COVID-19* et ce par divers support papier et numérique destiné a l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

¹⁰ Thierry Libaert, *op. Cit.*, p.09

¹¹ Darren Lehmann, (2014). *Check-list : communication de crise*, Curaviva, p.05

3.3. La gestion de crise :

La gestion de crise est une prévision systématique ainsi que l'approche structurée des situations de crise. Elle comprend l'identification et l'analyse des situations de crise, le développement de scénarios et de stratégies pour surmonter la crise ainsi que la mise en place et le suivi de mesures adéquates (avant, pendant, après la crise).¹²

Dans le cas de l'EPB, la gestion de crise renvoie à l'ensemble des techniques, méthodes et des moyens qui ont permis à l'organisation de se préparer et de confronter la survenance de la crise ainsi que toutes actions qui a pour objectif de résoudre la crise et réduire son impact.

3.4. La cellule de crise :

Une cellule de crise est une entité organisationnelle, interne à l'entreprise, dont le rôle consiste à gérer, comme son nom l'indique, une crise.¹³

La cellule de crise représente le symbole de la gestion de crises dont elle constitue l'acte fondateur, cette cellule est souvent représentée comme un lieu clos dans lequel se réuniraient en permanence de multiples interlocuteurs.¹⁴

Dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire de *Coronavirus*, la cellule de crise au sein de l'EPB était chargée de déterminer et de mettre en place les actions communicationnelles pour faire face à la situation critique.

¹² Darren Lehmann, *op. Cit*

¹³ Jean-David Darsa, *op. Cit.*, p.63

¹⁴ Thierry Libaert, (2010). *La communication de crise*, 3^e édition, Dunod : Paris, p.37

4. Les indicateurs de la recherche :

Tableau N°01 : Les indicateurs de la recherche

Concept	Dimension	Indicateur
La crise	-Déstabilisation -Dysfonctionnement	-Coronavirus (COVID-19)
Moyens de la communication de crise	-Les moyens oraux	-La réunion -Face à face -Téléphone
	-Les moyens écrits	-Fiche de paie -Note de service -Journal interne -Site web de l'entreprise
	-Les moyens numérique et audiovisuel	-Affichage sur écrans LED et classiques -Réseaux sociaux numérique (Facebook, Youtube, LinkedIn...) - La radio - Intranet
Plan d'action communicationnelle	-Enjeux	-Gestion et résolution de la crise -Diminuer les impacts négatifs de la crise sur l'entreprise
	-La cible	-Le personnel de l'entreprise -Public externe
	-Message	-Sensibilisation

5. Etudes antérieures :

La recherche sur la gestion de crise a fait l'objet, au cours des dernières années, de nombreuses publications fondées sur des études empiriques décrivant les pratiques d'affaires et les systèmes de gestion adoptés par les entreprises. Dans l'ensemble, ces recherches ont permis de mettre en lumière la variété des pratiques et de relier les réalités à un groupe de facteurs déterminants tels : l'environnement de l'entreprise.

Notre revue de littérature révèle beaucoup d'étude dans ce registre, néanmoins nous nous sommes focalisés sur trois études qui nous semblent plus intéressantes, car elles ont un

lien et des similitudes directes avec notre sujet. Le choix de ces études n'est pas fortuit, mais le résultat d'une sélection des travaux de recherche les plus importants par leur adéquation, et la valeur qu'elle rajoute à la communication et à la gestion de crise.

Le premier cas étudié est une thèse doctorale¹⁵, relevant de la spécialité science de gestion. Cette thèse est en fait une recherche-intervention, menée dans le but de promouvoir un mode de gestion de crise et la gestion de la cellule de crise à travers l'entreprise du Groupe Michelin, lors de la pandémie *COVID-19* durant plus de dix semaines.

Cette étude est déclinée sur plusieurs chapitres, mais nous nous sommes particulièrement intéressés au chapitre où il est question d'un bilan des divers travaux qui englobent les thèmes liés à la recherche. C'est-à-dire à la partie consacrée aux travaux réalisés sur la modélisation des épidémies et celle dédiée à la gestion de crise.

Cette recherche, s'interroge sur le bouquet d'outils et méthodes, les mesures organisationnelles et les processus de création de connaissances à fournir aux organisations afin de leur garantir un caractère résilient face aux événements non-linéaires pouvant générer des conséquences majeures, il se focalise sur les aspects méthodologiques, organisationnels et d'apprentissage, aussi comment cette discipline peut concrètement contribuer à la performance économique de l'entreprise et à l'amélioration du dispositif de gestion de crise qui peut soit contribuer à une augmentation des profits soit aider à une diminution des coûts mais surtout au profit de la pérennité de l'entreprise.

Cette étude est déclinée sur plusieurs chapitres, mais nous nous sommes particulièrement intéressés au chapitre où il est question d'un bilan des divers travaux qui englobent les thèmes liés à la recherche. C'est-à-dire à la partie consacrée aux travaux réalisés sur la modélisation des épidémies et celle dédiée à la gestion de crise.

Celui-ci, s'interroge sur le bouquet d'outils et méthodes, les mesures organisationnelles et les processus de création de connaissances à fournir aux organisations afin de leur garantir un caractère résilient face aux événements non-linéaires pouvant générer des conséquences majeures, il se focalise sur les aspects méthodologiques, organisationnels et d'apprentissage, aussi comment cette discipline peut concrètement contribuer à la performance économique de l'entreprise et à l'amélioration du dispositif de gestion de crise qui peut soit contribuer à une

¹⁵ Raphael de Vittoris, (2020). *Pilotage des cellules de crise : Développement d'un modèle au sein du Groupe Michelin*, Thèse Doctorat en sciences de gestion, Le Havre, Université du Havre Normandie

augmentation des profits soit aider à une diminution des coûts mais surtout au profit de la pérennité de l'entreprise.

La recherche se focalise sur l'optimisation du fonctionnement des cellules de crise au sein d'une organisation, des éléments clefs à maîtriser au sein d'une cellule de crise, afin de garantir une efficacité maximale de pilotage de la cellule de crise et d'identifier les leviers pédagogiques les plus efficaces afin de permettre aux organisations une remontée en compétences en termes de capacité de gestion de crise. Aussi, démontrer que l'entreprise, maîtrisant les composantes essentielles à des gestions de crise efficaces et disposant d'une diffusion des savoirs à la connaissance de la gestion de crise tout en cultivant l'expérience, disposera des ressources nécessaires pour survivre dans un environnement de plus en plus instable et complexe.

Nous pouvons donc relever que l'objectif de ce travail est de générer des connaissances actionnables pour les organisations dont l'enjeu est double ; scientifique : avec la création de connaissances dans le domaine de la gestion de crise, et managérial : en répondant au besoin d'une organisation en l'occurrence le Groupe Michelin, qui souhaite augmenter son caractère résilient face aux crises potentielles que lui réserve l'avenir.

Cette étude est arrivée aux conclusions selon lesquelles, l'organisation et ses acteurs affrontent une situation totalement inattendue, leur devient fondamental de s'adapter avec les moyens disponibles, voire d'improviser, afin de limiter au mieux les conséquences. Le pilier central de la gestion de crise repose sur la notion de planification. En effet, une élaboration en temps de paix des actions à déployer et des stratégies à lancer est recommandée.

La gestion de crise aborde la prévention comme variable et première mesure en vue d'affronter les crises. Le développement des outils de communication facilite le phénomène d'intégration, il permet de mettre à la disposition du salarié toute une série d'information sur l'entreprise, et sur son travail.

Le deuxième cas d'étude sur lequel nous nous sommes référés est celle réalisé par Thierry Nobre.¹⁶

En fait, il s'agit d'un ouvrage qui est basé sur des témoignages du personnel hospitalier et de leur expérience, relatant leur vécu en période de crise sanitaire *COVID-19* et de

¹⁶ Thierry Nobre, (2020). *L'hôpital pendant la Covid-19 : innovations, transformations et résilience*, EMS Editions : Paris, p.07

comment ils ont innové pour transformer leur établissement et accompagner les équipes afin de continuer d'assurer leur mission et garantir la prise en charge des patients. L'auteur a poursuivi son activité de recherche, tout en s'adaptant au confinement et au contexte sanitaire, il lui est apparu nécessaire de documenter d'un point de vue organisationnel et managérial la crise de Coronavirus et les évolutions de cette situation inédite.

Il s'est essentiellement centré sur l'ensemble des dispositifs méthodologiques déployés, avec une garantie de la qualité des informations collectés et la pertinence des analyses effectués. Il a aussi abordé explicitement tous les aspects communicationnels de cette crise sanitaire qui nous a été nécessaire dans la poursuite de notre recherche. L'auteur présente également cette analyse pour dresser des pistes pour le futur pour ceux qui veulent avoir des éléments de réponse sur cette crise sanitaire et des pistes pour le futur.

Ce cas d'étude nous a permis de mieux comprendre et appréhender le dispositif de gestion de crise et particulièrement des dispositifs de communication interne et externe de diffusion de l'information, tout en incluant la gestion institutionnel de la crise et le pilotage de la cellule de crise, nous aussi indiqué l'importance et le rôle des ressources humaines et techniques a déployer pendant la crise, la mobilisation des moyens et outils pour assurer la sensibilisation de la population, mais également de comprendre les leçons de la *COVID-19* pour anticiper n'importe quelle nouvelle crise, notamment sanitaire.

Ce travail de terrain a également révélé les résultats selon lesquels la gestion informationnelle et communicationnelle d'une crise d'ordre sanitaire nécessite un choix rigoureux en matière d'outils et de message communicationnel à diffuser pour responsabiliser et sensibiliser les différents publics de l'organisation. L'entreprise consciente de la portée et de l'utilité que peut avoir une bonne communication en temps de crise, réussi par conséquent sa gestion.

Nous nous sommes également penchés sur l'étude d'un article scientifique¹⁷ ;

Le sujet de cet article s'articule autour de l'alerte mondiale lancé par l'OMS le 12 mars 2003, portant sur une épidémie de « pneumopathie atypique » dont l'origine se situait en Chine.

¹⁷ Nancy Stella Cuervo, (2003), SARS ou pneumonie atypique sévère aiguë : une épidémie privilégiée du XXI e siècle, site web : https://www.jle.com/fr/revues/vir/e-docs/sars_ou_pneumonie_atypique_severe_aigue_une_epidemie_privilegiee_du_xxi_e_siecle_261044/breve.phtml?cle_doc=0003FBB4, consulté le 10/07/2021 à 15 :30

Cette article aborde les spécificités de l'épidémie, et de l'alerte lancer contre ce virus, a travers la diffusion et l'explication des mesures complexes, considérées comme une gestion délicate pour les autorités de santé de chaque pays en raison du caractère inconnu de l'agent causal et de son mode de contagion, mais aussi du très important flux de population de notre monde moderne.

Dans un premier temps l'auteurice s'est penchée sur les questions de gestion qui se multipliaient sur comment repérer les personnes susceptibles de véhiculer le virus parmi la population, et dicte la conduite à tenir vis-à-vis des personnes symptomatiques, vis-à-vis des sujets contacts et des gestes à adopter. Ensuite elle souligne que part la mobilisation de divers ressources humaine et non humaine des chercheurs et la mise en alerte des autorités de santé contre une épidémie mortelle qui fait peur à l'OMS, et précise que cette inquiétude véhiculée par les médias a été utile car elle a participé à la prise de conscience du risque et a donc faciliter l'acceptation des mesures de gestion, aussi que le partage en temps réel des données épidémiologiques et la diffusion immédiate des mesures validées deviennent un moyen de lutte contre l'épidémie.

L'auteurice considère que les consignes de prévention et leur diffusion active auprès des médias et du public contribua à la lutte contre la contagion si bien que la communication prît le statut de véritable outil de lutte contre l'épidémie. Elle indique qu'au décours de l'épidémie de SRAS, découle l'importance de la communication en général et la communication Internet en particulier envers les professionnels de santé et a la population qui a accéléré la mise en place d'un système d'alerte électronique, ce qui concrétisa la nouvelle place de la communication en gestion de santé publique.

Cette article explique que l'enjeu est d'élargir les plans de communication non seulement à d'autres maladies rapidement transmissibles, qui réclameraient en urgence des mesures de prévention auxquelles il faut s'y préparer et anticiper, même au décours de l'urgence, l'heure reste à la communication. Aussi elle met en avant la vitesse des découvertes scientifiques du SARS qui reflète des exploits étonnants dans la science, la technologie et la collaboration internationale.

Finalement l'auteurice conclu que la communication et l'échange de données ont eu une ampleur mondiale et continuent à l'être en temps réel. Toutes les technologies scientifiques ont été mises en action pour étudier la maladie et pour identifier l'agent pathogène responsable. Mis à part tous les outils de communication de masse habituels, internet est sans

doute l'outil le plus utilisé. Les sites officiels SARS de l'OMS et du CDC sont révisés en permanence dans tout leur contenu : définition des cas, prise en charge des malades, méthodes diagnostiques et leurs protocoles, conseils aux voyageurs, etc.

C'est ainsi que cette recherche est arrivé aux résultats selon lesquels ; qu'au plus fort de la médiatisation de l'épidémie, mais également au décours, la sur-médiatisation de l'épidémie a pris beaucoup d'ampleur, que « cela en faisait trop ». La transparence des autorités de santé a été appréciée des médias, la rapidité, sinon parfois la précipitation, de communiquer engendrait la confusion du public. L'action mondiale déployée pour contrôler l'épidémie pourrait devenir un modèle d'intervention épidémiologique pour les maladies infectieuses futures, mais il est peut-être trop tard pour les maladies infectieuses « anciennes ».

Cette étude riche en information relatant des informations en lien direct avec notre étude de part le sujet traité et le contenu de ses informations crédibles, nous a servi à comprendre et à cerner les cycles d'évolution des épidémies et de cerner les politiques de lutte et de communication des différentes organisations concernées, surtout d'identifier le rôle et l'efficacité des médias et internet dans la prévention, la sensibilisation et la diffusion de l'information à la portée des publics.

6. Raisons du choix du thème :

Chaque sujet de recherche scientifique a un motif précis, selon Beaud Michel¹⁸ « il n'y a pas de thème de recherche bon ou mauvais, dans l'absolu, vous jugerez qu'ils sont bons ou mauvais par rapport à plusieurs critères », l'un de ces critères c'est les raisons qui nous ont poussées à choisir ce sujet de recherche.

Nous avons voulu, en abordant ce sujet, comprendre et cerner la contribution et la gestion communicationnelle d'une organisation en situation de crise sanitaire, plus particulièrement celle de l'entreprise portuaire de Bejaia.

L'idée de cette recherche est née d'un besoin personnel de vouloir mieux comprendre la communication en entreprise ainsi que ses relations avec ses parties prenantes, d'autant plus que la gestion communicationnelle de la crise sanitaire *COVID-19*, est un thème du domaine de communication qui relève de notre spécialité et qui est un sujet d'actualité en cours de traitement. Cette thématique va nous permettre d'approfondir nos connaissances théoriques

¹⁸ Michel Beaud, (2006). *L'art de la thèse*, La Découverte : Paris, p.26

sur la communication dans un travail de terrain. Dès lors, nous serons mieux préparés à la vie active et professionnelle et d'avoir une vue d'ensemble du secteur, où l'on y sera amenés à travailler.

7. Objectifs de la recherche :

Le traitement d'un sujet de recherche nécessite généralement de tracer un but pour l'étude et accomplir un ou plusieurs objectifs qui sont différents selon la nature du sujet traité, « le point de départ d'une science réside dans la volonté de l'homme de se servir de sa raison pour comprendre ». ¹⁹ Notre intérêt de recherche a pour objectif de:

D'abord, pour cerner et comprendre la gestion communicationnelle d'une organisation en situation de crise sanitaire, afin de pouvoir décrire la contribution et l'importance de la communication à travers les échanges établis avec les différents partenaires et publics interne et externe de l'Entreprise Portuaire de Bejaia en période de crise sanitaire *COVID-19*.

Aussi, comprendre l'efficacité de la communication de crise, afin de réduire le taux et la gravité de la crise, pour pouvoir par la suite étudier le choix des moyens de communication déployés par l'EPB en temps de crise, mais surtout comment adaptés et faire passer le message de sensibilisation et de prévention à l'ensemble des salariés.

