

**9<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Economie- Gestion & Commerce  
International, Hammamet- Tunisie, le 26-27 mars 2022**

Intitulé de la communication :

**« Communication de crise et impact de la pandémie du covid-19 sur le comportement du consommateur dans le secteur de la grande distribution au Maroc ».**

Auteur : **Zohra HAOUAM**

(Enseignant-chercheur, ENCG/Settat. Université Hassan 1<sup>er</sup>).

Laboratoire de recherche : LASMO

Courriel : [z.haouam@gmail.com](mailto:z.haouam@gmail.com)

**Introduction :**

Dès le début de la pandémie, nos modes de consommation ont changé. Le secteur de la grande distribution a tiré son épingle du jeu. En effet, depuis le 15 mars 2020, en raison de la pandémie du Covid-19, certains points de vente ont connu un flux important, causant parfois des ruptures dans certains rayons. En effet, les achats en panique ont commencé dans les grandes surfaces, qui ont connu de longues files d'attente de clients, munis de leurs chariots débordants de produits de première nécessité (farine, sucre, huile, pâtes...). Les

grandes surfaces ont veillé toutefois, à rassurer cette clientèle débordée de la disponibilité de la marchandise, ce qui ne nécessite aucun approvisionnement en stock et que la chaîne logistique ne connaît aucune perturbation. Depuis le premier confinement, ils sont les seuls lieux de consommation ouverts en permanence au grand public. Et pendant des semaines, se rendre dans un supermarché était la seule occasion de sortir de chez soi, de voir du monde et plus prosaïquement d'acheter des biens essentiels, notamment pour remplir son frigo.

Ainsi, les entreprises qui sont en mesure d'adopter une bonne gestion de crise sont celles qui résistent le mieux à l'impact de la pandémie, la communication de crise préserve donc la rentabilité de l'entreprise. C'est dans cette perspective que nous avons décidé de traiter une problématique relevant du même champ disciplinaire qui est « La communication de crise liée à la pandémie de COVID-19 ».

**Résumé :**

A l'ère de la mondialisation, les technologies de l'information et de communication, la sensibilisation accrue des publics de l'entreprise aux enjeux qui l'entourent, concourent à favoriser des situations à haut risque. Or, les situations sensibles sont avant tout des situations de crise de l'information et de rupture de confiance où les enjeux de communication tendent à l'emporter sur les enjeux de la crise elle-même.

Dans ce contexte en prise à des enjeux sans cesse renouvelés, les entreprises sont en permanence confrontées au changement et doivent toujours, faire face à des risques de plus en plus pressants. Devant l'exigence de transparence demandée par ses différentes parties prenantes, les défis qui s'offrent sont multiples et les possibilités d'affronter les situations de crise sont de plus en plus fréquentes.

Dans ce sens, notre étude sera focalisée sur trois parties distinctes: La première partie a pour objectif de nous familiariser avec la notion du risque et de la crise : nous commencerons donc par définir la communication de crise ses rôles, ses étapes et sa finalité. Nous développerons dans un second temps, les stratégies à adopter afin de réussir la gestion de crise, en prévoir les facteurs déclencheurs et en minimiser les conséquences négatives. Pour conclure, nous allons proposer des suggestions susceptibles d'améliorer la communication de crise au sein des grandes surfaces.

**Mots clés :** Covid- 19, Communication de crise, comportement du consommateur, grandes surfaces, étude nétnographique.

La première partie fera un état de l'art sur les concepts théoriques de la communication de crise, ses facteurs déclenchants, ses conséquences et les techniques de gestion de crise durant toutes ses étapes. Dans la deuxième partie, nous allons traiter l'impact de la pandémie du Covid-19 sur le comportement du consommateur. Ceci, par le biais d'un questionnaire adressé à une population concernée, en s'attardant également, sur les limites d'application d'une étude quantitative.

La troisième partie se veut une étude nétnographique, qui est une méthode d'enquête qualitative utilisant internet comme source de données, en s'appuyant sur les communautés virtuelles. Cette étape sera suivie d'une analyse verticale et horizontale expliquant toutes les deux, l'objet d'étude, en passant par le comportement d'achat, la fidélité et l'attitude du consommateur pendant la crise.

Nous allons également conclure par une interprétation des résultats et une synthèse faisant le point sur les recommandations adressées aux clients et aux responsables de la grande surface, afin de maintenir une relation vendeur/ acheteur équilibrée.

## I. Cadre conceptuel et revue de littérature :

La crise peut être un incident interne ou externe à l'organisation. Elle entraîne des conséquences plus importantes pouvant impacter la relation avec les parties prenantes et la réputation de l'organisation. La catastrophe implique un grand nombre de victimes, et fait intervenir obligatoirement les pouvoirs publics et des moyens de secours; elle peut être d'origine organisationnelle (Tchernobyl, 1986) ou naturelle (tsunami dans le Sud-Est asiatique, 2004 ou pandémie du Coronas virus en 2020).

La crise peut être définie comme étant : « *un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements* ». (Roux-Dufort C.1999.). Une autre définition souvent attribuée à la crise telle : « *Un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation* ». (Libaert T<sup>1</sup>, 2001), ou encore la distinction suivante : « *Une crise est une situation inattendue où il y a un blocage sérieux de l'action. Une véritable crise a pour effet d'altérer de façon durable l'environnement de l'entreprise, sa relation avec les clients, les partenaires,*

*le personnel et l'ensemble de la population.* » **Hélène Denis**<sup>2</sup>

En effet, deux grandes écoles coexistent dans l'étude des crises : l'école dite processuelle, représentée par des spécialistes comme Roux-Dufort ou Shrivastava, pour qui la crise n'est pas un événement mais un processus, insiste sur le fait d'une linéarité des crises et donc d'une prévisibilité. Ce courant de pensée prend ses racines dans des visions techniques et managériales, et recommande de développer prioritairement des dispositifs d'anticipation pour mieux prévenir les crises.