Finalement, d'identifier et de ressortir les impacts des actions communicationnelles sur la productivité et le bien-être des salariés exerçant dans un nouveau mode de travail.

¹⁹ Madeleine Grawitz, (2000). *Méthodes des sciences sociales*, 11^e édition, Dalloz : Paris, p.25

Chapitre II

Démarche méthodologique

1. La méthode de la recherche :

Tout chercheur entamant un travail de recherche scientifique, suit une méthodologie qui va lui permettre d'avancer dans la réalisation de son étude, grâce à des méthodes d'enquête et des outils analytiques, la méthodologie guide le chercheur depuis ses premières recherches jusqu'à sa conclusion finale. La démarche méthodologique consiste dans notre cas à établir les actions communicationnelles mises en place par l'EPB.

La méthode se définit comme « un ensemble des règles régissant le processus de la recherche scientifique. »¹

Cependant il existe plusieurs méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, la méthode adoptée dans une recherche dépend généralement de la nature du thème ou la taille de l'échantillon. Dans le cas de notre étude « La gestion communicationnelle de la crise sanitaire 2020 », nous avons constaté que la méthode qualitative est la méthode la plus appropriée et la plus pertinente pour expliquer et déterminer comment l'Entreprise Portuaire de Bejaia a géré la crise sanitaire 2020 dans son aspect communicationnelle.

En effet l'analyse qualitative prend en considération l'analyse des dires et des contenus ainsi que des comportements observables dans une enquête de terrain.

Cependant nous aurons également recours à la méthode quantitative dans l'analyse et l'interprétation des données quantitative dont nous nous référerons et qui renvoient au nombre d'affiches et de document interne de l'entreprise.

La méthode quantitative, ce type de méthode dans la recherche est basé sur la mesure des opinions à travers une enquête ou bien la mesure du comportement par l'observation et la collecte d'informations enregistrées, et quant à la méthode qualitative, elle se définit « comme une étude permettant d'analyser et de comprendre des phénomènes, l'objectif est d'obtenir des données de fond en se concentrant sur des dialogues, observations, interprétations, des expériences et leur signification, les données informatives collectées vont par la suite permettre d'affirmer ou d'infirmer les différentes hypothèses décrites avec plus de précisions. »²

¹ Maurice Angers, *op. Cit.*, p.06

² Pierre Paillé et Alex Mucchielli, (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 4^e édition. Armand Colin : Paris, p.25

De même, par l'approche qualitative, nous tenterons de comprendre et d'expliquer le dispositif communicationnel établi par l'EPB afin de mieux cerner la gestion communicationnelle de la crise sanitaire *COVID-19*.

Notre méthode de recherche est mixte en associant à la fois des éléments de la recherche qualitative et quantitative, elle s'est donc inspiré des deux approches, néanmoins cette étude s'inscrit plus sur le qualitatif que le quantitatif.

Cette alliance de procédés de recherche peut s'avérer nécessaire afin d'enrichir la compréhension de notre objet de recherche, d'accéder à sa complexité et de tendre vers une poly-validation des résultats ainsi obtenus.

Nous avons également, au cours du traitement de nos données, eu recours à la méthode de Martine Joly et Roland Barth, dans le cadre de l'analyse sémiologique des affiches de sensibilisation mené par l'EPB dans sa lutte contre la crise sanitaire *COVID-19*, afin de dégager de manière crédible et efficace les composantes des affiches et les messages émis.

La sémiologie est d'origine européenne, elle privilégie l'étude des signes organisés en systèmes. Sa paternité revient à Ferdinand de Saussure (1857-1913) parmi ses auteurs les plus connus on peut citer : Roman Jakobson, Louis Hjelmslev et Roland Barthes (fondateur de l'Ecole de Paris).

« S'il y a différents types d'images, il y a inévitablement plusieurs types d'interprétation, mais que, néanmoins, l'interprétation d'une œuvre n'est pas pour autant inextensible et comporte des limites et des règles de fonctionnement. »³

2. Approche théorique :

L'organisation regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui exerce différentes fonctions et qui partage un même environnement. L'approche managériale est la théorie qui exerce une influence sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Dans son livre « *Les relations publiques autrement* », Sauvé Matthieu⁴ est revenue sur cette approche, le modèle managériale, la pratique des relations publiques est organisée de

³ Sylvie Thiéblemont-Dollet, (2003). *Martine Joly, L'image et son interprétation*, [En ligne], mis en ligne le 09 août 2013, consulté le 10 juillet 2021. URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/7557> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.7557>

⁴ Matthieu Sauvé, (2011). *Les relations publiques autrement : Vers un nouveau modèle de pratique*, Presses de l'Université du Québec, p.60

façon à maximiser leur contribution-en fait, celle de la communication-a l'atteinte des objectifs organisationnels.

C'est durant le XVIIIe siècle qu'Adam Smith, pionnier de l'analyse organisationnelle au sein des entreprises, fait un brillant exposé sur les bénéfices économiques que la division du travail peut apporter aux entreprises et à la société. Il en déduit que la division du travail augmente la productivité, car elle permet de développer le savoir-faire et la dextérité de chaque ouvrier en les spécialisant à une tâche unique. Cette solution facilite également le travail de management. Au XIXe siècle, avec la concentration, voire le monopole de certaines entreprises, comme par exemple la Standard Oil de John Rockefeller, va exiger la mise en œuvre d'outils de gestion et d'organisation rigoureux.

Taylor lui aussi considéré comme pionnier de la théorie managériale, permet de guider les managers dans la gestion de leurs affaires, c'est alors qu'il définira les quatre grands principes du management de l'ère industrielle et rédigera les premières publications concernant l'organisation scientifique des entreprises.

Avant Taylor, il n'existait quasiment pas d'outils permettant de mesurer l'efficacité du travail. De même on ne se souciait pas de savoir si les capacités et les attitudes de chaque ouvrier étaient en adéquation avec le poste qu'ils occupaient. Henry Ford, Henri Fayol et Max Weber, Gantt ont eux aussi contribué et joué un rôle très important dans le développement de la théorie, ainsi ont élargi le champ d'application du management scientifique en prenant en compte à la fois le travail du management et celui de l'ouvrier.

De par la nature de notre thématique de recherche et ses indicateurs, le modèle managériale nous a semblé plus approprié comme théorie de recherche, néanmoins nous avons privilégié la combinaison de cette théorie avec celle de la mobilisation des ressources que nous tenterons de vous présenter et expliquer un peu plus bas.

Si nous nous référons à la théorie de Roux-Dufort (2003), nous dégagerons deux approches mises en place pour la gestion de crise : la première gère la crise sous l'approche événementielle mettant l'accent sur les conséquences (Lagadec, 1995 ; Libaert, 2010 ; Volpi, 2003), tandis que la deuxième étudie la crise sous une approche processuelle mettant l'accent sur les causes et la dynamique de la crise (Bryson, 1981 ; Roux-Duffort 2008 ; Melkonian et Picq, 2014).

Pour la gestion de *COVID-19*, nous pouvons accepter la complémentarité des deux approches (événementielle et processuelle) dont chacune apporte quelques éléments clés. Nous considérons cette crise tout au début comme étant inédite (approche événementielle), elle est devenue connue (approche processuelle) au fil du temps. Ainsi, nous estimons que la gestion de *COVID-19* requiert plutôt une approche contingente qui dépend de plusieurs paramètres : nature, origine, durée, contexte, perception, moyens mis en place, etc., et qui reconnaît la nécessité de comprendre le contexte global de la crise ainsi que les contraintes internes et externes.

Cette approche nous sera donc utile pour organiser notre recherche, nous guider à travers les méthodes et techniques à aborder dans la gestion des tâches que nous allons entamer, de gérer également les relations que nous allons entretenir avec le personnel de l'organisation.

Toutefois, la théorie de mobilisation des ressources, convient également à notre étude. Chez les théoriciens de la mobilisation des ressources, cela est particulièrement visible dans les travaux de Snow (1986) et Snow et Benford (1988) qui s'intéresseront aux « processus de cadrages », dès le milieu des années 80, mais l'on constatera aussi que les approches dites transnationales (McCarthy, 1997; Smith, Chatfield, Pagnucco, 1997) et de la « *contentious politics* » (Tilly, 2004 ; Tarrow et al, 1998, 2000) intègrent ces notions à leur cadre théorique antérieurement développées à travers les premières formulations des théories de la mobilisation des ressources. L'élaboration et l'adoption d'une stratégie adaptée de mobilisation des ressources nécessitent une planification soignée basée sur un ensemble d'étapes différentes mais complémentaires.

Le plan de mobilisation des ressources devait être clair, afin de pouvoir identifier et de communiquer stratégiquement avec les partenaires de la recherche. Un vaste choix d'outils de communication (depuis le matériel imprimé jusqu'aux sites Web) nous ont aidé à disséminer les objectifs du projet de manière concise et efficace.

En outre, cette approche nous a permis d'identifier et utiliser de la documentation requise et utile à notre étude, d'élaborer un plan de ressource qui va assurer la préparation et la poursuite de notre enquête mais également de maintenir une base de données à jour qui nous sera utile dans l'analyse des données collectées, aussi de bien choisir les outils de la recherche, afin de pouvoir diriger et coordonner les différents aspects des actions à mener.

3. L'enquête de terrain :

La pré-enquête est une phase décisive en toute recherche en sciences humaines et sociales, elle est considérée comme une démarche préparée fait partie d'un plan prédéfini et qui doit respecter des règles relatives précises, exigences d'objectivité et de rigueur de la méthode scientifique.⁵

Dans le but d'aboutir à notre question de recherche et tenter de se familiariser de la façon la plus complète possible avec notre sujet, nous avons effectué dans cette phase de l'observation et des entretiens exploratoires auprès d'un nombre du personnel de l'entreprise qui fait l'objet de notre recherche, et qui a pour but de rassembler le maximum d'informations sur notre étude.

Après avoir reçu l'autorisation d'accès par le l'Entreprise Portuaire de Bejaia afin de mener une recherche sur leur organisme, notre pré-enquête est exploratoire et s'est déroulée du 21 Mars 2021 au 04 Avril 2021, où l'on se présentait tous les mardis de la semaine, nous avons donc passé beaucoup de temps sur le terrain en vue de connaître notre environnement de travail.

Dans cette phase, nous avons pris connaissance des éléments ayant constitués et contribués a la gestion de la communication de crise, celle-ci nous a permis aussi de découvrir notre terrain d'étude, de collecter des données et des informations générales.

Cette étape cruciale, où nous avons consacré aussi le temps à la documentation et à l'historique de l'entreprise, nous a aidé à retravailler notre problématique de recherche, à réajuster nos hypothèses et de bien fixer les questions utiles qui nous aiderons à formuler nos outils de collecte de données qui se représente dans l'élaboration d'un guide d'entretien et d'une grille d'analyse.

4. La technique utilisée :

« Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigation de la recherche sociale. »⁶

⁵ Jean louis Loubert Del Bayle, (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, l'Harmattan: Paris, p.47

⁶ Madeleine Grawitz, *op. Cit.*, p.353

Pour la collecte des données de l'étude, plusieurs techniques ont été utilisées, afin d'atteindre et réaliser les objectifs de la recherche, nous avons opté pour deux techniques : l'entretien comme technique principale et l'observation secondairement.

- **L'entretien :**

Dans notre recherche, nous avons adopté l'entretien comme technique principale pour connaître la gestion communicationnelle de la crise sanitaire 2020 au sein de l'EPB.

Angers Maurice ⁷ définit la technique d'entretien comme « technique direct d'investigation utilisée auprès des individus pris isolément, mais aussi dans certains cas auprès du groupe qui permet de les interroger de façon directives. »

Notre guide d'entretien vise à référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser aux acteurs. Dans une démarche semi-directive, ce guide d'entretien n'a pas été utilisé de manière systématique ou linéaire, mais s'est avéré utile pour orienter et rythmer les discussions.

Celui-ci contient divers et multiples questions inscrites de la plus générale à la plus précise, qui sont destinées aux acteurs impliqués dans la gestion de la crise au sein de l'EPB qui ont vécu, observés et gérés l'événement de la crise, cela s'est fait en face à face afin que la personne interrogée puisse répondre plus longuement à chaque interrogation et de pouvoir relancer et intervenir dans les propos du questionné, tout en utilisant le guide d'entretien établi au préalable.

A cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien spécifique aux catégories de notre population d'étude, le guide d'entretien que nous avons établi, pour le rendre plus efficace nous l'avons structuré et réparti sur quatre axes qui sont :

- La communication au sein de l'EPB ; ce premier axe, traite les questions relatives a la communication en générale et en temps normal au sein de l'entreprise portuaire, ainsi que les acteurs impliqués, de plus des moyens et le budget qui lui sont consacrés. Cela permettra de mieux cerner et comprendre la politique de communication adopté par l'EPB.

⁷ Maurice Angers, *op. Cit.*, p.104

- La communication de crise au sein de l'EPB ; celui-ci est consacré à la crise elle-même, et aborde le plan d'anticipation et le plan de crise dans la stratégie globale de l'entreprise.

Ce chapitre tentera d'expliquer les crises frappant l'entreprise et de comment celle-ci y fait face.

- La gestion communicationnelle de la crise sanitaire COVID-19 ; il s'articule autour des dispositifs, des messages et des moyens de communication ainsi que sur l'ensemble des participants ayant contribué à la gestion de la crise. A travers cet axe, nous comprendrons les moyens mis en œuvre pour gérer la crise

- Le suivi de la gestion de la crise, enfin, le quatrième et dernier axe porte sur la qualité de la communication il peut être considéré comme une évaluation de la gestion communicationnelle en termes de durée et de politique de suivi lors de la sensibilisation menée. Dès lors nous constaterons l'efficacité ou pas de la communication engagé à l'EPB en période de crise sanitaire COVID-19.

Nous avons également établi un deuxième guide d'entretien celui-ci est destiné aux agents de terrain il a pour objet l'étude la gestion communicationnelle, mais cette fois-ci du point de vue du récepteur et non pas des meneurs de la communication. Ce deuxième guide d'entretien contient deux axes, le premier axe porte sur la thématique de la communication de crise au sein de l'EPB durant la *COVID-19*, dans cet axe, les questions s'articulent autour de la sensibilisation et la prévention mais aussi des moyens et messages utilisés dans cette gestion de crise. Le deuxième axe celui-ci se traite des questions relative à la participation et au rôle des deux parties concernés afin de juger la réceptivité et l'efficacité de la politique de communication adopté par l'EPB.

- **L'observation :**

Celle-ci est aussi considérée comme une technique de collecte des données, nous en avons fait recours dès le début de notre recherche dans le but de nous acquérir de la réalité qui prévaut au sein de l'EPB. Cela s'est passé par une observation directe et participative, et une observation indirecte par consultation des sources documentaires.

Nous avons eu la chance de rencontrer physiquement certains acteurs actifs dans la communication globale de l'entreprise portuaire de Bejaia et nous avons eu plusieurs occasions de vérifier visuellement certains aspects de la mobilisation des ressources en leur compagnie à l'enceinte de l'EPB.

La recherche documentaire a constitué l'ultime étape de notre étude. En effet, nous avons consulté des documents officiels en relation avec la gestion de la crise sanitaire, produits et diffusés à l'interne de l'EPB.

Cette documentation qui rentre dans le pilotage de la gestion de la crise sanitaire *COVID-19* est constituée de : rapports des activités et certaines archives disponibles dans leurs bureaux, qui nous a facilité la quête et le parcours de données existantes afin de mieux cerner la réalité.

5. La méthode d'échantillonnage et l'identification de l'échantillon :

5.1. Population et échantillon de l'étude

La population mère d'étude est : « l'ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur les quels porte l'investigation. »⁸

Dans le cadre de cette étude, la population d'étude regroupe l'ensemble des ressources humaines notamment les acteurs impliqués dans la gestion de cette crise et les ressources non humaine qui renvoie au contenu des affiches et documents interne de l'entreprise, des déclarations et discours orales et écrites produits par l'organisation qui fait l'objet de cette recherche.

L'échantillonnage de cette étude est fait par une méthode non probabiliste à savoir : l'échantillonnage nommé typique, par choix raisonné vu le degré d'engagement des différents services que propose l'EPB dans la gestion communicationnelle de la crise sanitaire.

L'étape de choix de l'échantillon est une étape très importante dans la recherche, puisque elle vise à appliquer sur cet échantillonnage restreint de la population mère la technique de recherche jugée utile et plus adéquate pour la collecte d'information.

⁸ Maurice Angers, *op. Cit.*, p.104

Notre échantillon final est constitué donc du chef de département marketing, des chargés de communication interne et externe, du médecin de travail, et un groupe de cinq (05) agents de terrain considérés comme les récepteurs de la politique de communication de l'Entreprise Portuaire de Bejaia. Cette population répondait en effet à toutes les caractéristiques que nous jugions essentielles.

5.2. Enquête finale

Aussi appeler étude de terrain ou travail de terrain, l'enquête de terrain permet au chercheur d'étudier son sujet dans son environnement naturel pour mieux le comprendre. Le contexte est un élément central de l'analyse.

Dans le cadre de cette étude, les outils et techniques de collecte de données ont été principalement la recherche documentaire, un guide d'entretien destiné aux principaux acteurs de la gestion de la crise sanitaire COVID-19, et un deuxième guide d'entretien destiné aux agents de terrains. Les guides d'entretien ont été dominés par des questions ouvertes ; toute chose qui devrait permettre de recueillir le maximum d'informations sur les opinions du personnels afin de faire des propositions pertinentes.

Dans la phase de pré-enquête, des échanges ont eu lieu avec le Chef de département communication et marketing. Ces échanges fructueux ont permis d'identifier au mieux les agents ayant participé à la gestion de la crise, et donc d'adapter les questions.

Afin de colliger les données nécessaires à la présente étude, nous avons donc mené des entrevues en profondeur avec chacun des participants ; la cheftaine de département marketing, la responsable de la communication interne et le chargé de communication externe, mais également avec les agents de terrain, qui sont tous à même de fournir des informations au regard du thème pour cerner la politique de communication de l'EPB, notamment, en cette période de crise.

Nous avons également consulté, les documents de la politique de communication adoptée par l'EPB dans la gestion de la crise sanitaire. Afin de favoriser les échanges et de faciliter l'analyse ultérieure des données, toutes les entrevues ont été enregistrées, après avoir obtenu le consentement des participants. Leur durée moyenne était d'environ deux heures. Nous avons présidé chacune des entrevues, avant de procéder à leur retranscription intégrale.

6. Difficultés rencontrées

Avant même d'entamer notre travail de recherche nous avons fais face à la difficulté du choix de la thématique que l'on souhaiter traiter. Suite à cela, vient la difficulté d'accès au terrain d'étude, car au départ notre thématique « La gestion communicationnelle de la crise sanitaire 2020 » devait être traitée dans l'un de ces deux organismes; la DSP ou la cellule de communication de la wilaya de Bejaia, après maintes tentatives et de persévérance, ces deux organisation ont rejeté et émis un avis défavorable à notre demande, sous la justification que notre thématique est très délicate et sensible, dès lors, nous avons dû nous réorienter vers une organisation plus ouverte quant à l'attributions et la collecte des données et informations nécessaire pour poursuivre notre étude, sachant qu'avec la crise sanitaire que subi encore le pays, les stagiaires n'étaient pas forcément accepté dans les entreprises. Et avec les dispositions sanitaires, nous avons perdu beaucoup de temps pour mener notre enquête de terrain au sein de l'EPB. Le problème de rétention et d'accessibilité à l'information en fait aussi partie de ces difficultés de terrain, ce qui a compliqué l'opération de la collecte des données.

Partie Théorique

Chapitre III :
La crise sanitaire du
coronavirus

Après l'apparition de la crise sanitaire *COVID-19*, beaucoup d'entreprises sont confrontées à une situation inédite qui menace même leur existence. Dans ce chapitre, nous reviendrons brièvement sur la crise sanitaire en générale et celle du coronavirus en particulier.

1. La crise sanitaire

1.1 Définition d'une crise sanitaire

Une crise sanitaire se définit comme une menace pour l'état de santé d'une population. Deux caractéristiques permettent de décréter qu'il y a crise sanitaire : l'état d'urgence et le caractère inédit du risque à l'origine de cette crise.

Ces crises sanitaires sont associées souvent aux épidémies et aux pandémies.

1.2 La différence entre une épidémie et une pandémie

On parle d'épidémie (« à la maison » en grec ancien) lorsque le nombre de nouveaux cas d'une maladie augmente rapidement en un lieu et un temps donné. « En Algérie, le choléra déclencha sa 1ère épidémie en 1834 à Oran, l'épidémie se propage dans la ville tuant près de 1 000 personnes. Elle s'étendra à Mascara, Mostaganem, Médéa et Miliana et on dénombrera près de 1500 victimes. En 1849, la 2ème épidémie massive atteint Oran, l'épidémie éclate de façon foudroyante dans divers points de la ville d'Oran, le bilan de cette épidémie donnait 3354 décès. »¹

Une pandémie (du grec *pan*, qui signifie « tout », et de *demos*, « peuple »), quant à elle, est un phénomène viral mondial. Dans le cas des virus grippaux, Selon l'OMS, « une pandémie de grippe survient lorsqu'un nouveau virus grippal apparaît et se propage dans le monde entier, en l'absence d'immunité dans la grande majorité de la population. En général, les virus qui ont provoqué des pandémies dans le passé avaient pour origine des virus grippaux de l'animal»

Le Sida est devenu une pandémie depuis les années 1980. Elle a débuté à Kinshasa, capitale de la République Démocratique du Congo dans la période 1920-1950. Par sa large diffusion géographique, le sida est une pandémie, mais avec de fortes différences de facteurs et d'intensité selon le pays et même les régions. Avec 3 millions de morts annuels, le sida est

¹ Abid Larbi, (2020). *Dossier spécial COVID-19*. Journal Universitaire Médical d'Alger 1 : Alger, 2020, p.18

une pandémie mondiale silencieuse, qui a déjà fait plus de 36 millions de victimes depuis 1981. Il n'existe toujours aucun vaccin contre le Sida, mais des traitements antirétroviraux, mis en œuvre depuis 1996, ont réduit considérablement la mortalité et permettent aux 37 millions de porteurs de vivre avec.²

La *COVID-19* est une autre grande pandémie qui est apparu récemment dans le monde.

2. Le coronavirus

2.1. Aperçu générale sur le Coronavirus

Selon Kierzek Gérald³, « Les coronavirus constituent une large famille de virus pouvant provoquer des maladies diverses, allant du rhume banal au syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS). »

En termes de vulnérabilité « Les coronavirus, sont capables d'infecter un autre être vivant : un humain, un animal. Il existe même des virus qui infectent les bactéries. Ils sont d'ailleurs utilisés comme traitement dans certaines infections bactériennes (on parle de bactériophages ou virus tueurs de bactéries). Les coronavirus, eux, infectent les mammifères – dont l'homme – et les oiseaux. Les premiers coronavirus ont été observés dans les années 1960. Leur nom vient du latin corona, qui signifie « couronne », à cause de la présence de petites particules à sa surface, qui rappellent en effet une couronne. »

Depuis leur découverte, de nombreuses maladies à coronavirus ont été recensées, dues à différents types de coronavirus. Parmi toutes les espèces de coronavirus connues, seules 7 peuvent infecter l'homme, dont 3 proviennent de réservoirs animaux. Dans ces sept formes, on trouve trois plus graves, le premier est SRAS-CoV (le bêta-coronavirus qui cause le Syndrome respiratoire aigu sévère, ou SRAS, identifié en Chine en 2003), le deuxième type est sous le nom de MERS-CoV (le coronavirus bêta qui provoque le syndrome respiratoire du Moyen-Orient, ou MERS découvert en 2012 en Arabie Saoudite), et le troisième type est SARS-CoV-2 ou *COVID-19*.

² Jean-Paul Sardon, *De la longue histoire des épidémies au COVID-19*, Les Analyses de Population & Avenir, 2020, hal-02557027

³ Gérald Kierzek, (2020). *Coronavirus : Comment se protéger ?*. Archipoche : Paris, p.15

2.2. La COVID-19

Le nom scientifique de la *COVID-19* est le SARS-CoV-2, ce virus est une espèce de coronavirus semblable au SRAS de 2003. Il est apparu à Wuhan, dans la province chinoise de Hubei, en décembre 2019. Son origine est probablement animale, avec une transmission interhumaine avérée. La maladie a initialement touché les clients et les commerçants du marché aux poissons de Wuhan, dans lequel on peut se procurer non seulement des poissons, mais aussi d'autres animaux mammifères.

Des pertes au niveau humain et économique ont été enregistrées, sur le plan humain, au niveau international, le nombre de cas cumulés est de 228 630 066, et 4 693 750 de décès cumulés. En Algérie, le nombre de cas cumulés est de 201 600, dont 5 694 cas de décès.⁴

2.3 Les symptômes

La COVID-19 affecte les personnes de différentes manières, ses symptômes peuvent varier d'une personne à l'autre. Nuss Hervé⁵ classe ces symptômes en trois types, le premier type est les symptômes les plus fréquents (fièvre, toux sèche, fatigue), en deuxième, les symptômes les moins fréquents (diarrhée, maux de tête, courbatures, perte de l'odorat ou du goût, conjonctivite), en fin, les symptômes graves (difficulté à respirer ou essoufflement, sensation d'oppression ou douleur au niveau de la poitrine, perte de l'élocution ou de motricité).

⁴ Données provenant de The Johns Hopkins University, site web : <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>, consulté le 20/09/2021 à 14 :16

⁵ Hervé Nuss, (2020). *CORONAVIRUS OR COVID-19*. Iggybook : Paris, p.08-09

Chapitre IV :
La communication de crise au
sein de l'entreprise

Gérer une crise n'est pas une tâche facile, cela nécessite une communication efficace afin de réaliser les objectifs d'une entreprise. Aujourd'hui, les entreprises font appels aux techniques de management, de ce fait, apparait la communication corporate. Cette dernière, gère et coordonne les différentes spécialisations communicationnelles, en couvrant plusieurs types de communication dont la communication de crise qui s'impose tout naturellement lors des périodes menaçant la stabilité des organisations.

Dans ce chapitre, nous verrons dans un premier temps des généralités sur la communication d'entreprise en générale et puis nous reviendrons sur la communication de crise en particulier.

1. La communication corporate

1.1 Définitions

Par définition, la communication corporate renvoie à « la communication où l'entreprise parle d'elle-même, de son identité, de sa mission, et de ses valeurs. Elle a comme objectif de souder, de gagner l'adhésion de ses parties prenantes, internes et externes. »¹. Sur le plan historique, « elle est apparue dans les années 1920 aux Etats-Unis. »²

Pour Van Riel, la communication corporate renvoie à « l'ensemble des activités impliquées dans la gestion de toutes les communications internes et externes visant à créer des points de départ favorables avec les parties prenantes sur lesquelles l'entreprise dépend »³. Pour d'autres auteurs, la communication corporate est « une fonction de management qui offre le cadre pour une coordination effective de toute la communication interne et externe avec comme objectif d'établir et de maintenir une réputation favorable auprès des groupes de parties prenantes desquels l'organisation dépend. »⁴.

1.2 Les fonctions de la communication corporate

Les fonctions de la communication corporate sont multiples, mais Libaert⁵ les résume dans trois types de fonctions. Tout d'abord, la fonction d'émission, elle consiste à être une source d'information sur l'entreprise, communiquer les positions de l'organisation aux parties

¹ Thierry Libaert, (2016). *La communication corporate*, 2^e édition, Dunod : Paris, p.09

² Joël Saucin, (2015). *Communication de crise*, CEICS : Bruxelles, 2015, p.17

³ C.B.M Van Riel et Charles Fombrun, (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*, Routledge, p.25

⁴ Joep Cornelissen, (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 4^e édition, Sage Publications : New York, p.23.

⁵ Thierry Libaert, *op. Cit.*, p.11

prenantes et gérer la citoyenneté de l'entreprise. Ensuite, la fonction d'écoute, son principe est d'être à l'écoute des parties prenantes et l'opinion publique. Enfin, la fonction d'interface, elle implique dans la gestion des relations avec les parties prenantes et les employés, elle aide les membres de l'organisation dans leurs démarches communicationnelles.

2. La communication de crise

2.1. Définitions

La communication de crise comme son nom l'indique est associée au période de crise qui traverse les organisations. Lehmann la définit comme étant : « l'information consciente et ciblée transmise par l'institution à des groupes ciblés, peu avant ou après la survenance d'une crise. »⁶

Une autre définition de ce type de communication soutient que la communication de crise consiste en la « la mise en œuvre de techniques éprouvées, de stratégies réfléchies, qui ne laissent aucune place à l'improvisation, au hasard, à l'intuition ou à l'à peu près »⁷

2.2. Aperçu historique

Sur le plan historique, les fondements de la communication de crise remontent au début du XIXe siècle aux États-Unis d'Amérique. Ivy Lee est considéré comme le fondateur de ce type de communication.

2.3. Les clés de la réussite de la communication de crise

Pour la réussite du processus de la communication de crise, nous devons appliquer quelques principes majeurs qui vont organiser et gérer cette communication. Ici nous reprenons les grands principes mis en évidence par Ogrizek et Guillery⁸:

La rapidité : la rapidité est un facteur déterminant dans la réussite d'une communication de crise mais cela ne signifie pas cependant qu'il faille confondre vitesse et précipitation. C'est de vouloir immédiatement tout expliquer, tout dire et apporter des

⁶ Dominik Lehmann, *op. Cit.*, p.05

⁷ Catherine Guillaume, (2010). *Allocution lors du colloque sur les Risques Majeurs*, organisé par l'université de Nouvelle-Calédonie et la province sud, En ligne: <http://cathysolutions.canalblog.com/archives/2010/11/15/19607436.html>, consulté le 18/07/2021 à 11 :00

⁸ Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, (2000). *La Communication de crise*, 2^e édition, PUF : Paris, p.78-p.85

réponses à toutes les questions et donner rapidement l'information de base et l'essentiel des faits, en indiquant les mesures qui ont été ou sont mises en œuvre.

L'anticipation à moyen terme : la survenue d'un événement grave appelle évidemment des décisions et des actions à très court terme, cependant, la gestion de crise ne s'enferme pas dans une problématique de l'instant ou du très court terme donc il est important d'envisager d'emblée les évolutions possibles dans les heures et les jours suivants.

Être une source d'information : Il est essentiel si l'organisation veut avoir et conserver la confiance des médias, et tous les acteurs de l'événement, d'être une source d'information fiable. Cela suppose que les réponses soient à la fois assez précises, assez complète, cohérentes et crédibles...

Positionnement de la crise : En crise, les responsables de l'entreprise doivent se comporter en fonction des valeurs éthiques qui lui sont propres, et envoyer à l'opinion publique un message institutionnel clair sur sa position et ses choix prioritaires. Donc, l'entreprise doit prendre position « sur le fond » en affirmant ses valeurs institutionnelles fondamentales.

Mobilisation et coordination des ressources internes et externes : Il est préférable de solliciter l'ensemble des compétences et des moyens humains de l'entreprise, sur la base d'une information claire et en faisant confiance au potentiel de mobilisation des personnels en cas de difficultés. De même, il est opportun d'avoir le réflexe de faire appel, selon une stratégie d'alliés à des ressources extérieures : partenaires professionnels et institutionnels, experts.

2.4. Les piliers de la gestion et de la communication de crise

La gestion des crises est une tâche complexe qui nécessite une réaction rapide et efficace, c'est pour cette raison, elle supposera des prises de décisions rapides et responsables. Jouas Muriel et Doussot Olivier⁹ proposent trois piliers pour la gestion et la communication de crise, à savoir :

a) L'émotion : En effet, quelle que soit la situation, la perception qu'en auront les publics concernés sera d'abord émotionnelle, avec des scénarios du type « Cela aurait pu être

⁹ Muriel Jouas, Olivier Doussot, (2020). *Communiquer de situation de crise*, 3^e édition, Gereso : Paris, p.10

mon enfant... ». Donc, une subjectivité majeure et des ressentis très forts qui s'exprimeront de différentes manières.

b) L'urgence : Il faut vite informer, vite communiquer, vite être présent... À défaut, la position sera nécessairement défensive en réponse aux attaques de ceux qui perçoivent l'organisation par médias interposés.

c) L'incertitude : une organisation ne pourrait pas travailler que sur des scénarios et des hypothèses. Donc, Il est de préférence d'envisager le pire des scénarios, le meilleur et le plus probable. C'est donc dans cette incertitude et sans la moindre boule de cristal que l'entreprise doit parler et agir.