L'autre courant est issu de conceptions davantage ancrées originellement dans la science dure des mathématiques ou de la physique. En mathématiques, René Thom (1923-2002)<sup>3</sup> est considéré comme le père de la théorie des catastrophes, même si celui-ci insistait sur le fait qu'elle était avant tout une méthodologie ayant pour objectif l'organisation des données dans des conditions variées. La théorie des catastrophes met l'accent sur deux paramètres intéressant le champ de l'étude des crises : d'abord l'idée de discontinuité, ensuite celle de l'instabilité. S'inspirant de ces travaux, Christophe Zeeman (1925-2016) a développé, en cherchant à la modéliser, l'idée qu'un changement de valeur infime pouvait engendrer des effets brusques. Par ailleurs, la théorie du chaos ou l'étude des fractales mettent en évidence une part d'indétermination dans les évolutions consécutives à un événement. Cela est parfaitement illustré dans la théorie dite de l'effet papillon formulée par le météorologue Edward N. Lorenz en 1977 : le battement des ailes d'un papillon au Brésil peut engendrer une tornade au Texas. Cette formule, issue du titre d'une conférence prononcée devant l'association américaine pour l'avancement des sciences, traduit une conception de la crise comme un phénomène imprévisible. La crise échappe aux repères traditionnels. Les crises qui surviennent ne sont pas celles attendues, et les crises attendues restent sans effet. Les crises sont devenues mutantes et protéiformes, et cela nécessite d'avoir sur elles une réflexion « hors cadre » pour reprendre l'expression développée par Patrick Lagadec, spécialiste de la gestion de crise, qui a été dans les années 1980 l'un des premiers à étudier ces phénomènes.

En plus des sciences physiques, médicales et mathématiques, l'étude des crises s'effectue dans un

<sup>1</sup>Libaert T., (2001) « *La Communication de Crise* », Paris, Dunod.

<sup>2</sup> L'école Polytechnique de Montréal.

<sup>3</sup>René Thom, *Paraboles et catastrophes*, coll. « Champs Flammarion » (n° 186), 1983

grand nombre de champs disciplinaires. Parmi les principales disciplines, il convient de noter :

- La sociologie, soit dans le cadre d'une réflexion globale (La société du risque de Ulrich Beck), soit de manière plus micro, notamment par des études sur la sociologie du risque ou concernant la reconstitution d'interactions à la suite de catastrophes.
- La psychologie, notamment par l'étude de comportements individuels face aux crises. L'approche peut se révéler utile dans la constitution de la cellule de crise ou dans la relation aux victimes.
- La philosophie. L'interrogation principale est de repositionner l'homme dans un univers de crise. Hans Jonas avait en 1979 posé la question de notre responsabilité face aux générations futures (Le Principe responsabilité, 1979). Le philosophe Jean-Pierre Dupuy<sup>4</sup> plaide contre le principe de précaution et pour la reconnaissance d'une probabilité majeure de crise grave (Pour un catastrophisme éclairé, 2002).

La crise, par sa complexité, échappe aux disciplines et aux définitions trop étroites. Toutefois, ses caractéristiques principales permettent d'en délimiter les contours. La crise est un événement dont la soudaineté, l'ampleur et les responsabilités qu'elle révèle placent l'organisation au centre d'une attention critique élevée des parties prenantes. D'autres concepts se rapprochent de la notion de crise et qui varient cependant selon une échelle de gravité. Ils reprennent majoritairement les termes suivants :

- L'incertitude : Les modèles et les repères traditionnels disparaissent au moment d'une crise. C'est d'ailleurs, la même définition du philosophe et sociologue Edgar Morin<sup>5</sup> : « C'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes. »
- La soudaineté : La crise présente un caractère aigu et limité dans le temps. Otto Lerbinger définissait la crise comme étant notamment un événement imprévu, ce que précisait Patrick Boccard<sup>6</sup> : « Un événement inattendu ou non contrôlé. »
- L'impact : C'est ce qui différencie la crise de l'accident ou a fortiori de l'incident. La crise est un événement

pouvant mettre en péril l'existence même d'une organisation.

- La médiatisation négative : Par la crise, l'organisation devient le centre d'intérêt médiatique, et ceci de manière critique. Cette médiatisation peut s'effectuer également sur les médias on line, mais généralement l'événement ne devient crise qu'à partir du moment où les médias traditionnels s'en emparent.
- La perception : C'est le terme que Timothy Coombs introduit dans sa nouvelle définition en 2015, signifiant ainsi l'importance de la représentation de la crise. Selon lui, la crise est « la perception d'un événement imprévisible qui menace d'importantes attentes des parties prenantes concernant la santé, la sécurité, l'environnement ou des problèmes économiques, elle peut impacter fortement la performance de l'organisation et générer des conséquences dommageables ».
- Le changement : La crise marque la transformation, brutale, d'une organisation, le passage entre deux états.
- L'opportunité potentielle : La crise peut receler de nombreux facteurs positifs et déboucher sur une situation favorable. Steven Fink<sup>7</sup>, qui a initié l'approche globale du management des crises en 1986, définit la crise comme « un état fluide et dynamique des affaires contenant du danger et de l'opportunité. C'est un point de bascule pour le meilleur ou le pire ». L'histoire de la communication recèle ainsi de nombreux exemples où les crises se sont révélées favorables aux organisations. Il est souvent rappelé qu'en chinois, le terme de crise est composé de deux idéogrammes, l'un signifiant le danger et l'autre l'opportunité.

## II. Les phases de la communication de crise :

Pendant une crise (peu importe la nature de cette dernière), il existe une règle d'or à ne jamais oublier : Si l'entreprise ne s'exprime pas sur la crise, ses raisons et ses conséquences, ce seront les autres qui le feront à sa place. Or, lorsqu'une fausse information se diffuse, il est extrêmement difficile de la contrer. Ne pas communiquer envoie un message clair extrêmement négatif. Il faut toujours éviter le silence ou le lapidaire « sans commentaire ».