2.5. Le développement des crises

Le développement des crises s'effectue généralement en quatre phases, comme les définit Libaert Thierry¹⁰ :

a) La phase préliminaire

L'auteur renvoie cette phase aux premiers signaux d'alerte. Ces clignotants qui s'allument peuvent provenir des premières fumées suspectes qui apparaissent, des premières plaintes de certains consommateurs, de la montée des commentaires négatifs sur les réseaux sociaux, d'un accident comparable intervenu chez un concurrent, etc.

b) La phase aiguë

Selon l'auteur, cette phase représente où l'événement survient et la crise éclate, La montée en intensité est souvent très rapide, Elle peut également être irrégulière dans l'accroissement de l'intensité selon la teneur des informations progressivement diffusées ou selon la perception des conséquences de la catastrophe.

c) La phase chronique

L'auteur estime qu'à ce stade, la crise atteint son apogée et progressivement sa représentation médiatique se réduit.

d) La phase de cicatrisation

À ce stade, la crise disparaissait, selon l'auteur, cette étape est souvent négligée par les entreprises pourtant une crise ne disparaît jamais totalement pour cinq raisons : d'abord, parce que les effets matériels peuvent rester perceptibles. Mais aussi, parce qu'internet et les

¹⁰ Thierry Libaert, (2020). *La communication de crise*, 5^e édition, Dunod : Paris, p.11

moteurs de recherche conservent la mémoire des crises, comme le font également, les médias qui ressortent les crises anciennes pour les mettre en perspective d'événements comparables ou dans le but d'effectuer des opérations bilans. Les multiples procédures juridiques prolongent aussi les crises dans le temps. Enfin, si une crise ne disparaît pas parce que le consommateur garde une certaine méfiance envers les entreprises/organisations ayant connu des crises, et surtout dans le domaine alimentaire.

2.6. L'organisation de la communication de crise

Par ailleurs, une communication de crise efficace nécessite une organisation à deux niveaux, à savoir matérielle et communication, tels que mentionnés par Libaert Thierry¹¹

2.6.1. L'organisation matérielle de la crise

Elle consiste à mettre en place un dispositif de gestion des crises dans une perspective de prévention et de préparation, cet élément est constitué de trois grandes étapes, nous présentons ces étapes comme suit :

a) Le recensement : Il s'agit de passer en revue l'ensemble des crises potentielles dans une organisation. Cette première phase peut s'effectuer en partant d'une typologie, elle a pour but d'imaginer l'impossible et de ce point de vue. Cette étape du recensement doit respecter trois contraintes : l'ouverture, la dynamique et le doute.

b) La simulation des conséquences : toute crise recensée dans la première phase nécessite de connaître les conséquences potentielles. La connaissance des impacts concevables permet à l'entreprise d'alerter les populations avoisinantes sur les risques réels et d'adapter le niveau de médiatisation de l'événement.

c) La cellule de crise : l'auteur considère la cellule de crise comme le symbole de la gestion des crises dont elle constitue l'acte fondateur et que la réunion de la cellule de crise exprime la reconnaissance de la gravité de la situation.

2.6.2. L'organisation de la communication

L'organisation doit examiner les paramètres liés directement à la communication après avoir étudié l'ensemble des éléments matériels. Cette activité est dévolue à la direction de la communication. Elle doit considérer quatre domaines majeurs comme suit :

¹¹ Thierry Libaert, *op. Cit.*, p.32

a) Le plan de communication : le plan de communication de crise consiste à fixer le cadre de cohérence de l'ensemble du dispositif de communication. Il présente l'objectif de la communication, le message, les cibles et les moyens. Son intérêt est de fournir une lisibilité aux acteurs. L'auteur a cité quelques qualités que nous devons trouver dans un plan de communication, ces qualités comme suit : d'être clair, formulé en langage accessible et directement opérationnel, il doit être connu des acteurs préalablement à tout exercice de crise, le plan doit aussi être rédigé dans une perspective pragmatique et concise, Le plan doit enfin être flexible.

b) La préparation des messages : cette phase consiste à élaborer pour chaque crise potentielle répertoriée le message essentiel qui pourra alors être émis, et elle peut s'effectuer de manière légère ou approfondie.

c) La formation au discours : il ne suffit pas de connaître le message, mais encore faut-il pouvoir le transmettre avec efficacité. Une formation à la prise de parole médiatique doit alors être envisagée.

d) L'organisation relationnelle : dans cette phase, la connaissance des interlocuteurs (pouvoirs publics, élus locaux, riverains, milieu associatif, journalistes...) est un préalable à l'édification des relations de confiance.

Partie pratique

Chapitre V :
Présentation des données

1. Présentation du lieu et des données de la recherche

Notre lieu de stage est l'Entreprise Portuaire de Bejaia, ici nous reprenons les données consultées à partir d'un document interne¹ de l'entreprise.

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen à avoir obtenu, en 2000, la certification ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1.2. Historique

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au XI^{ème} siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Béjaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des

¹ Document interne de L'EPB, 2021

infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Béjaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

1.3. La 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.

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

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.

1.4. Missions et activités de l'EPB

❖ Ses missions

La principale mission du port c'est d'assurer le transit des marchandises et des passagers dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de délai.

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les principales missions de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la présence de la police et de la sécurité au sein du port.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

❖ **Ses activités**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

1.5 Présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisée selon des directions fonctionnelles et opérationnelles.²

Pour notre thématique de recherche, nous nous sommes orienté vers le service concerné à savoir le département marketing qui est responsable de la gestion communicationnelle de la crise sanitaire 2020, le service de communication est inclut dans ce département, les chargés de communication interne et externe font partis de l'ensemble de l'effectif de ce département.

Nous présenterons quelques missions de ce département :

- ❖ Définir des objectifs et de la stratégie de l'action commerciale de l'entreprise, ainsi que les principes fondamentaux d'une politique marketing, en accord avec la Direction Générale et avec la stratégie de développement de l'entreprise.

² Voir l'annexe N°05

- ❖ Définition une politique de pricing pour l'ensemble des prestations, permettant à l'entreprise d'être compétitive et rentable.
- ❖ Définir une stratégie et d'une politique de communication (interne et externe), en accord avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- ❖ Analyser des caractéristiques et l'évolution du marché.

2. Présentation des caractéristiques personnelles des échantillons

Dans cette première section de notre partie pratique, nous avons traité les analyses des données et interpréter les résultats recueillis et aussi déterminer les caractéristiques socioprofessionnelles de nos enquêtés de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, pour cela nous avons opté de les mentionner sous forme de cinq simples tableaux dont chacun comporte l'un des éléments suivants : la répartition des enquêtés selon le sexe, les différentes catégories d'âge, le niveau d'instruction, le poste occupé par chacun de nos enquêtés et enfin leurs ancienneté dans l'EPB. Par la suite nous sommes passé à l'analyse de contenu des entretiens effectués et traiter l'ensemble des données collectées après notre enquête.

Nous avons reparti les caractéristiques sous forme de tableaux simples :

❖ Les caractéristiques personnelles des enquêtés

Tableau N°02 : Répartition des enquêtés selon le sexe

Réponse	Fréquence
Masculin	2
Féminin	2
Total	4

À partir de ce tableau, nous remarquons que notre catégorie de sexe est équilibré, le nombre de sexe masculin est égale à celui du sexe féminin, cela signifie que l'Entreprise Portuaire de Bejaia promeut l'égalité entre les sexes au sein de l'entreprise.

Tableau N°03 : Répartition des enquêtés selon la catégorie d'Age

Réponse	Fréquence
[30-40[2
[40-50[1
[50-60]	1
Totale	4

Le tableau ci-dessus indique que l'âge de nos enquêtés se limite à une catégorie d'âge prise entre [30-60]. Nous remarquons que l'âge de nos enquêtés est varié, la catégorie [30-40] compte deux éléments, cette catégorie est considérée comme une catégorie jeune, contrairement aux deux autres catégories [40-50],[50-60] qui comptent un seul élément chacune, de ce fait l'âge procure un certain dynamisme.

Tableau N°04 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Réponse	Fréquence
Primaire	0
Moyen	0
Secondaire	0
Universitaire	4
Totale	4

Nous remarquons du tableau ci-dessus que la totalité des enquêtés sont issus de l'université, donc l'EPB exige un niveau d'instruction élevé pour pouvoir faire partie des éléments cadres de l'entreprise et que la nature des tâches au sein de l'entreprise nécessite des personnes qui ont des compétences acquises à travers le parcours universitaire.

Tableau N°05 : Répartition des enquêtés selon le poste occupé au sein de l'entreprise

Réponse	Fréquence
Chef département du Marketing	1
Chargé de la communication interne	1
Chargé de la communication externe	1
Médecin du travail	1
Totale	4

Par rapport à ce tableau, nous pouvons constater que cette entreprise donne une grande importance à la communication, ceci renvoie à la bonne organisation de l'entreprise et qu'elle accorde beaucoup d'intérêt aux relations internes de l'entreprise.

Tableau N°06 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté dans l'entreprise

Réponse	Fréquence
[1 à 5]	1
[6 à 10]	1
[11 à 15]	0
Plus de 15 ans	2
Totale	4

D'après ce tableau nous remarquons que notre entreprise a toute catégorie d'expérience, les catégories [1 à 5ans], [6 à 10ans] comptent un seul élément chacune, qui sont comme suite : le chargé de la communication interne et le médecin de travail. Pour la catégorie [Plus de 15ans] compte deux éléments qui sont : le chef département du marketing et le chargé de la communication externe. Nous avons remarqué que la fonction de chef département du marketing et le chargé de la communication externe sont d'une grande ancienneté par rapport aux autres fonctions, ce qui explique que l'entreprise accordait depuis longtemps de l'intérêt à la gestion et la communication de l'entreprise et elle ne lâche pas ses employés et fait en sorte de les garder dans son effectif à une longue durée.

Chapitre VI :
Analyse et interprétation des
données

À travers ce chapitre, nous allons analyser les données collectées et interpréter chacune d'elle par rapport à nos constats dans le terrain de recherche. Après notre mise sur le terrain de recherche à travers notre pré enquête que nous avons élaboré via un entretien qui se compose de dix-sept questions que nous avons adressé à l'ensemble de notre échantillon, et un analyse d'un échantillon d'affiches et de notes d'informations et de service, nous avons reparti cette partie en quatre chapitres, la premier portera sur la communication au sein de l'EPB, la gestion communicationnelle de la crise sanitaire, la sensibilisation et le contenu des messages, réception de la communication et évaluation de la gestion.

1. La communication au sein de l'EPB

Dans cette partie, nous allons revenir sur l'analyse des résultats de notre enquête, particulièrement sur l'importance donnée à la communication par l'entreprise en temps ordinaire, cela nous permettra de comprendre l'intérêt que porte cette organisation à la communication. Ensuite nous allons se focaliser sur les acteurs intervenant dans la communication au sein de cette entreprise.

1.1. L'importance de la communication

Suivant les résultats de notre enquête, nous avons constaté que les responsables de l'EPB sont conscients de l'importance de la communication dans la gestion et le fonctionnement de toute organisation malgré toutes ses difficultés et ses insuffisances, un constat que partage l'un de nos enquêtés «La communication est un sérieux problème au niveau de tous les pays du tiers monde particulièrement en Algérie, l'EPB n'est pas une exception, elle est également dans différentes structures, on essaye de l'améliorer néanmoins elle reste insuffisante.»¹

En temps normal, l'EPB manifeste un certain intérêt à la communication vu l'existence de trois services de communication au sein de département marketing. Ces services s'en chargent de définir une stratégie et une politique de communication interne et externe. C'est ce que mentionne l'un de nos enquêtés : « Les trois services qui gèrent la communication au sein de notre entreprise sont le service de la communication interne, service de la communication externe, et le service marketing, tous ces trois services dépendent du

¹ Entretien avec Lamine MOKHEFI, médecin de travail à l'EPB. Réalisé le 01 Juin 2021.

département marketing, nous travaillons également avec d'autres directions en terme d'informations, et d'échanges.»²

Cela est visible aussi dans sa démarche communicationnelle qu'elle décline à travers une stratégie et un ensemble d'actions prédéfinies. C'est ce que nous a affirmé l'un de nos enquêtés « La communication en temps normal à l'EPB répond à une stratégie de communication préalablement définie. Elle est déclinée à travers un plan de communication qui résume les différentes actions, ces dernières sont détaillées en termes d'objectifs de communication, les moyens utilisés, le budget alloué, et la cible.»³

En interne, au sein de l'EPB, la communication est une opération vitale et dynamique, l'organisation rassemble un groupe d'individus, c'est ce qui résulte une existence sociale dont le travail ne peut se faire sans la communication. En ce sens, notre relève que la communication dans cette entreprise évolue selon le besoin de la communication, les besoins et l'organisation de l'entreprise, et effectivement selon l'ensemble des employés. Cela dit la communication au sein de l'entreprise EPB n'est pas figée, elle est dynamique et évolue avec l'évolution de son environnement socio-économique, politique, culturel et technique. Son effectif important qui avoisine les 1500 employés et ses partenaires socio-économiques font que la communication est un élément indispensable dans la coordination dans l'organisation.

Selon nos résultats, nous constatons que l'EPB adopte une démarche inclusive avec ses publics. En revanche, elle demeure perfectible en raison de ses insuffisances signalées par nos enquêtés : « La communication au sein de notre organisation est efficace parce que le feedback existe mais elle reste insuffisante et elle manque de perfection. »⁴

Cette démarche inclusive assure un retour et un feed-back bénéfique à l'organisation. Le feed-back permet « d'aider un individu à améliorer ses compétences, son comportement, et de ce fait ses performances. Il doit donc s'accompagner d'objectifs clairs et précis à atteindre pour que la personne comprenne pourquoi elle doit modifier son approche ou renforcer ses compétences dans tel ou tel domaine. »⁵ C'est ce que l'EPB a mené dans ses campagnes de sensibilisation auprès de ses employés en communiquant des messages claires et précis, l'organisation a publié des messages de sensibilisation qui expliquent la nécessité d'appliquer le protocole sanitaire pour se protéger de la pandémie.

² Entretien avec Meriem NASRI, chargé de la communication interne. Réalisé le 09 Juin 2021.

³ Entretien avec Linda HADJAL, chef département marketing. Réalisé le 20 Mai 2021.

⁴ Entretien avec Meriem NASRI, *Op. Cit.*

⁵ Véronique Bronckart, (2015). Donner et recevoir du feed-back, 50Minutes : Paris, p.17

C'est ce que mentionnent même certains agents de terrain « La communication passe de manière efficace avec la direction.» Nous constatons que les fonctions de la communication corporate (émissions, écoute, interface) sont réussies, car l'organisation dans ce cas est considérée comme source d'information, elle a communiqué ses positions, elle est à l'écoute de ses employés.

De tout ce qui a été dit, nous pouvons déduire que l'organisation donne une très grande importance à la communication pour gérer les relations entre ses employés toute en mobilisation de différents moyens de communication afin de réaliser cet objectif.

1.2. Les acteurs intervenant dans la communication au sein de l'EPB

D'après les résultats de notre enquête, nous constatons que la gestion de la communication relève de la direction de marketing qui rassemble les acteurs chargés de la communication au sein de l'EPB, le service de communication regroupe plusieurs acteurs qui sont le chargé de la communication interne, le chargé de la communication externe et le chef département marketing, dont chacun est responsable d'une mission. C'est que nous mentionne l'un de ces acteurs : « Mes missions principales au sein de l'EPB consistent à définir le contenu, les outils et les supports de communication au niveau interne, remonter les besoins des employés à la direction en menant des sondages d'opinions auprès des salariés, c'est ce qui me fait l'intermédiaire entre la direction et les salariés.»⁶

En revanche, le chargé de la communication externe a pour mission d'élaborer la stratégie de communication externe et relations publiques et presses, je m'occupe également de la rédaction de contenu (communiqués de presse...) pour les transmettre aux médias.⁷ Quant au responsable de marketing, il est chargé de définir le plan marketing de l'entreprise ainsi la mise en œuvre des actions promotionnelles et même communicationnelles en coordination avec d'autres services.⁸

Ces considérations montrent donc avec évidence que l'organisation est bien structurée dans le volet communicationnel, et que chaque acteur contribue dans la gestion de communication au sein de l'EPB selon des missions précises et déterminées.

⁶ Entretien avec Meriem NASRI, *Op. Cit.*

⁷ Entretien avec Sofiane IMLOUL, chargé de la communication externe. Réalisé le 08 Juin 2021.

⁸ Entretien avec Linda HADJAL, *Op. Cit.*

2. La gestion communicationnelle de la crise sanitaire de COVID-19

À travers cette section, nous allons aborder la politique de communication suivie par l'EPB dans sa mission de gestion de crise sanitaire, et de dégager les actions menées pour faire face à celle-ci, et surtout de faire connaître le comité représentant la cellule de crise et son fonctionnement.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia, est dotée d'un plan de gestion de crise et des outils nécessaires à une communication efficace auprès de l'ensemble de ses publics. Cette crise mondiale suscite beaucoup d'incertitude pour les entreprises mais surtout pour ses employés et clients. Gérer leurs préoccupations, répondre à leurs questions et engager une communication bilatérale est une priorité. Aussi à se doter des meilleures stratégies et outils pour assurer une communication optimale avec l'ensemble des parties prenantes. L'EPB avait aidé ses publics à acquérir une bonne compréhension des risques réels encourus, tout en veillant à ce que les mesures soient adaptées et qu'elles soient appliquées au moment opportun et de manière à produire les effets escomptés.

Dès le commencement de la crise sanitaire COVID-19, l'EPB s'est rapidement lancé dans les campagnes de communication de crise en interne et externe, en vu de son statut économique, cette institution a vite pensé aux menaces qui pourraient l'impacter, l'EPB a donc anticipé et engagé une politique de communication adapté à cette situation inédite, pour réduire au maximum les dégâts que pourraient causés cette crise et surtout vis-à-vis de son personnel, c'est pour cela qu'elle a procédé à la diffusion d'informations massives via les notes d'information et de service, l'affichage et les réseaux sociaux numériques, afin de prévenir de cette crise et d'assurer la pérennité de l'entreprise. L'analyse de ces outils de communication nous a permis de saisir une partie des messages diffusés par l'EPB envers ses publics. Dès lors de comprendre l'utilité de ces notes et affiches dans la gestion communicationnelle et leur contribution dans la coopération et la coordination des meneurs de la communication avec leurs publics à travers une communication bilatérale.

2.1. La politique de gestion communicationnelle

Dans ce qui suit, nous aborderons la politique de communication adoptée, les diapositifs mis en place par la cellule de crise, la durée et le budget consacré à celle-ci.

Sur la base des résultats de notre enquête, nous avons relevé au sujet de la politique de gestion de communication suivie par l'EPB une volonté de celle-ci d'inciter les employés à

s'adapter au nouveau mode de travail qui se caractérise par une méthode de travail fondée sur la division des tâches du personnel en présentiel et en distanciel, l'intégration des technologies de l'information et de la communication (télétravail, la boîte de communication interne), aussi de s'organiser autour du protocole sanitaire, celui du confinement, couvre feu et gestes de barrières imposés par l'état.

Les réponses de nos enquêtés montrent que la politique de communication est centrée dans un premier temps sur la réorganisation face aux modifications des conditions de travail bouleversées par la pandémie *COVID-19*, ce sont donc des mesures organisationnelles (circulation dans l'entreprise, risques psychosociaux, télétravail, travail en horaires décalés, travail de nuit, déplacements professionnels, nettoyage des locaux, ventilation, équipements de protection, formation et information...)

D'ailleurs le premier document diffusé par la DG à cet égard et que nous avons analysé, indique une communication directive, car il s'agit, d'informer son personnel du nouveau règlement intérieur en vigueur dans l'entreprise, tel que le souligne ces passages : « suite à la prolongation du confinement appliquez les horaires du travail, privilégiez l'usage du téléphone à trois chiffres et les nouveaux outils de communication.»⁹ Cette communication directive, dont le principal objectif est de transmettre les nouveaux modes de travail, l'émetteur a fait appel à un contenu complet et exhaustif qui vise à indiquer tous les faits importants sur le nouveau règlement mis en place en cette situation de crise sanitaire.

Dans sa politique de gestion de crise, l'EPB, comme le souligne la chargée de la communication interne, avait privilégié une méthode plus éducative pourtant sur la sensibilisation du personnel de l'entreprise concernant les dangers potentiels de ce virus.

En revanche, l'analyse des contenus des notes de service révèle une autre méthode moins orthodoxe ; un ton plus menaçant envers les plus récalcitrants à ces mesures de prévention et aux consignes indiquées par la direction de l'EPB. Les gestionnaires de la crise, émetteurs de ces messages soulignent que la direction n'hésitera pas à sanctionner ceux qui ne respectent pas ces règles de bonne conduite. C'est ce que montrent ces passages : « L'ensemble du personnel est tenu par le strict respect des présentes consignes, sous peine de se voir appliquer des sanctions. » « Le non-respect de ces instructions est passible de 15 jours de mise à pied. »¹⁰ Ceux-ci marquent l'insistance de l'EPB pour inciter fortement au respect

⁹ Note aux travailleurs

¹⁰ Instruction publiée par le Président Directeur Général de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

des règles sous peine d'être blâmer. Cette communication menaçante est conduite de manière à éveiller la conscience et la peur chez le personnel pour le persuader des risques encourus.

Une autre analyse d'un document interne consulté, nommé « Note aux travailleurs », diffusée par la direction générale. En s'appuyant sur une communication directive, fait appel à la discipline, la discrétion et met en évidence l'obligation de l'application de ses procédures qui contribueront dans la lutte contre le Coronavirus. Les passages extraits de ce document, le soulignent « Faire preuve de discipline » « respectez les consignes sanitaires ». D'ailleurs les agents de terrain que nous avons questionné à ce sujet nous confirment qu'effectivement « de nombreux collègues qui n'ont pas porté leurs masques se sont vus retirer les badges et d'autres ont été mis à pied pour ne pas avoir pris au sérieux les consignes émises »¹¹

Les messages utilisés dans les notes d'information, d'un ton menaçant générant de la peur, qui ont été particulièrement efficaces pour décourager l'initiation d'un comportement à risque, ce facteur fut important dans la motivation à initier le comportement adéquat et au respect des consignes du nouveau règlement en vigueur., et des messages plus simple et accessible que l'on retrouve dans les affiches de prévention conçu de manière a promouvoir et valoriser les actions de prévention en communiquant largement et régulièrement sur les bons gestes de barrière à adopter.

En résumé, dans sa politique de communication en temps de crise sanitaire *COVID-19*, l'EPB a mit en place une politique ambivalente (persuasive et contraignante) qui à leur sens pourrait inciter fortement le personnel à respecter les nouvelles consignes à suivre et à s'adapter à ce contexte de crise, celle d'une dichotomie de sensibilisation et sanction qui d'ailleurs semble être efficace, « La majorité respectait les consignes car ils avaient peur des sanctions.»¹² Également celle de récompenses envers le personnel le plus méritant en attribuant des primes, cela est exprimé par le président directeur général « virement de la prime exceptionnelle de risque lié au *COVID-19*, au personnel concerné par cette gratification. »¹³

2.2. Les dispositifs de gestion de la crise sanitaire mis en place par l'EPB

¹¹ Entretien avec un agent de terrain de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa. Réalisé le 09 Juin 2021.

¹² *Idem*

¹³ Note d'information : Il a été procédé aujourd'hui, 14 mai 2020, au virement de la prime exceptionnelle de risque lié au COVID-19, au personnel concerné par cette gratification. Mes remerciements les plus sincères pour votre engagement envers l'Entreprise.

En termes de dispositif mis en place par l'EPB dans la perspective de gérer la crise de Coronavirus, a procédé au pilotage d'une cellule de crise qui a constitué et établi une série de dispositifs et de directives en interne et en externe pour gérer cette crise sanitaire et prévenir ses différents publics.

Comme le confirme la responsable du département marketing qui nous révèle qu'un comité interne à l'entreprise a été créée, en plus du comité d'hygiène et sécurité déjà existant. Ce comité avait à sa charge d'arrêter un plan d'action d'urgence à adopter pour gérer cette crise sanitaire. Ce comité a été créé dès l'apparition du premier cas en Algérie. Cela montre que l'EPB s'est rapidement résolu à faire face à cette crise dévastatrice en constituant un comité responsable de la gestion communicationnelle sous ses différentes formes afin de prévenir les différents publics de l'entreprise. À propos de la cellule de crise, la même responsable précise qu' « elle a bien existé, malgré son caractère informelle, car au final les membres intervenant qui ont participé et contribués a cette gestion communicationnelle de la crise sanitaire est considéré comme le comité représentant effectivement une cellule de crise.»¹⁴

Selon les résultats de notre enquête, nous constatons que plusieurs acteurs de divers services œuvrent au sein de cette cellule de crise, ils se sont en quelques sorte distribuer les tâches, et produisaient des contenus informationnels et se concerteraient sur certains points essentiels au pilotage de la cellule. Néanmoins, cette notion, de cellule de crise, que nous avons vu dans notre partie théorique représente le symbole de la gestion de crises dont elle constitue l'acte fondateur.

Cette cellule est souvent représentée comme un lieu clos dans lequel se réuniraient en permanence de multiples interlocuteurs, ce qui n'est pas le cas à l'EPB, en ce temps de crise sanitaire, il est certain que tous les membres de la cellule ne pourront effectivement pas être en mesure de se réunir dans des espaces comme des salles de réunion, ce qui a fait que chacun œuvrait individuellement, comme la chargée de communication qui a exercé son travail tout au long de la crise en télétravail.

La cellule de crise mise en place dès mars 2019, ayant pour mission la prise en charge des différentes recommandations quant à la prévention, la veille sanitaire ainsi que les mesures à entreprendre en cas de situation d'urgence. Cette-ci est présidée par le Directeur général adjoint opérationnel HADJAL Ryad et constituée de quatre autres membres à savoir

¹⁴ Entretien avec Linda HADJAL, *Op. Cit.*

la responsable de département marketing, les chargés de communication interne et externe et du médecin de travail. Dans le cadre de cette mission, plusieurs actions ont été engagées, à savoir :

- 1- Réunion de la commission d'hygiène et sécurité en date du 19 mars 2020, dont l'ordre du jour était l'exposé sur les mesures préventives prises contre la pandémie du *COVID-19*. Parmi ces mesures figurent :
 - Le report de toutes les manifestations, réunions, et formations
 - La fermeture du foyer de l'entreprise à compter du 16 mars 2020
 - La limitation des réunions et leur durée
 - La réduction de la présence du personnel au niveau des administrations à compter du 19 mars 2020, par la mise en congé du personnel disposant de reliquats.
 - La sous-traitance pour des opérations de désinfection de tous les locaux et surfaces de l'entreprise
 - La sensibilisation de l'ensemble du personnel aux gestes adoptés pour se protéger (affiches, spots, messages...).
- 2- Réunion du Comité Opérationnel de Sécurité Maritime et Portuaire, élargie aux services sanitaires en date du 03 février 2020 et en date du 05 avril 2020, pour la mise en place d'un dispositif de prévention sanitaire face au *CORONA VIRUS*.
- 3- Rédaction et adoption d'un mode opératoire, en date du 10 avril 2020, et qui a pour objet de définir les modalités de transmission des informations concernant les cas suspects de contamination par la *COVID-19*, détectés à bord des navires faisant escale au port de Bejaia.
- 4- Transmission d'un bulletin de renseignement quotidien à Serport¹⁵, indiquant l'évolution de l'épidémie au sein de l'entreprise.
- 5- Réunion avec la DSP et le service d'épidémiologie pour mettre en place les mesures préventives suite à l'apparition de cas avérés et dépistage programmé pour le cas en contact avec les personnes contaminés.

En plus de la cellule de crise installée dans le cadre de la gestion de cette crise due à la pandémie du *COVID-19*, l'EPB, a mis aussi en place d'autres dispositifs avec le personnel interne de l'EPB tels que : « Le télétravail et la réduction de l'effectif, notamment des

¹⁵ Groupe Services Portuaires qui est chargé des missions statutaires des ports en Algérie.

personnes les plus vulnérables avec l'avancement des congés annuels, ainsi que l'annulation du pointage digital remplacé par un émergement sur un carnet de pointage »¹⁶, des actions de sensibilisation, la diffusion massive de notes interne et l'organisation des réunions avec le médecin de travail pour assurer la prévention, Très important aussi, « un numéro vert à contacter a été attribué en cas de toute difficulté. »¹⁷

Ce pendant, un point important nous a interpellé au cours d'un entretien « Lors du pilotage de la cellule de crise, nous avons discuté un dispositif important celui du secret professionnel, on devait faire en sorte que les informations sensibles ne fuient pas et ce de la part du personnel interne et externe. »¹⁸ Car en temps de crise il est préférable pour l'entreprise de gérer sa crise en interne d'autant plus que l'EPB est une entreprise pesante sur le marché algérien, il concerne qu'un nombre limité et il s'agirait de ne rien révéler des plans d'action et de la protection des savoir-faire et des informations économiques a non divulguer. Sur ce, nous avons relevé ce passage qui souligne que : « Le personnel est également tenu a une obligation général de discrétion concernant les informations relatives a l'entreprise et aux membres du personnel, dont il pourrait avoir connaissance de par ses fonctions. »¹⁹

En plus de l'interne, l'EPB, de par son activité, ses partenaires et l'importance des flux des personnes et de marchandises qui y transitent était contrainte aussi de mettre en place un dispositif à l'externe. Au lendemain des premières mesures fortes prises contre l'épidémie de coronavirus, le port de Bejaia, via la capitainerie et en lien avec les services de l'état concernés, a multiplié les actions de sensibilisation et d'information sur les moyens de préventions et les procédures à suivre en présence de cas suspects.

Sur le terrain, des actions ont été mises en place afin de prévenir tout risque de contamination, notamment :

- Inspection sanitaire systématiques en rade par le service santé aux frontières et en cas de doute mises en quarantaine du navire.
- Limiter au maximum les montées et descentes a bord et a terre des autorités, du personnel et des membres d'équipages des navires accostant au port de Bejaia, sauf pour nécessité de service.

¹⁶ Note à toutes les Directions

¹⁷ Entretien avec Meriem NASRI, *Op. Cit.*

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ Note aux travailleurs. Publié le 08 Juillet 2020.

- L'obligation du port des équipements de protection par tous les membres de l'équipage notamment, par ceux qui de par la nature de leur fonction a bord sont amenés a entrer en contact avec le personnel a terre.

L'EPB via des échanges a travers des notes d'information et de service à informer son public externe des directives a suivre en cette situation de crise, aussi par le biais de communication radiophonique dont le capitaine du navire recevait les bilans et directives et les transmettait par la suite a son équipage de bord.

C'est ce que nous a expliqué, le chargé de communication externe: « Concrètement, une mise en place des dispositifs en interne et en externe par rapport aux navires et aux équipages à bord, également aux agents qui travaillent sur le quai, et se sont focalisés sur les comportements et gestes à adopter.»²⁰

La crise sanitaire de *COVID-19* a malheureusement provoqué une hausse d'inquiétude quant à la pérennité de très nombreuses structures impactées, pour subir cet événement déstabilisant, La complexité l'EPB du fait de sa couverture géographique, de nombre d'employés et de la diversité de ses activités, impose une approche complexe de la gestion de crise et a donc préparé son avenir en amont avec le pilotage d'une cellule de crise pour améliorer la résilience de son entreprise avec la mise en œuvre d'un plan d'action communicationnel et le développement des outils collaboratifs facilitant le partage des documents et des informations. Sans oublier l'importance des contrôles et de la sécurité.

2.3. Les moyens et outils déployés lors de la crise sanitaire *COVID-19*

Avec les nouvelles restrictions sanitaires dues à la crise *COVID-19*, les entreprises sont contraintes de déployer et de mobiliser les outils adaptés pour assurer la continuité de ses activités. Pour une meilleure diffusion de l'information, L'EPB a assuré l'usage de différents outils notamment la digitalisation des processus de travail pour pérenniser ses activités.