### 1. Avant la crise :

<sup>4</sup>Petite métaphysique des tsunamis, Jean-Pierre Dupuy, éd. Les Éditions du Seuil, 2005 (ISBN 2-02-082169-9), p. 9

<sup>5</sup>Morin Edgar, *Sur la crise*. Collection : Champs Essais. Ed, Flammarion, 2020.

<sup>6</sup>Patrick Boccard, « *La communication de crise*. » Dans *Entreprises et histoire* 1996/1 (n° 11), pages 41 à 48.

<sup>7</sup> Steven Fink. *Crisis Management : Planning for the Inevitable*, ISBN: 9780595090792

Pour se préparer à une éventuelle crise, le mot d'ordre reste l'anticipation. Anticiper signifie d'abord identifier les sujets sensibles qui pourraient potentiellement précipiter la crise. La préparation aux situations de crise doit comporter les grandes lignes stratégiques et tactiques pour gérer les situations litigieuses. Cette préparation inclut la planification de différents scénarios de crises, la rédaction anticipée de déclarations de principe (les éléments de langage de crise) et des réponses à des questions probablement difficiles, différentes possibilités de réactions et des outils de réponse pouvant rapidement apporter des informations factuelles, en fonction des besoins qui s'exprimeront en temps de crise.

Avant la crise, il est important d'avoir conscience de sa vulnérabilité : se préparer et répertorier ses faiblesses, mesurer les risques d'incidents divers, observer les crises chez les concurrents. Une cellule de crise s'anticipe, ainsi qu'une veille permanente. Une charte sociale media est un bon support pour les employés. Il est aussi nécessaire de connaître les bons points de contacts dans l'entreprise. Ceux-ci doivent bénéficier d'un bon capital de confiance.

## 2. Pendant la crise :

Lorsque la sonnette d'alarme est tirée, il est temps de réagir vite et bien. Combien de tweets et de posts les entreprises laissent-elles s'écouler avant d'envoyer leur communiqué de presse ! Il faut pourtant être vif car les réseaux sociaux, eux, n'attendent pas. Les schémas anticipés permettront de vous faciliter la tâche. Rappelez-vous que le plus important n'est malheureusement pas tant la véracité des faits mais plutôt ce que le grand public retient de cette crise. Quelque soit la responsabilité de l'entreprise, il est nécessaire pour la marque de manifester son émotion à la suite des événements souvent dramatiques qui ont provoqué la crise. Lors des prises de paroles médiatiques, le chef d'entreprise doit être à l'aise et média traîné. Ensuite, les décisions à prendre dépendent de chaque situation. Si vous êtes responsable des événements, il est conseillé de jouer la carte de l'honnêteté. Vous ne devez pas tout dire mais simplement assumer votre responsabilité. Telle une stratégie de communication, pensez aux cibles et aux messages que vous souhaitez leur transmettre. Qu'est-ce que chacun aura retenu de cet événement ? En pleine tragédie, la clarté de votre message et la cohérence des témoignages a toute son importance.

## 3. Après la crise :

Après la crise : il ne faut pas négliger la communication d'après-crise. C'est de cette communication dont dépendra l'image future de l'entreprise et sa capacité à gérer de futurs problèmes. La gestion de la crise doit être analysée pour générer une meilleure adaptation à l'avenir. La crise s'avère aussi parfois une excellente opportunité d'accélérer des restructurations, de repositionner une image ou de reconquérir l'opinion. Ici, le talent de communicant réside dans la capacité à retourner la crise à votre avantage. Aussi incroyable que cela puisse paraître, certaines entreprises ont réussi le pari d'améliorer leur image à la suite d'une crise.

Dans les cas les plus tragiques, l'entreprise devra se montrer vigilante et ne pas rompre sa cellule de crise avant la fin de l'emballement médiatique. Il faudra ensuite imaginer des contenus positifs afin de « noyer » cette triste affaire.

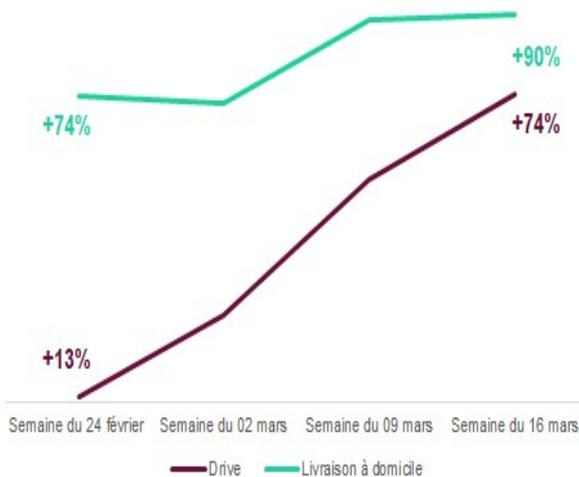
### **Impact de la pandémie sur le secteur de la grande distribution (Exemple) :**

#### *L'évolution des ventes de produits de grande consommation*

À la fin du mois de février, la peur d'un potentiel confinement a poussé les clients à s'approvisionner en masse en grande distribution. Le passage au stade 2, le 28 février 2020, a continué d'alimenter cette tendance. Les Français se lancent alors dans des achats de produits de précaution en grandes surfaces et en ligne. La semaine suivante enregistre une progression des ventes des produits de grande consommation de +6,2% en valeur, et de +5,4% en volume par rapport à 2019.