Nous discuterons ici, les moyens utilisés par l'EPB pour gérer sa communication dans ce contexte de crise sanitaire, nous analyserons aussi les messages émis à leurs différents publics afin de décrypter leur utilité et efficacité dans la diffusion d'informations relatives aux directives à suivre et aux gestes à entreprendre pour éviter la propagation du virus au sein de l'entreprise. Dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire, l'EPB a dû s'adapter à ce contexte et favoriser l'usage des technologies de l'information et de la communication afin

²⁰Entretien avec Sofiane IMLOUL, *Op. Cit.*

de faciliter les communications à distance grâce aux moyens de communication qui contribuent à assurer le maintien des activités et échanges entre le personnel.

Juste après l'arrivée de la crise sanitaire, une instruction émise par le Directeur général adjoint opérationnel informant les travailleurs des nouveaux outils de communication à privilégier en période de crise sanitaire et de favoriser le travail via le téléphone à trois chiffres et la messagerie interne Outlook, afin de réduire et d'éviter les déplacements et les regroupements dans les bureaux de l'entreprise. Ce document analysé a cet égard nous révèle que pour faire face à la crise l'EPB, a mobilisé toutes les ressources et n'hésite pas sur les moyens pour communiquer en interne, comme à l'externe et offre un large choix en matière d'outils. Sur la base de nos observations, nous avons relevé plusieurs moyens de communication que l'EPB avait mobilisée. Les plus utilisés sont les écrans d'affichage numérique placés dans les zones de passage et d'attente pour un impact optimal. C'est un affichage dynamique dont les spots tournent en boucle, il est attractif et permet la diffusion de nombreuses informations simultanément. Ces écrans assurent la diffusion de vidéos, de messages accompagnés de photos illustratives, de conseils et instructions.

L'affichage classique est venu renforcer l'affichage dynamique pour couvrir tous les espaces ouverts dans l'enceinte portuaire, il s'agit de banderole qui ne passe pas inaperçue dans le hall de l'entreprise, dans cette bannière figure des messages et des illustrations des gestes à adopter en cette situation de crise sanitaire.

L'outil des réseaux sociaux numériques notamment le e-mailing, Facebook, LinkedIn et la messagerie interne Outlook sont les plus privilégiés pour communiquer avec les professionnels, les entreprises et les clients, afin d'échanger sur les activités économiques de l'entreprise et sur l'évolution de la crise au sein de l'EPB.

Pour le réseau social Facebook, destiné au personnel interne, il s'agirait d'un groupe fermé, permettant de discuter d'éventuels progressions du virus, des craintes de chacun et des idées à développer pour faire face à cette crise. La boîte de communication interne, Outlook celle-ci permet d'échanger des informations sous forme de données numériques en instantané, créer et organiser des réunions, aussi d'organiser et de suivre les tâches de chacun.

En ce sens, le médecin de travail, déclare que: « le choix des outils a été réfléchi, nous avons même discuté avec le Président directeur général et le Directeur général adjoint, sur

comment faire face, et réorganiser le mode de travail, donc tous les moyens ont été utilisés, oral, affichage papier et sur écran (image et vidéo), courriel, campagne de sensibilisation, personnellement le moyen oral et celui que j'ai le plus adopté sur le plan psychologique. »²¹ Cela nous est confirmé par la chargé de communication interne qui explique qu' « effectivement le choix de ces outils a été réfléchi, comme c'est une communication de mass tous les moyens oraux, écrits, affichages et les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont été utilisées, de plus, la communication et la discussion directe avec les agents de terrain a été favorisée, ce qui ne se faisait pas en situation ordinaire. LinkedIn est le moyen mobilisé pour permettre les échanges avec les professionnels, les entreprises et clients. La boîte communication interne Outlook pour le personnel interne et les écrans d'affichages sont aussi privilégiés.»²²

À ce propos, un agent de terrain nous explique que « dans ce cas limite entre l'information et la sensibilisation, les médias et les réseaux sociaux numériques, donc une communication externe à l'entreprise a également joué un rôle complémentaire à la communication interne de l'EPB dans la conscientisation du personnel. »²³

Nous remarquons un apport considérable, dans la sensibilisation interne et externe a l'entreprise, ce qui a facilité et complété les efforts des meneurs de la communication dans la diffusion des messages préventifs pendant la crise pour une prise de conscience de la dangerosité de la situation avec la mise en place des nouveaux protocoles de sécurités.

L'EPB n'a sans doute pas hésité au déploiement des outils et moyens de communication, en version papier et numérique, ces moyens adaptés à chaque cas de communication à pour objectif d'informer et de faire passer les messages de l'entreprise aux équipes de terrain via un tableaux de bord, mailing et affichage afin d'assurer que les messages véhiculer soient correctement compris. Toutefois, les réseaux sociaux numériques se sont également révélés d'un grand apport et un vecteur permettant de s'exprimer et de prévenir sur les bonnes pratiques.

3. La sensibilisation et le contenu des messages

²¹ Entretien avec Lamine MOKHEFI, *Op. Cit.*

²² Entretien avec Meriem NASRI, *Op. Cit.*

²³ Entretien avec un agent de terrain, *Op. Cit.*

Une proportion non négligeable de l'effectif de l'EPB présente un faible niveau de culture en santé. Par conséquent, cela, entraîne des difficultés de compréhension des informations sanitaires diffusées et impacter l'adhésion aux recommandations émises par l'EPB. Dès lors, il importe d'adapter les messages en fournissant des directives et des explications simples, rédigées dans plusieurs langues. Les directives peuvent être soutenues par des exemples concrets, aussi pour que le message passe et les mesures barrières puissent être comprises et acceptées par les publics de l'entreprise, l'information doit être simple, juste, précise et transparente.

La chef de département marketing nous rapporte que « Le message devait être court, car la durée ne devait pas dépasser quelques secondes. Le message devait être clair et illustré à travers des photos pour être à la portée de tous le monde. Le message devait être dans les deux langues pour être compréhensible. Le message devait être attractif pour attirer l'attention de ses lecteurs. »²⁴

Cependant nous avons remarqué lors de l'analyse de contenu des documents d'étude, que l'ensemble des notes d'information et des affiches sont toutes formulées et transcrites en français, et sont destinées aux différents publics de l'entreprise, or, la totalité de ses publics ne sont pas forcément francophones. L'usage des langues ; arabe, français, voire même l'anglais serait à privilégier dans ce genre d'institution à large public afin de maximaliser la circulation et la compréhension des informations.

Comme nous l'avons signalé plus haut, la difficulté d'assimiler les aspects purement scientifiques, relatifs à cette problématique sanitaire par tout les employés, avait obligé la cellule de crise de faire un effort de vulgarisation du message. Ce travail avait été assuré par le médecin de travail de l'entreprise qui nous explique que dans son cas il a du faire un travail considérable en matière de vulgarisation du discours médical qu'il visait à simplifier et rendre accessible, il a adapté son vocabulaire en fonction de la langue et du niveau d'instruction et a délaissé le jargon médical car selon lui cela brouille la communication.

Tout d'abord, l'EPB a tenté de comprendre ses publics et parties prenantes pour ne pas rater sa cible. Comme la diffusion des messages est liée aux connaissances, attitudes et comportements de ses publics, il devait donc être significatif pour eux et faciles à comprendre.

²⁴ Entretien avec Linda HADJAL, *Op. Cit.*

La chef de département marketing détaille le contenu : « phrases courtes simple, un message bien claire, précis et qui inclus toute l'actualité et nouveauté, et on met l'accent sur chaque type de message qui est accompagné d'illustration, on s'est adapter a chaque niveau des travailleurs vu la diversification des employés. »²⁵

Pour rappel, les messages que l'on retrouve dans l'affichage numérique sont identiques à ceux de l'affichage classique (bannière se situant dans le hall de l'EPB).

L'EPB a privilégié des messages, dont la formulation est crédible et simple, et qui sont directement lié aux principes de la communication qui consistent à informer, faire impliquer, persuader et faire agir son personnel. Par ailleurs, le ton utilisé dans certains messages reflète une stratégie alarmante, donnant des faits d'experts, tout en préférant une approche informative stricte.

La production du discours préventif sur le risque sanitaire *COVID-19*, est également déterminé par des conditions de créativité, les messages conçus ont aussi un potentiel émotionnel et artistique capable d'exercer une influence sur l'ensemble du personnel. Dans ce sillage, l'infographe nous explique qu'effectivement le visuel qui accompagne les messages joue un rôle important pour le lecteur, le choix des couleurs devait être conforme a l'identité de l'entreprise, les images devaient être adaptées aux messages de sensibilisation.

Il reprend : « Les messages sont nos propres créations, nous y avons tous contribué, on me donne de la matière et moi je procède a la création et conception, cependant la plus part des images et vidéos sont tiré d'internet et d'ailleurs »²⁶

Toutefois, on retient qu'en terme de créativité, une entreprise comme l'EPB ne devrait pas s'inspirer fortement des œuvres d'autres institutions, ni même chercher a relevé ou tiré d'internet des images et vidéos, l'EPB a consacré tout un département marketing et a mobilisé les experts de la communication et tous les moyens et outils nécessaire pour faire preuve d'originalité et de création de contenu conforme a l'identité visuel de l'entreprise.

En somme, dans la perspective d'une communication optimale, l'EPB s'est focalisée, à la fois, sur l'aspect quantitatif et qualitatif des messages diffusés, ceux-ci sont indispensables pour mener a bien les actions de prévention et d'atteindre ses publics.

²⁵ Entretien avec Linda HADJAL, *Op. Cit.*

²⁶ Entretien avec l'infographe du département marketing. Réalisé le 20 Mai 2021.

4. Analyse sémiologique des affiches de sensibilisation de l'EPB

Dans cette partie, il est question d'exposer les résultats des lectures analytiques des deux affiches de sensibilisation conçues par l'EPB dans le cadre de sa démarche communicationnelle de gestion de la crise sanitaire. Après avoir présenté et décrit l'affiche, nous tenterons alors d'en dégager les trois types de messages sémiotiques importants lors de l'interprétation d'une image à savoir: les signes linguistiques scripturaux, verbaux : la légende d'une photo, le slogan d'une pub. Les signes iconiques, figuratifs, analogiques : les objets du monde reconnaissables dans l'image et les signes plastiques, non figuratifs, liés à des choix purement formels, comme la couleur, la forme, la spatialité et la texture.

Pour mieux approfondir sur la question des éléments des affiches de sensibilisation, nous nous sommes inspirés et appuyés sur la méthode de Martine Joly et Roland Barth pour procéder à l'analyse des affiches de sensibilisation. Connaissant la gravité du *COVID-19* et les moyens par lesquels le virus peut se répandre et se transmettre, l'EPB a tenu d'expliquer et d'informer les travailleurs sur la manière de prévenir la propagation du virus grâce à des slogans et des illustrations dont le message est assez clair et fort afin de toucher son public. Pour faire face à ce virus elle a diffusé des consignes claires et nettes, précisément pour éviter la propagation de la pandémie.

La première affiche (voir annexe N°03) de sensibilisation représente un ensemble de bonnes pratiques concernant les gestes à adopter durant cette crise sanitaire *COVID-19* au sein des bureaux de l'entreprise. Cette pancarte est confectionnée dans le respect de l'identité visuelle de l'entreprise portuaire et du contexte de l'urgence sanitaire. Celle-ci résume les consignes essentielles qu'il faut respecter pour éviter d'être infecté par le virus. Elle est composée de trois couleurs : le bleu qui occupe la plus grande partie de l'image et qui est un rappel à la santé. Comme elle renferme aussi des nuances du blanc et du rouge qui désignent le danger et l'urgence, celles-ci sont utilisées pour l'écriture située au centre de l'affiche. Nous observons aussi des formes en fond de plan qui représentent des petits virus de forme ronde pour habiller l'affiche. Il est à souligner que cette affiche est diffusée en version numérique, dans les écrans d'affichage se situant dans les locaux internes de l'EPB.

La deuxième affiche (voir annexe N°04) est conforme aux mesures de précaution recommandées par les autorités sanitaires algériennes pour lutter contre la propagation du *COVID-19*.

Cette affiche tout comme la première, est réalisée uniquement en langue française, elle est composée de multiples images qui concordent avec les messages, on retrouve cette affiche sur les panneaux et écrans de l'EPB. En haut de l'affiche on remarque qu'il y est écrit deux phrases, au milieu on distingue quatre illustrations en dessous de chacune une légende et en face la consigne appropriée. Les principales couleurs dominantes, sont le bleu, qui est une couleur de la santé qui symbolise la paix ou comme souvent la longévité, le rouge qui est une couleur vive représentant souvent le danger et l'attention. Ces couleurs n'ont pas été choisis au hasard, elles font partie intégrante d'une stratégie de communication visuelle forte, car en effet le bleu qui domine est un symbole de la santé mais renvoi également au bleu de la mer qui fait référence à l'identité visuelle de l'entreprise portuaire.

Cependant, malgré la mise à disposition de tous les éléments adéquats à la réalisation d'un contenu original, dont l'infographie du département marketing, on remarque que celle-ci a été retirée du site du Ministère de la santé français, ce n'est pas une production propre à l'entreprise, en outre toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur est considéré comme un acte de plagiat. L'EPB de par ses ressources humaines et matérielles aurait pu faire preuve d'originalité en présentant sa propre production sans négliger l'aspect du capital social différent dans l'entreprise et prendre en compte la composante du personnel au niveau de la langue par exemple.

4.1. Le message linguistique :

Élaborés comme des consignes, ces énoncés formulés par l'EPB et adressés à ses divers publics, dans le cadre de la lutte contre le coronavirus, comportent des éléments qui vont guider le personnel dans les différentes procédures à suivre en ce temps de crise sanitaire. L'EPB, décline des mesures concrètes à appliquer afin de limiter au maximum le risque individuel de contamination et le risque de contaminer l'entourage proche du personnel et donc de contribuer à éradiquer le virus.

Le premier texte de la première affiche est transcrit en rouge pour lancer l'alerte. Celui-ci fait appel à la prudence et au respect des règles diffusés dans la suite des images, comme l'affirme ce passage : « Pour se protéger du CORONAVIRUS, veuillez scrupuleusement appliquer les consignes de prévention suivantes ». Ce message veut dire qu'il faut que tout le monde se sente impliqué et soit vigilant en prenant toutes les précautions possibles afin de limiter la contamination et de ce fait vaincre cette pandémie.

Le deuxième message, est en fait composé de deux parties, la première souligne l'importance de : « Respectez les mesures de distanciation sociale », l'autre incite à «Évitez les regroupements ». Le troisième message revient sur la pratique de l'hygiène des mains : «Se laver fréquemment les mains avec de l'eau et du savon » et « Utilisez une solution hydro-alcoolique ».

Egalement, le quatrième message. « Veuillez à la désinfection des lieux et des outils de travail avec de l'eau javellisée ». Elle précise la manière et le moyen de l'effectuer.

Le cinquième message recommande d'« Aérez quotidiennement les bureaux en ouvrant la fenêtre et la porte » pour éviter toute contamination, ceci apparaît dès lors comme un geste barrière à part entière.

Nous remarquons que dans cette affiche l'EPB est assez implicite elle n'a pas apporté des explications pour permettre aux public de mieux comprendre l'utilité et la nécessité d'effectuer ces gestes, la formulation de ces consignes sont des ordres et insiste sur le caractère impératif de s'y appliquer.

En revanche en aucun cas on retrouve dans ces consignes, une formule de politesse et un langage plus souple.

Dans la seconde affiche on y retrouve d'abord deux grands messages centraux sous forme de titres pour indiquer les gestes à effectuer et à respecter pour prévenir la contamination au *COVID-19*, suivi de quatre autres messages qui correspondent chacun a leur image. Ils illustrent les bons gestes à adopter qui sont : Le premier message, « Lavez-vous très régulièrement les mains ». Se laver fréquemment les mains avec de l'eau et du savon ou utiliser une solution hydro-alcoolique, pour rajouter du sens et souligner ce geste, il s'est appuyé d'une image de deux mains qui utilisent du savon et de l'eau pour se laver, ce geste doit être régulier pour la désinfection des mains. Deuxième message, illustré par une personne qui tousse ou éternue dans son coude accompagné de cette indication « Toussez ou éternuez dans votre coude ». Suivi d'une explication ; Se couvrir la bouche et le nez avec le pli du coude ou un mouchoir en papier en cas de toux ou d'éternuement. Troisième message, «Utilisez un mouchoir à usage unique et jetez le». Porte également une précision quant a la distanciation sociale « Lors des discussions, se tenir à un 01 mètre au minimum de son interlocuteur ». Quatrième message, « Si vous êtes malade portez un masque chirurgical jetable ». Il y figure aussi une image d'un homme portant un masque de protection. Ce dernier

message adresse aussi une consigne de prévention pour : « Le personnel opérationnel en contact avec les marins de bord dont le pays d'origine est touché par le coronavirus doit systématiquement utiliser des bavettes et gants ».

Nous constatons aussi que les messages (1, 2, 3 et 4) sont des recommandations à respecter, des instructions détaillées, ainsi le récepteur n'a qu'à suivre et appliquer les directives données. L'EPB s'est penché sur des consignes fermées qui ne laissent aucune ambiguïté quant à la bonne pratique des gestes barrière, elle indique ce que le personnel doit faire en utilisant un ton directif tout en étant explicite car elle a accompagnée chaque message d'une illustration pour optimiser la compréhension et la réception du message.

4.2. Les signes iconiques

Nous relevons un modèle composé de plusieurs images, nous voyons, une femme en face d'un homme séparé par une ligne discontinue. Le message que veut passer cette image est qu'il faut garder la distance avec ses collègues pour éviter de les contaminer en cas où il serait porteur du virus. Aussi un groupe de personne réuni, pré les uns des autres avec un symbole de restriction représenté par un cercle barré qui signifie l'interdiction de regroupement. Egalement une personne, qui se lave les mains avec du savon et de l'eau représenté par des petites gouttes. Cela signifie qu'il faut se laver les mains régulièrement avec de l'eau et du savon pour les désinfecter. Une main tendue vers un tube qui fait couler du gel, cela signifie qu'il est recommandé d'effectuer ce geste.

Par ailleurs, une autre image représente, une main portant un gant et un chiffon qui exprime l'acte d'essuyer et nettoyer les surfaces des bureaux, avec a sa droite une bouteille qui indique une eau de javel dans la même perspective, dans une autre image, on identifie une femme dans son bureau qui ouvre les deux volets d'une fenêtre pour aérer son espace de travail. Une autre image illustre une personne qui tousse dans son coude. Le message que veut passer cette image, c'est qu'il ne faut pas tousser dans l'air pour éviter la propagation du virus. Nous retrouvons aussi une image où l'on voit un mouchoir utilisé, puis jeté dans la poubelle, cette image indique au personnel qu'il ne faut pas jeter le mouchoir par terre ou le laisser ailleurs mais il faut le jeter dans la poubelle. Nous terminons avec une image qui représente n visage, portant un masque de protection, pour rappeler la nécessité du port de masque au sein de l'EPB

4.3. Le message plastique

Plusieurs supports ont été sélectionnés pour diffuser ces affiches ; en format papier, pancarte, qu'on retrouve dans les grands espaces de l'entreprise (quai), et en version numérique via les multiples écrans de l'entreprise, destinée à l'ensemble de l'effectif, qui font défiler les images, au sein des différents bureaux et services de l'EPB. Le cadre a été construit de manière à ce que les images soient carrées et cadrent toute l'affiche et est focalisé sur un cadrage vertical des affiches. Quant aux formes, dans ces affiches, il y'en a très peu, la plus répandue est la forme ronde qui représente la molécule du virus *COVID-19*. Concernant les couleurs, la plus dominante reste le bleu, suivi du blanc et rouge. Selon une recherche de l'Institute for Color Research sur la signification cachée des couleurs en communication visuelle, « le bleu évoque le ciel, l'eau, la mer, l'espace l'air et les voyages, dans les tons foncés il dégage la vérité, la confiance, la loyauté, l'intelligence et la sécurité. Dans les tons plus clairs, il est associé à des idées de merveilleux, de liberté, de rêve et de jeunesse. »²⁷ Ces notions sont importantes pour notamment mettre en valeur les gestes à adopter et une grande place pour les messages pour permettre une lecture facile. Le grand format choisi, un cadrage assez large pour percevoir l'ensemble de l'affiche.

Nous remarquons l'absence du logo de l'EPB, dans les affiches de sensibilisation.

En fait, ces affiches visent essentiellement à la persuasion. Elles sont pleines de connotations qui transmettent des messages expressifs: Le blanc est une connotation pour le propre. Le bleu qui indique la mer est une connotation pour la santé. Le rouge, qui est la couleur des écritures, est une connotation pour l'attention.

Nous pouvons également remarquer que la signification des signes plastiques complète où s'harmonise avec celle des signes iconiques à produire une signification exhaustive d'un message visuel.

Pour récapituler, les campagnes de prévention diffusées au sein de l'EPB, sont appuyées sur deux types de messages, des messages de sensibilisation que l'on retrouve dans l'affichage qui consiste à informer et prévenir, le message a été utilisé avec des informations concrètes sur la façon dont le personnel peut contribuer à se protéger et protéger les autres en adoptant les bonnes pratiques illustrés dans les différents affichages de l'entreprise pour faire face au *COVID-19* qui ont été brefs, courts et claires. Et les messages diffusés dans les notes

²⁷ Mélanie Giroux, *La signification cachée des couleurs en communication visuelle*, [En ligne], mise en ligne le 25/01/2016, consulté le 20/09/2021 à 11 :15. URL : <https://evolutiongraphique.com/la-signification-cachee-des-couleurs-en-communication-visuelle/>,

d'information d'un ton menaçant et directif générant de la peur, dont la formulation est crédible et simple, directement lié aux principes de la communication qui consistent à informer, faire impliquer, persuader et faire agir son personnel.

5. Réception de la communication et évaluation de la gestion

À travers ce dernier axe nous allons aborder l'accessibilité et l'atteinte des travailleurs à l'information et la communication engagé à l'EPB dans la lutte contre le coronavirus et l'évaluation de cette gestion de crise.

5.1. Réception de la communication

Selon les résultats de notre enquête de terrain, nous avons relevé que la messagerie interne de l'entreprise (Outlook), et un groupe fermé des employés de l'EPB a été créé sur le réseau social Facebook, et l'affichage numérique sur les multiples supports écrans/digital de l'entreprise, choisis pour leur efficacité qui sont les plus utilisés en terme de communication interne, afin d'échanger et de discuter des sujets qui s'articulent autour de la crise sanitaires *COVID-19*, que ce soit en terme d'information personnel ou professionnel.

Nous avons également relevé que les agents de terrain sont souvent appelés à participer à des réunions de sensibilisation avec le médecin de travail, la majorité des questionnés ont déclaré que le discours médical tenu était compréhensif dans l'ensemble, cela peut être expliqué par les efforts en matière de vulgarisation assurés par la cellule de crise, comme le souligne les agents de terrain : « Le médecin a quand même fait des efforts au niveau de la langue et de certains termes scientifiques.»²⁸. Malgré les difficultés, soulignés par certains, dans la réception du message, cela n'a pas empêché les employés de saisir l'essentiel : « Le message n'est pas bien reçu, cependant j'ai compris qu'il est impératif de porter un masque de protection, de se servir régulièrement du gel mit à disposition, respecter la distanciation, et de se faire tester par l'appareil de mesure à température avant la décharge de la marchandise des navires.»²⁹ Concernant la prévention et la sensibilisation menées au sein de l'EPB les questionnés ont été assez réceptifs, et considèrent que l'administration a bien mené sa mission à ce sujet, « on s'est sentie considérés.»³⁰ Finalement, la majorité de nos questionnés ont jugé la qualité de la gestion communicationnelle au sein de l'EPB comme une « communication organisée, bilatérale, car on pouvait échanger et consulter le médecin pour des raisons

²⁸ Entretien avec le chef des agents terrain. Réalisé le 09 Juin 2021.

²⁹ Entretien avec un agent de terrain. *Op. Cit.*

³⁰ Entretien avec un agent de terrain. *Op. Cit.*

psychologiques dues à la psychose et la peur, elle était stricte au début mais bien reçue ». C'est ce qui a assuré une bonne coordination entre la direction et le personnel, comme le souligne le chef des travailleurs : « la direction nous a rassuré et nous respectons les directives.»³¹

5.2. Evaluation de la gestion

De part les acteurs impliqués, la multitude de message et l'usage de tous les moyens de communication oral, écrit, affichage et numérique, dont l'EPB a déployé pour faire circuler les informations indispensables dans la lutte contre la crise sanitaire *COVID-19* et de par les réponses de nos questionnés la gestion communicationnelle de cette crise est évaluée et jugée comme une communication assez efficace. Cependant tant que l'EPB, n'est toujours pas sortie de cette situation de crise, la gestion de celle-ci ne peut être évaluée, ni mesurée son efficacité et le degré de réceptivité, de plus cela implique et exige des moyens et méthodes adéquat.

À cet effet, nous constatons l'implication et l'engagement des deux parties dans le cadre de la lutte contre cette crise sanitaire de Coronavirus. Les meneurs de la communication ont mis en place les diapositifs nécessaires avec les messages disponibles et adaptés pour assurer une réception optimale des différents publics de l'EPB. Toutefois, malgré quelques convergences des agents de terrain questionnés à ce propos, on remarque tout de même une certaine réceptivité de leur part.

5.3. Les acteurs et les partenaires concernés par la gestion de crise

D'abord les acteurs principaux qui chapeautent la crise dans son aspect communicationnel sont essentiellement, le Directeur général adjoint opérationnel HADJAL Ryad qui préside le comité chargé de cette gestion de crise *COVID-19* et des membres du département marketing, à savoir la responsable de département marketing, les chargés de communication interne et externe et du médecin de travail qui constituent au final les principaux meneurs de cette gestion de crise.

Concernant les collaborateurs et partenaires de l'EPB dans cette gestion de crise, l'étude des données collectées à ce sujet nous révèle que les correspondances se faisaient avec les médecins aux frontières qui ont la responsabilité d'effectuer les contrôles à bord des navires. Et les prises de contact avec les autorités (wilaya, direction de la santé et de la population et

³¹ Entretien avec le chef des agents terrain. *Op. Cit.*

l'établissement public de santé de proximité) à travers des réunions qui se tenaient au sein de l'EPB afin de discuter des diverses directives à appliquer. Ils ont également traité avec les médias par des échanges qui ont lieu à travers un journal interne téléchargeable via la newsletter et sur le site web de l'entreprise, pour se justifier sur certaines procédures appliquées.

Le médecin de travail de l'EPB rapporte que dans son cas il échangeait beaucoup plus avec le service de la DSP, avec qui il avait pour tâche d'effectuer un travail sur l'ensemble des mesures à prendre auprès de l'ensemble de l'effectif interne afin d'éviter la propagation du Coronavirus et la contamination du personnel. Il travaille également en contact étroit avec les services de la wilaya et du CHU qui chapotent concrètement la gestion de la crise sanitaire, afin d'accomplir les directives à suivre avec les cas déclarés au sein même de l'entreprise et d'assurer une meilleure prise en charge des victimes de ce virus. Son rôle était d'assurer la disponibilité et le bon usage des matériaux, outils et accessoires nécessaires pour gérer au mieux la crise sanitaire *COVID-19*. Le médecin de travail est un interlocuteur privilégié des employeurs quant à la prévention et la mise en application des mesures de protection sanitaire pour les employés, il avait pour but d'accomplir une éducation et vulgarisation scientifique, intervenir sur des aspects psychologiques et médicaux pour assurer l'application des directives.

Nous avons également remarqué que l'EPB est aussi un partenaire considérable vis-à-vis d'autres institutions dans le cadre de la lutte contre la *COVID-19*, elle a attribué des aides, dons et a mené des actions de solidarité avec de nombreuses associations dans une perspective humanitaire et sociale. L'EPB est également en partenariat avec la presse et les médias dans de nombreux échanges. Nous remarquons qu'un échange considérable a eu lieu entre l'EPB et nombreuses autres institution pour faire face à la crise sanitaire.

5.4. La veille informationnelle et le suivi de la crise

Pour la veille informationnelle adoptée et la durée de la gestion de crise, tous les enquêtés considère que l'EPB est toujours en situation de crise, que la gestion dure encore et que « le plan de crise n'est toujours pas lever. »³²

La veille informationnelle s'est tenue avec le ministère, par des échanges dans des journaux officiels qui se faisait chaque semaine sur les mesures et directives à prendre...etc.

³² Entretien avec Meriem NASRI, *Op. Cit.*

Dès les premiers signes de recrudescence de la situation sanitaire, l'EPB a ré-intensifié les campagnes de sensibilisation envers le personnel et les visiteurs externes. Au début de la crise c'était une gestion ferme et rigoureuse puis le personnel s'est familiarisé avec le protocole et s'est devenu plus souple. En ce sens, Le médecin de travail nous explique que « La crise du *COVID-19* nous rappelle, l'utilité de la vigilance.»³³

À cet effet, un tableau de bord a été mis en place dans le but de capter les différentes menaces qui pourraient nuire à l'entreprise pour ensuite les paramétrer en fonction des axes du plan de veille choisi. Ce travail consiste essentiellement de rester à l'affût des informations, et de mettre l'accent sur les fake news (fausses informations) qui circulent sur internet pour rejeter en bloc toutes les informations dissonantes et de saisir uniquement les informations exploitables pour aider à la prise de décision et de les partager.

L'implication et l'engagement de l'EPB dès le commencement de la crise et sa poursuite dans le processus de surveillance suite à ce virus a permis de rester informé de manière continue et fréquente quant aux évolutions de la *COVID-19* au sein de l'EPB. Dans le même ordre d'idée, la chargée de communication interne précise qu'au début « c'était plus intensif au pique de la crise, elle aurait duré depuis mars 2020 jusqu'à mois janvier 2021. »³⁴

La veille informationnelle menée en continu, a accru l'information massive et fiable ce qui a permis une prise de conscience et le sens de la responsabilité à l'enceinte de l'entreprise, d'ailleurs nous avons relevé ce passage qui le démontre : « Vous avez encore une fois démontré votre sens des responsabilités, votre grand professionnalisme et votre dévouement pour votre Entreprise et pour votre pays qui compte sur toutes ses forces vives pour faire face à la situation sanitaire actuelle. »³⁵ Celui-ci nous indique qu'« effectivement la gestion ferme menée au début de la crise, a suscité un feed-back positif des récepteurs de cette communication ».³⁶

L'EPB a profité de cette crise sanitaire pour mener une réflexion sur un dispositif pertinent de veille et de réflexion anticipative globale de vigilance et de lutte contre la propagation du *COVID-19* afin de continuer le développement de ces activités dans cette période où l'incertitude est très forte.

³³ Entretien avec Lamine MOKHEFI, *Op. Cit.*

³⁴ Entretien avec Meriem NASRI, *Op. Cit.*

³⁵ Note aux travailleurs

³⁶ Entretien avec Sofiane IMLOUL, *Op. Cit.*

Selon cette expérience de gestion de crise, nous avons remarqué que la veille informationnelle est une pratique ancrée et qui fait partie de la politique de l'entreprise portuaire, afin d'alimenter son système de décision et d'agir grâce à des informations vérifiées et d'avancer grâce à des scénarios prospectifs, que ce soit en temps normal ou en période de crise.

Chapitre VII :
Discussion et vérification des
hypothèses

Une bonne gestion communicationnelle est l'objectif principal de toute entreprise durant une crise, notre étude s'intéresse à l'importance de la communication dans le processus de la gestion de crise et les moyens humains et non humains déployés par l'entreprise pour faire face à cette crise. Nous avons avancé trois hypothèses, la première est comme suit : L'EPB a mené des actions communicationnelles cohérentes et tangibles pour assurer une bonne circulation d'informations pendant la crise sanitaire, la seconde : L'EPB a déployé des moyens de communication pour réussir la sensibilisation de l'ensemble de l'effectif, quant à la troisième : L'EPB a procédé au pilotage d'une cellule de crise pour intervenir dans le contexte de l'urgence sanitaire.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa, avait abordé la gestion crise sanitaire *COVID-19* sous son aspect communicationnel, à cet effet elle procédera l'élaboration d'un plan d'action qui consiste à guider les meneurs de la communication dans les activités informationnelle et communicationnelle sur la base de sources fiables et vérifiables en collaborant avec les institutions de tutelle pour une poursuite de veille informationnelle en continue. Suite à cela, l'EPB a porté une réflexion sur le choix des outils et moyens de communication adéquate pour diffuser les messages de sensibilisation conçus dans le cadre de la lutte contre le coronavirus, et a déployé tous les moyens oral, écrit. En parallèle, une cellule de crise a été constituée pour la mise en œuvre des dispositifs discutés entre les membres de la cellule, et de poursuivre ses missions dans la gestion de cette crise sanitaire de grande envergure.