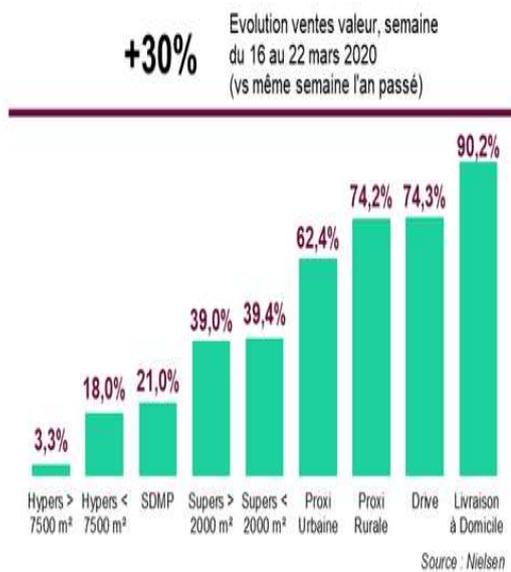
La semaine du 9 mars, avec l'annonce du gouvernement italien du passage de l'intégralité du pays sous confinement et l'accélération de la propagation du virus en France, les ventes atteignent un niveau record avec une croissance des achats de +38% pour l'ensemble de la grande consommation par rapport à 2019.

On observe ainsi que la croissance des produits de grande consommation est corrélée aux différentes annonces du gouvernement. Une croissance des ventes journalières de +108% par rapport à l'année 2019 a ainsi été atteinte pour l'ensemble de la grande consommation la veille du lancement du confinement en France.



**Evolution des ventes en valeur quotidiennes (vs même jour en 2019).** Source : Nielsen

Si l'évolution des ventes de produits de grande consommation continue d'être en hausse de 30% en moyenne, la première semaine de confinement, les tendances sont contrastées entre les différents circuits du secteur. La livraison à domicile est le canal qui connaît la plus forte hausse de ventes sur la semaine du 16 mars.



**Progression de la vente en ligne :**

Soucieux d'éviter les contacts, les consommateurs se reportent sur les achats en ligne. Ces derniers sont en effet en nette progression, notamment pour les biens de première

nécessité. Sur la semaine du 24 février, les achats en ligne ont connu une hausse des ventes de grande consommation de +15.6% par rapport à 2019 (avec +13% des ventes en drive et +74% des ventes en livraison à domicile). Cette tendance se confirme les semaines suivantes avec l'accélération de l'adoption des circuits alternatifs sur l'alimentaire. Pour la première fois, la semaine du 02 mars, le drive a même dépassé les 7% de part de marché hebdomadaire avec 164 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisés.

**II. Partie pratique : (Etude empirique quantitative)**

**1) Définition de l'objet de l'enquête**

Les sujets de l'enquête doivent avoir les trois aspects fondamentaux suivants : clarté, objectifs bien définis et opérabilité. Par conséquent, pour le chercheur et les objectifs de recherche, l'expression de tout objectif doit être claire. Ce dernier doit également être ciblé et bien défini, afin d'éviter toute confusion avec les objectifs qui se rattachent à la question de recherche ou s'en approchent. Enfin, l'objectif doit être pleinement réalisable, ce qui signifie qu'à la fin de l'enquête, les résultats obtenus doivent être appliqués à la question de manière spécifique. En effet, nous tenterons d'apporter un regard critique sur la communication de crise adoptée par la grande surface Carrefour- Maroc, à l'aube de la pandémie.

**2) Objectifs et hypothèses de l'enquête**

Chaque question contient ou ne contient pas d'hypothèses. Par conséquent, toutes les questions incluses dans le questionnaire présenteront l'hypothèse que nous tentons de vérifier. La validation de toutes ces hypothèses permettra de tester celles liées à la question pour trouver la réponse la plus appropriée

**3) Collecte et traitement des données**

Pour collecter les réponses des enquêtés au questionnaire, on peut citer plusieurs méthodes:

- Le support papier : Une personne pose des questions et l'enquêté y répond au fur et à mesure pendant que l'enquêteur retranscrit ses réponses. Cette méthode permet le taux de réponse le plus élevé.
- Le téléphone (CATI) : Les Computer Assisted Telephone Interviews sont une méthode simple et de courte durée et qui garantit un taux de réponse assez élevé par rapport à des coûts relativement faibles.

- L'internet (CAWI) : Les Computer Assisted Web Interviews sont la méthode la plus récente des méthodes de questionnement et elle permet d'atteindre un public extrêmement large pour des coûts extrêmement faibles.

L'analyse des résultats nous permettra de vérifier les hypothèses relatives à la problématique comme cité ci-dessus, et même leur interprétation en vue de trouver des réponses à cette problématique.

#### 4) Méthodologie de recherche :

Notre cible représente un large public de différents âges, issu de toutes les catégories socioprofessionnelles. Elle est constituée des clients de CarrefourMarket plus précisément ceux du Maroc.

La méthodologie de collecte des données a été élaborée et discutée au sein de notre étude d'analyse du fonctionnement de Carrefour market et les répercussions de la pandémie sur cette enseigne. L'étude est réalisée à l'aide d'un questionnaire, ayant pour cible un échantillon issu de la population résidant au Maroc au début de la pandémie du covid 19. Afin d'obtenir le maximum de points de vue, l'enquête a été réalisée par le biais d'un formulaire de collecte des données en format d'une saisie électronique, via une interface réalisée avec la plateforme Google Forms que les répondants ont été sollicités de remplir. Ce questionnaire simple à utiliser contenait 23 questions qui se composent des questions fermées, des questions ouvertes, questions avec possibilité de cocher dans plus d'une case et d'autres questions à échelle

Nous avons pu collecter près de 112 réponses qui ont été largement suffisante pour mener notre étude, ainsi qu'un niveau de réponse élevé auprès des enquêtés interrogés. Il a été tenu compte d'un certain nombre de critères tel que le genre, la catégorie d'âge, et la catégorie socioprofessionnelle. Concernant, les problèmes rencontrés, les répondants ont tendance à éviter les valeurs extrêmes dans quelques échelles. Une échelle symétrique numériquement, mais aussi au niveau du vocabulaire adapté et réduit à l'essentiel.

#### 5) Élaboration du questionnaire :

Le questionnaire établi comporte 23 questions, dont 5 qui faisaient partie de la fiche signalétique, 2 questions ouvertes, 4 questions à échelle et 12 questions fermées afin d'assurer la simplicité de la réponse chez les personnes interrogées.

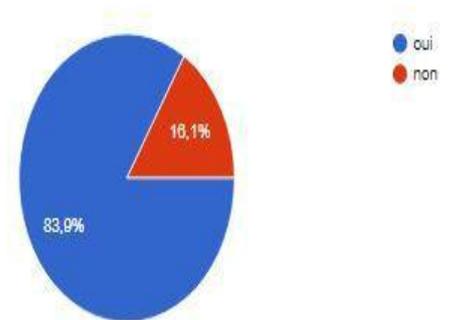
D'ailleurs, la majorité des questions étaient dotées d'une réponse obligatoire sauf quelques questions, ce qui engendre à la convenance en termes de la vision

générale de chaque étudiant à propos de notre étude. Ci-joint quelques questions illustratives.

#### - La visite des surfaces Carrefour :

Fréquentez vous Carrefour pendant cette période du coronavirus ?

112 réponses

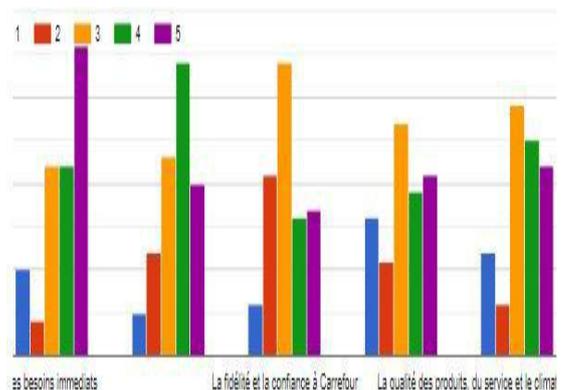


Selon les résultats étudiés, environ 84% des répondants manifestent un avis positif concernant la fréquence des supermarchés sous l'enseigne Carrefour contre seulement 16% qui déclarent de ne pas visiter Carrefour.

#### - La fréquence des supermarchés Carrefour :

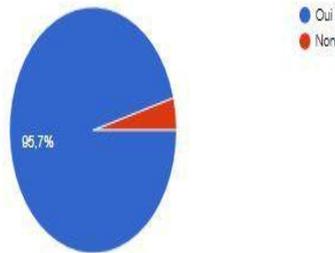
En moyenne, la plupart des personnes interrogées accordent 1 à 2 fois par semaine pour effectuer leurs courses chez la marque Carrefour durant cette pandémie, soit 63% des enquêtés qui fréquentent cette surface de distribution.

#### - Les dépenses chez les magasins Carrefour :



Pensez-vous que Carrefour a pris des mesures de prévention et de précaution pour faire face à cette situation ?

94 réponses



On constate que plus de la moitié des répondants (53.7%) dépensent moins de 500 Dhs pour effectuer ses achats pendant cette crise du Covid-19, suivi par les personnes dépensant entre 500 et 1000 Dhs qui s'approchent du tiers (31.5%). Cependant, les grandes dépenses entre 1000 Dhs et 1500 Dhs ne dépasse pas les 13%. Tout cela s'explique par le budget limité de la plupart des enquêtés.

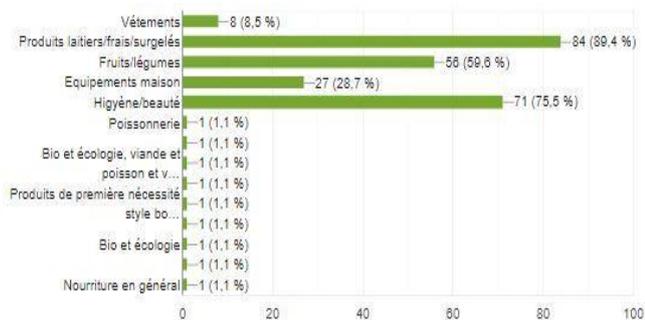
**Le choix des courses chez Carrefour :**

On remarque que trois catégories prédominent sur le choix des consommateurs durant leurs courses, soit les « besoins immédiats », « diversité de choix des produits » et « qualité des produits, service & climat ».

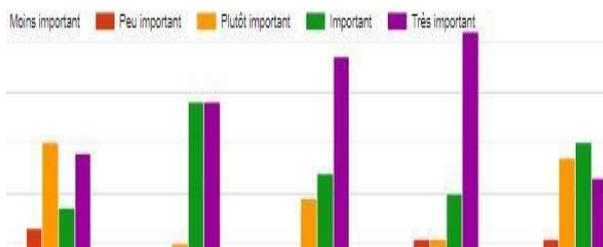
**Ravons visités :**

Quels sont les rayons que vous visitez le plus ? \*

94 réponses



Sur un échelle de 1 (moins important) à 5 (plus important) , classer les critères suivants selon votre degré d'importance vis-à-vis de Carrefour ?



Pendant cette période de pandémie, on a constaté que la consommation des produits de première nécessité tels que les produits laitiers/ frais / surgelés est la plus répandue chez les clients de Carrefour, soit 89.4% des consommateurs, ainsi que l'utilisation des produits d'hygiène a connu une hausse remarquable avec une proportion de 75.5%, d'où l'impact majeur de cette crise sanitaire sur le comportement d'achat des enquêtés.

**Les critères d'importance :**

D'après les interviewés, une grande partie pensent que la sécurité des produits et les mesures de protection sont des éléments majeurs et indispensables pour effectuer ses achats réguliers chez Carrefour durant ces circonstances, un avis logique vu que les grandes surfaces de distribution risquent la contamination de ses magasins et ses produits en cas d'absence d'hygiène et de protection.