Après l'analyse et l'interprétation des données recueillis à l'aide des entretiens que nous avons menés sur le terrain auprès des enquêtés au niveau l'Entreprise Portuaire de Bejaïa, nous allons passer à la confirmation ou à l'infirmité de nos hypothèses posées dans notre recherche.

En effet, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa durant la pandémie a procédé à l'élaboration et à l'exécution d'un plan d'action pour encadrer la poursuite de ses activités toute en respectant les règles établis pour éviter la propagation du virus et a tenu à la diffusion massive d'informations tangibles de part la multitude de messages émis vers ses publics afin de réussir la sensibilisation de son personnel. L'EPB a établi plusieurs actions communicationnelles, nous pouvons citer la politique de sensibilisation.

D'après les réponses de nos enquêtés et des observations effectuées lors de notre enquête de terrain, nous avons déduit, qu'effectivement l'EPB n'a pas hésité à déployer tous les moyens de communication oral, écrit, affichage et numérique, pour faire circuler les

informations relatives aux mesures et instructions dans le cadre des campagnes de prévention et de sensibilisation dans la lutte contre la crise sanitaire *COVID-19*.

L'EPB a utilisé des techniques reconnus et jugés plus efficace en terme de réceptivité et compréhension des messages, nous citons : Les réunions avec le médecin de travail, comme moyen oral, l'affichage numérique sur les multiples supports écrans de l'entreprise et les notes de service comme moyen écrit.

Après l'étude des réponses des meneurs de cette gestion communicationnelle, nous avons constaté que la majorité des réponses rapportent que la cellule de crise a bien existé et elle a établi et appliqué des dispositifs pour mener a terme ses missions ainsi que sa politique de communication. Cette hypothèse est donc confirmer, vu que l'EPB, a réellement eu recours à une constitution et pilotage d'une cellule de crise dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire *COVID-19*

Conclusion

Conclusion

Ce présent travail a porté sur la gestion communicationnelle de la crise sanitaire de *COVID-19* au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, et avait comme objectif d'élucider le plan d'action communicationnelle menée par l'entreprise pendant la crise sanitaire de Coronavirus. À savoir, définir clairement pour l'organisation, l'ensemble des missions, des actions communicationnelles et des processus de transmission de l'information relatif à la *COVID-19*, afin de situer le rôle de chacun des intervenants en amont, pendant et en aval de la gestion de crise.

La partie méthodologique, nous l'avons reparti en deux chapitres, nous sommes revenus dans le premier chapitre sur l'analyse conceptuelle pour présenter la problématique, les hypothèses, définitions des concepts clés, les indicateurs de la recherche, choix et objectifs de la recherche. Quant au deuxième chapitre, nous l'avons consacré à la démarche méthodologique.

Au cours des deux premiers chapitres théoriques, nous avons pu présenter en premier lieu la crise sanitaire de coronavirus en sa globalité, la *COVID-19*, pour ensuite exposer la communication de crise au sein de l'entreprise. Cela, nous a permis de découvrir que la communication de crise est un type de communication important pour l'entreprise, vu qu'elle est destinée à assurer la continuité des services d'une organisation pendant une crise par la mise en œuvre de techniques éprouvées, de stratégies réfléchies en faisant appel à des ressources humaines et non humaines, et ce type de communication est considérée comme un outil de plus en plus utilisé par les organisations. Elle permet de dépasser les limites d'une communication purement descendante pour offrir à l'organisation, l'opportunité d'acquérir une image positive plus large et moins agressive au près de son public interne et même externe.

Au cours du cas pratique, il a été question de présenter l'Entreprise Portuaire de Bejaia, ses missions, ses différents services et surtout les moyens mobilisés dans la gestion de crise sanitaire. En outre, d'analyser et d'interpréter les données collectées.

Au terme de ce travail de recherche, nous avons pu découvrir à travers notre mise sur le terrain que l'entreprise portuaire de Bejaia avait accordé une importance capitale à la communication de crise vu la mobilisation des ressources humaines et non humaines, dont la création d'une cellule qui s'en est chargée de la gestion de crise dans son volet

communicationnel, en mobilisant des ressources matériels, comme l'affichage sur supports numériques, des campagnes de sensibilisation sur les réseaux sociaux, etc.

Ce travail empirique nous a permis de constater l'apport non négligeable de la communication de crise dans la gestion de crise sanitaire au sein de l'EPB. Elle est l'élément incontournable et participatif dans la sensibilisation de l'ensemble de son effectif.

Quant à notre enquête sur le terrain, elle nous a permis de constater que la communication de crise est la solution adéquate pour la gestion de crise sanitaire au sein de l'EPB, et qu'elle est l'élément participatif dans la sensibilisation de l'ensemble de son effectif. Dans le même cadre, nous tenons à préciser que nos trois hypothèses ont été confirmées par les réponses de nos enquêtés.

A cet effet, nous tirons comme conséquence qu'en période de crise, l'entreprise exige une profonde réflexion sur la façon de gestion au niveau de communication afin de surmonter toute situation difficile. De plus, cette situation exige des partenariats avec d'autres organisations dont associations, institutions publiques dans le but de bien gérer les crises.

Références bibliographiques

I-Ouvrages méthodologiques

- Angers, M. (2014). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. 6^e édition, CEC ins, Paris
- Beaud, M. (2006). *L'art de la thèse*. La Découverte : Paris.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. 11^e édition. Dalloz : Paris.
- Loubet del Bayle, J. (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. L'Harmattan : Paris.
- Paille, P., Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 4^e édition, Armand Colin : Paris.
- Sauvé, M. (2011). *Les relations publiques autrement : Vers un nouveau modèle de pratique*. Presses de l'Université du Québec.

II- Ouvrages sur la thématique

- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 4^e édition, Sage Publications : New York
- Darsa, J. (2013). *La gestion de crise en entreprise*. 2^e édition. Gereso : Paris.
- Jouas, M., Doussot, O. (2020). *Communiquer de situation de crise*. 3^e édition. Gereso: Paris.
- Kierzek, G. (2020). *Coronavirus : Comment se protéger ?* Archipoche : Paris.
- Lehmann, D. (2014). *Check-list : communication de crise*. Curviva.
- Libaert, T. (2010). *La communication de crise*. 3^e édition. Dunod : Paris.
- Libaert, T. (2015). *La communication de crise*. 4^e édition. Dunod : Paris.
- Libaert, T. (2016). *La communication corporate*. 2^e édition. Dunod : Paris.
- Libaert, T. (2020). *La communication de crise*. 5^e édition, Dunod : Paris.

- Mouton, J. (2010). *La sécurité en entreprise : sensibilisation des personnels et mise en œuvre d'un plan d'action*. 3^e édition. Dunod : Paris.
- Nobre, T. (2020). *L'hôpital pendant la Covid-19 : innovations, transformations et résilience*. EMS Editions : Paris.
- Nuss, H. (2020). *CORONAVIRUS OR COVID-19*. Iggy book : Paris.
- Ogrizek, M., Guillery, J. (2000). *La Communication de crise*. 2^e édition. PUF : Paris.
- Roux-Dufort, C. (2000). *Gérer et décider en situation de crise*. Dunod : Paris.
- Sartre, V. (2021). *La communication de crise*. 2^e édition. Demos : Paris.
- Saucin, J. (2015). *Communication de crise*. CEICS : Bruxelles.
- Van Riel, C., et Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*, Routledge.

III. Liste des Thèses et Mémoires

DE VITTORIS Raphael, *Pilotage des cellules de crise : Développement d'un modèle au sein du Groupe Michelin*, Thèse Doctorat en sciences de gestion, Université du Havre Normandie, 2020

IV- La Documentation

Document Interne N°01, Entreprise Portuaire de Bejaia, 2021

V- La liste sitographique

- <https://journals.openedition.org/questionsdecommunication/7557>
- <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- <http://cathysolutions.canalblog.com/archives/2010/11/15/19607436.html>
- https://www.jle.com/fr/revues/vir/e-docs/sars_ou_pneumonie_atypique_severe_aigue_une_epidemie_privilegiee_du_xxi_e_siecle_261044/breve.phtml?cle_doc=0003FBB4
- <https://evolutiongraphique.com/la-signification-cachee-des-couleurs-en-communication-visuelle/>

Table des matières

Introduction

Partie I : Cadre méthodologique de la recherche

Chapitre I : Analyse conceptuelle

1. La problématique	16
2. Les hypothèses	21
3. Définitions des concepts clés	22
3.1. La crise.....	22
3.2. La communication de crise.....	22
3.3. La gestion de crise.....	23
3.4. La cellule de crise	23
4. Les indicateurs de la recherche	24
5. Études antérieures.....	24
6. Raisons du choix du thème	29
7. Objectifs de la recherche	30

Chapitre II : Démarche méthodologique

1. La méthode de la recherche	32
2. Approche théorique	33
3. L'enquête de terrain	28
4. La technique utilisée	36
5. La méthode d'échantillonnage et l'identification de l'échantillon.....	39
5.1. Population et échantillon de l'étude	39
5.2. Enquête finale	40
6. Difficultés rencontrées	41

Partie II : Cadre théorique

Chapitre III : La crise sanitaire du coronavirus

1. La crise sanitaire	44
1.1 Définition d'une crise sanitaire.....	44
1.2. La différence entre une épidémie et une pandémie.....	44
2. Le Coronavirus	45
2.1. Aperçu générale sur le Coronavirus.....	45
2.2. La COVID-19.....	46
2.3. Les symptômes.....	46

Chapitre IV : La communication de crise au sein de l'entreprise

1. La communication corporate	48
1.1 Définitions.....	48
1.2 Les fonctions de la communication corporate.....	48
2. La communication de crise	49
2.1. Définitions.....	49
2.2. Aperçu historique.....	49
2.3. Les clés de la réussite de la communication de crise.....	49
2.4. Les piliers de la gestion et de la communication de crise.....	50
a) L'émotion.....	50
b) L'urgence.....	51
c) L'incertitude.....	51
2.5. Le développement des crises.....	51
a) La phase préliminaire.....	51
b) La phase aiguë.....	51
c) La phase chronique.....	51
d) La phase de cicatrisation.....	51
2.6. L'organisation de la communication de crise.....	52
2.6.1. L'organisation matérielle de la crise.....	52
a) Le recensement.....	52
b) La simulation des conséquences.....	52
c) La cellule de crise.....	52
2.6.2. L'organisation de la communication.....	52
a) Le plan de communication.....	53
b) La préparation des messages.....	53
c) La formation au discours.....	53
d) L'organisation relationnelle.....	53

Partie III : Cadre Pratique

Chapitre V : Présentation des données

1. Présentation du lieu et des données de la recherche	56
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	56
1.2. Historique.....	56
1.3 La création de l'EPB.....	57

1.4. Missions et activités de l'EPB.....	57
1.5. Présentation des différentes structures de l'EPB.....	58
2. Présentation de caractéristiques personnelles des échantillons	59

Chapitre VI : Présentation des résultats

1. Analyse et interprétation des données	63
--	----

Chapitre VII : Discussion des résultats et vérification des hypothèses

1. Discussion des résultats et vérification des hypothèses	88
--	----

Conclusion.....	91
-----------------	----

Références bibliographiques

Annexes

Annexes

Annexe 01 : Guide d'entretien destiné au personnel de service marketing

Guide d'entretien

Nom, Prénom :

Date et heure de l'entretien :

Objectif de l'entretien :

Dans le cadre de la recherche scientifique que nous voulons réaliser sur la gestion communicationnelle de la crise sanitaire 2020 au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, nous serions très reconnaissants de bien vouloir répondre à cet entretien.

Les données personnelles

- 1- Sexe.
- 2- Quel âge avez-vous ?
- 3- Quel est votre fonction au sein de l'entreprise ?
- 4- Quel est votre niveau d'instruction ? domaine de formation ?
- 5- Combien d'années d'expérience cumulées au sein de l'EPB ? dans le dernier poste occupé ?

Axe 01 : La communication au sein de l'EPB

- 1- Qu'en est-il de la communication en général en temps normal dans l'EPB ?
- 2- Quels sont les acteurs qui gèrent la communication au sein de votre entreprise ?
- 3- Quels sont les moyens de communication utilisés en période ordinaire ?
- 4- Le budget consacré à la communication est-il conséquent ?

Axe 02 : La communication de crise au sein de l'EPB

- 1- L'EPB a-t-il déjà été confrontée à une crise en général, particulièrement sanitaire ?
- 2- La communication de crise fait-elle partie de la stratégie globale de l'entreprise ?
- 3- Disposez-vous d'un plan d'anticipation pour une crise en générale / à ce genre de crise (sanitaire) ?
- 4- A quel temps, vous avez déclenché votre plan de crise ?

Axe 03 : La gestion communicationnelle de la crise sanitaire COVID-19

- 1- Quels sont les dispositifs mis en place pour faire face à cette crise ?
- 2- Quels sont les moyens de communication utilisés dans la gestion de crise ? (c'est réfléchi ?)
- 3- Comment avez-vous élaboré les messages de sensibilisation ?
- 4- Quels sont vos collaborateurs et partenaires dans cette gestion de crise ? (pourquoi)

Axe 04 : Le suivi de la gestion de la crise

- 1- Quelle est la politique suivie pour inciter les employés au respect des mesures de prévention sanitaire ?
- 2- Avez-vous adopté une veille informationnelle en continue ? (comment ? et est-ce que vous avez prévu de le retour de la crise ?)
- 3- La gestion de la crise avait duré combien de temps réellement ? (sur quelle base avez-vous décidé de lever le plan de crise)
- 4- Avez-vous évalué votre gestion communicationnelle de la crise ?

Annexe 02 : Guide d'entretien destiné aux agents de terrain

Guide d'entretien

Nom, Prénom :

Date et heure de l'entretien :

Les données personnelles

- 1- Sexe
- 2- Quel âge avez-vous ?
- 3- Quel est votre fonction au sein de l'entreprise ?
- 4- Quel est votre niveau d'instruction ?
- 5- Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?

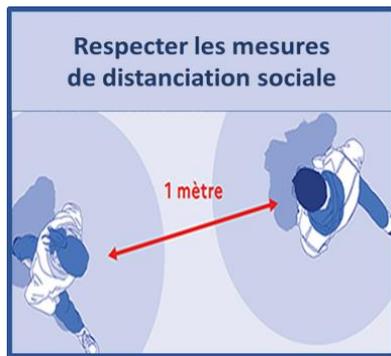
Axe 01 : La communication de crise au sein de l'entreprise pendant la crise COVID-19

- 1- Selon vous comment est la politique de communication adoptée par l'EPB dans la lutte contre la propagation du virus ?
- 2- Comment considérez-vous la prévention et la sensibilisation menées au sein de l'EPB ?
- 3- Comment trouvez-vous le choix des outils et moyens utilisés dans la diffusion des contenus liés au *COVID-19* ?
- 4- Comment jugez-vous les messages et images diffusées à travers les notes de service et affiches de sensibilisation ?
- 5- Comment jugez-vous la qualité de la gestion communicationnelle au sein de l'EPB ?

Axe 02 : La gestion de la crise au sein de l'EPB

- 1- Avez-vous participé à des réunions avec le médecin de travail ?
- 2- La réceptivité du discours médical était-elle considérable ?
- 3- Les mesures de préventions et sont elles appliqués ?
- 4- Des sanctions ont-elles étaient appliquées ?
- 5- Quels sont les points forts et limites de la politique de communication de crise mené par l'EPB ?

Annexe 03 : Affiche N°01 sur la sensibilisation contre la COVID-19



Veiller à la désinfection des lieux et des outils de travail avec de l'eau javellisée



Aérer quotidiennement les bureaux en ouvrant la fenêtre et la porte