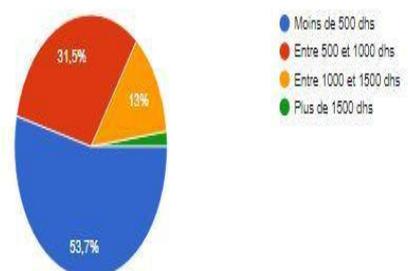
**Analyse des mesures sanitaires :**

43 personnes parmi les répondants expriment un avis positif vis-à-vis de la condition sanitaire auprès des magasins Carrefour, soit 45.7% des enquêtés.

95.7% des personnes interrogés pensent que les mesures de précaution et de prévention sont indispensables pour limiter les risques de la pandémie chez les supermarchés Carrefour contre 4.3% des répondants qui infirment la situation.

Quelles sont vos dépenses moyennes lorsque vous visitez Carrefour pendant cette pandémie ?

108 réponses



La netnographie est une méthode d'enquête qualitative qui utilise Internet comme source de données en s'appuyant sur les communautés virtuelles de consommation. Elle analyse essentiellement – mais pas uniquement – les actes de communication des membres d'une communauté virtuelle de consommation en cherchant à leur donner sens. Ces actes peuvent prendre la forme d'envois de courriers électroniques, de messages postés sur un forum, de répliques échangées dans un chat, etc. Le but est d'éclaircir une problématique marketing en rapport avec l'objet de consommation, et non d'étudier la communauté pour elle-même.

Elle fournit également des informations sur le comportement des membres d'une communauté en ligne, sur la signification des symboles utilisés et sur les habitudes de consommation dominantes. Parce que la netnographie est conduite sans la participation directe de l'investigateur, elle peut être utilisée pour observer discrètement la nature et le comportement des communautés en ligne, c'est à-dire pour obtenir des informations, sans idées préconçues sur le sujet abordé.

### Outils de collecte de données

La netnographie traditionnelle donne la primauté à l'observation participante. Elle est généralement complétée par d'autres méthodes telles que l'observation non participante, les entretiens individuels ou de groupe, les conversations informelles, les productions personnelles. Dans le cadre de la netnographie, ces méthodes sont redéfinies en les adaptant aux attributs virtuels.

### 2) Méthodologie de travail :

- Le guide d'entretien :

On dresse une liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, précisant le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien.

Autrement dit, il s'agit d'un outil qui sert de support est le guide d'entretien, document qui liste les thèmes ou les questions à aborder et qui permet parfois de saisir les réponses au fur et à mesure de l'entretien.

- L'entretien individuel :

Dans le domaine des études qualitatives, l'entretien individuel est la technique la plus utilisée pour sa

Durant cette enquête, nous avons reçu 48 opinions qui traitaient l'avis des répondants vis-à-vis des habitudes de consommation après l'apparition du Covid-19, nous avons remarqué que plusieurs répondants estiment qu'il y a un changement dans le mode de consommation en raison de la pandémie, certains répondants pensent que la période de confinement a poussé les gens à augmenter leur consommation et précisément les produits alimentaires. En revanche, d'autres répondants pensent que les habitudes d'achat de quelques biens ont connu une hausse au détriment de quelques produits genre vêtement & mode, et précisément la flambée de consommation des biens de santé/hygiène afin de faire face aux risques de la pandémie :

### III. L'étude qualitative

A la différence de l'étude quantitative, l'étude qualitative permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. L'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de fond, des données de qualité.

Cette méthode de recherche descriptive se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification. Son approche compréhensive peut être utilisée dans beaucoup de domaines comme dans les sciences sociales, l'histoire ou les études de marché (notamment en marketing).

#### 1) Présentation de la méthode : La netnographie

simplicité de mise en œuvre. Cet exercice est particulièrement adapté pour préparer un questionnaire, en comprendre les résultats, identifier des motivations et des freins liés à la consommation d'un produit ou encore identifier les critères de décision d'achat. Il est la meilleure méthodologie d'étude qualitative pour mettre au jour les déterminants de nature individuelle d'un comportement ou d'une opinion.

- L'observation participante

L'observation participante se pratique quand on est à la fois observateur et acteur de la situation et la réalité étudiées, l'observation non participante est alors l'inverse de cette dernière. L'observation non participante exclut donc l'enquêteur du cadre social étudié. Elle peut être suivie par la suite d'autres méthodes de recherche. Cependant, elle ne permet pas à l'enquêteur d'intervenir.

### 3) Analyse horizontale via le logiciel Tropes

Tropes est un logiciel d'analyse sémantique ou de fouille de textes créé en 1941. Il fait l'objet d'un développement régulier en plusieurs langues (dont le français, l'anglais, l'espagnol et le portugais) dans l'environnement Microsoft Windows. Il est rare de consacrer un dossier à un seul logiciel éducatif.

Nous le faisons pour " Tropes ", car ce logiciel se situe au carrefour de plusieurs disciplines : Français, Histoire-Géographie, S.E.S., Philosophie et, sans doute, plusieurs disciplines professionnelles. C'est un nouveau logiciel de lexicométrie. Disposant de fonctions puissantes, il permet une nouvelle approche des textes littéraires ou historiques. Celle-ci ne remplace pas l'étude classique : aucun logiciel ne peut se substituer à la finesse du cerveau humain. Mais des outils comme " Tropes " donnent un nouvel éclairage qui met en valeur des aspects méconnus des œuvres littéraires ou des documents historiques.

### 4) Etape d'investigation :

Le guide d'entretien sert généralement à orienter et rythmer la discussion selon les étapes suivantes :

*Une phase introductive :*

Elle présente la problématique managériale et marketing de l'étude ainsi que les différents thèmes à aborder durant la discussion en vue de rassurer le répondant et le mettre à l'aise.

*Thème 1 : motivations et freins :*

Qu'est-ce qui vous encourage à effectuer vos achats auprès de Carrefour pendant cette période ?

Quelles sont les raisons qui peuvent entraver vos achats chez Carrefour market ?

Quels sont les motifs de votre choix d'un super/hyper marché surtout durant la crise sanitaire du covid-19 ?

*Thème 2 : Fréquence d'achat*

A quelle fréquence faites-vous vos achats chez Carrefour pendant cette pandémie ?

*Thème 3 : L'importance des attributs concernant les services de Carrefour market*

Quel est l'attribut auquel vous accordez le plus d'importance chez Carrefour pendant la pandémie ?

Quels sont les éléments qui vous plaisent au niveau du service de Carrefour ?

- Les entretiens individuels :

L'enjeu majeur du qualitatif et surtout ce type d'étude est de remettre le consommateur en situation de donner l'information avec générosité et vérité parce que les individus ont évolué dans leur façon de raisonner, les questions que l'on pose doivent être différentes, sous peine d'être obsolètes. Les réponses sont ensuite à réinterpréter pour faire objet d'une étude complète.

**Impact du corona virus sur le fonctionnement de Carrefour :**

**Le thème choisi :** les courses d'achat chez Carrefour.

**La question liée à ce thème :** Est-ce qu'il y a un changement au niveau des courses chez les gens pendant la période de Coronavirus ?

*Concernant la thématique choisie du rapport qualité/prix, les répondants ont formulé des propos relevant des trois principales rubriques, à savoir comportement d'achat, fidélité et l'attitude.*

#### 1- Le comportement d'achat :

*Certains répondants estiment que leurs courses chez Carrefour dépendent selon leurs besoins, et ils estiment aussi que leur déplacement pour effectuer les courses est trop limité lors de cette période de Coronavirus.*

*« Mes courses chez Carrefour dépend toujours de mes besoins ». « Ceci peut changer mon avis lors de mes courses, ainsi de limiter mon déplacement régulier pour effectuer mes achats chez Carrefour » (Répondant 14)*

**2- La fidélité :**

*Parmi les clients n'hésitent pas à acheter et de faire les courses chez Carrefour même si y a la crise. Cela ne change rien pour eux. Le plus important c de faire attention et prendre en considération les précautions nécessaires.*

*« Je n'hésite pas à faire mes courses auprès de Carrefour. » ... « Donc le plus important c'est de faire ses courses en faisant attention à l'entourage. » (Répondant 11)*

**3- L'attitude :**

*Acheter chez Carrefour ça peut être une habitude pour certains, à cause tout simplement de la proximité de cette grande surface chez eux. Alors ils préfèrent d'acheter les produits chez Carrefour, c mieux pour eux.*

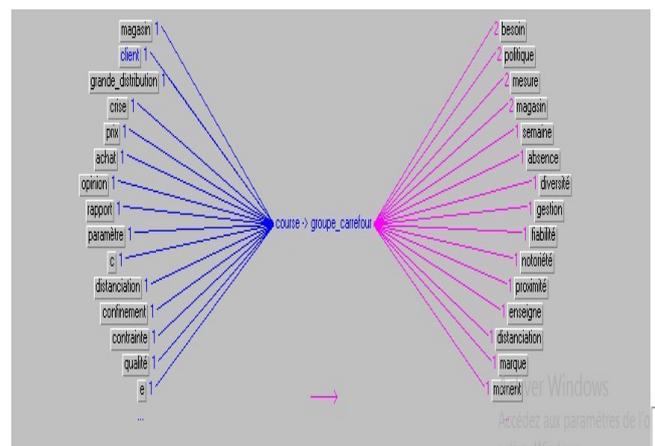
*« Faire mes courses chez carrefour c'est plus proche de chez moi » (Répondant16)*

*Les graphes de la relation : « course / groupe Carrefour*

**Graphe des Aires :**



**Graphe étoilé :**



### 5) Interprétation des deux graphes :

Les clients se dirigent vers multi points de vente pour faire leurs achats. Parmi ces points de vente, le groupe Carrefour qui est considéré parmi les grandes surfaces de distribution. Malgré la crise du Coronavirus, les gens n'hésitent pas à acheter les produits surtout, d'une grande quantité (pas tout le monde). En fait, ils croyaient que la période du confinement serait très longue, et la fermeture des points de vente serait évidente. C'est pourquoi les gens faisaient des achats démesurés, abusifs et non rationnels, surtout au début du confinement.

#### IV. Principales formes de communication de crise adressées aux consommateurs :

##### 1) Messages organisationnels :

À partir du 15 mars 2020, les différentes enseignes de grande distribution sont autorisées à maintenir l'ouverture de leurs points de vente. Elles font face à une multitude d'enjeux : la protection sanitaire des clients et de leurs équipes, les besoins de réapprovisionnements et la hausse des volumes de commandes des drives et des services de livraisons à domicile.

*-Une mise à jour quotidienne des messages adressés aux consommateurs*

Grâce à ces communications, les grandes surfaces souhaitent affirmer la continuité d'approvisionnement de l'ensemble de leurs points de vente et encourager les consommateurs à limiter les achats de stockage. Sur le site e-commerce, les clients sont également encouragés à n'acheter que la quantité nécessaire à leurs besoins quotidiens. Par ailleurs, la plupart des enseignes ont également décidé de limiter les promotions qui proposent des volumes à prix cassés.

*-Instauration de nouvelles mesures d'hygiène en point de vente*

Le respect des gestes barrières prônés par le gouvernement a amené les acteurs de la grande distribution à aménager leurs surfaces de vente pour diminuer les risques de contamination tout en continuant leurs missions d'intérêt général. Ainsi, les caisses automatiques sont privilégiées, les distances de sécurité sont matérialisées au passage en caisse et le nombre de clients, au même moment dans le magasin, est limité.

Les enseignes mettent en évidence dans l'ensemble de leurs points de vente les nouvelles mesures d'hygiène afin de

permettre à l'ensemble de la population de pouvoir faire ses courses et d'assurer la sécurité de leurs collaborateurs.

*-Une révision des consignes du e-commerce*

Les incitations au respect des gestes barrières sont également déployées dans les services de Drive et de livraison à domicile des enseignes afin qu'aucun contact direct à moins de 2 mètres n'ait lieu entre les livreurs et les clients. Ainsi, certains points de vente ont mis en place de nouvelles consignes de chargement des courses dans leurs espaces en lançant le Drive sans contact. Une fois stationné, le client n'a plus à sortir de son véhicule, le personnel prend en charge le rangement des courses dans le coffre.

*-Mise au point de nouveaux services à destination du grand public*

Afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et de pouvoir assurer le respect des gestes barrières en magasin, les acteurs de la grande distribution ont instauré de nouveaux services à destination du grand public, encourageant ainsi leurs clients à scanner et de payer eux-mêmes leurs courses sans devoir passer en caisse. De même, certaines applications qui permettent aux utilisateurs de planifier leurs visites en magasin et de consulter en direct le catalogue disponible en point de vente. Compte-tenu de la forte volumétrie des commandes e-commerce et des difficultés à accéder à des créneaux de livraison, les acteurs ont développé d'autres solutions alternatives. Le Groupe Carrefour a ainsi lancé de nouvelles offres : service de livraison en partenariat avec la société Glovo, service de livraison en express de courses, service de livraison de paniers alimentaires.

*-Les nouveaux services à destination des personnes les plus vulnérables*

Certaines enseignes ont décidé de mettre en place des lignes téléphoniques, permettant aux seniors de commander leurs courses directement par téléphone, sans avoir à passer par internet et de leur réserver des horaires spécifiques en magasin. Les magasins Carrefour ont ainsi déployé un numéro vert donnant la possibilité aux personnes fragiles de commander leurs achats et de se faire livrer gratuitement.

##### 2) Messages liés au respect des règles sanitaires :

*-Respecter tous les gestes barrières :*

Premiers remparts contre la pandémie, les « gestes barrières » (se laver les mains souvent, tousser dans son coude, éviter de se toucher le visage ou la bouche) sont à respecter

scrupuleusement dans les rayons. Ils sont martelés dans les magasins via des affichettes ou des annonces sonores, comme chez Carrefour. « Le plus grand risque, c'est que quelqu'un vous tousses dessus », médecin hygiéniste.

Parmi les gestes barrières : le fait de garder ses distances avec les autres clients, un mètre au minimum, dans les files d'attente des magasins. Pour respecter la « distanciation physique », les distributeurs ont mis en place plusieurs mesures sanitaires. Dans les magasins, un agent de sécurité filtre les entrées. Un client peut entrer quand un autre ressort. L'objectif est de fluidifier le passage en caisse. A l'intérieur des magasins, un marquage au sol fléché a été installé, notamment près des caisses, pour rappeler à chacun de rester à la bonne distance. Parfois, le choix a aussi été fait de n'ouvrir qu'une caisse sur deux.

*-Faire ses courses seul, si possible :*

Pour qu'il y ait le moins de monde possible dans les supermarchés, il a « t » conseillé d'aller faire ses courses seul pour éviter les contaminations en chaîne.

*-Plutôt faire ses courses l'après-midi :*

En termes d'horaires, là encore pour croiser le moins de monde possible, il semble plus judicieux de faire ses achats l'après-midi.

*-Ne pas porter de gants, sauf s'ils sont à usage unique :*

Concernant les chariots et paniers, qui passent de main en main, les distributeurs ont mis en place des mesures de nettoyage. Carrefour cite également, l'exemple d'un magasin où « chaque barre de chariot est systématiquement désinfectée par un employé après chaque client ».

Il a été conseillé également de se désinfecter les mains avec du gel hydroalcoolique à l'entrée du magasin puis enfiler une paire de gants à usage unique. Par précaution, il a été conseillé de ne pas mettre les fruits et légumes directement dans le chariot ou le panier du supermarché, mais sur du sachet papier disposé dans le fond.

*-Se débarrasser au maximum des emballages :*

En plus des consignes suscitées, il a été suggéré de tout débarrasser et de mettre les aliments dans des boîtes fermées. Pour les emballages des produits ne pouvant être débarrassés et qui vont au réfrigérateur (lait, yaourts, etc), il est conseillé de les nettoyer avec un papier essuie-tout humide avant de les ranger. A propos des boîtes et autres conserves, la quantité de virus potentiellement présente sur

le contenant finira de toute façon par ne plus être active au bout de quelques heures ou jours. Il n'est donc pas obligatoire de les nettoyer, sauf si vous les consommez très prochainement.

*-Laver et frotter les légumes à l'eau :*

Quant aux légumes, il a été préconisé de les « laver à l'eau en les frottant » ou de les « faire tremper avec du vinaigre blanc ».

*-Bien se laver les mains avant et après avoir déballé ses paquets :*

En cas de doute en revenant de la boulangerie, il est possible de faire chauffer son pain au four à plus de 60 degrés. Il a été conseillé de se laver les mains toujours, en revenant des courses et après avoir déballé ses paquets.

*-Pour les personnes fragiles : privilégier les livraisons ou le drive :*

Pour les personnes « fragiles » (ayant des besoins particuliers), ou qui disposent de créneaux horaires ou d'entrées spécifiques dans de nombreux magasins, il a été conseillé de commander par téléphone à travers un appel gratuit et accessible via un numéro vert.

## **V. Discussion des résultats liés à la crise du Covid-19**

Même s'il est encore trop tôt pour tirer des enseignements de cette crise sanitaire mondiale, des répercussions sur la perception des consommateurs et sur leurs actes d'achat peuvent déjà être anticipées. Certaines tendances dans les habitudes de consommation de la population pourront ainsi perdurer.

### **1) Une forte consommation des produits locaux et de saison**

Après la fermeture de la restauration hors-domicile, celle des marchés quelques jours plus tard, et enfin la restriction de certains pays de leurs exportations, les consommateurs ont tendance à se tourner vers leurs producteurs locaux

L'après Covid-19 pourra donc inciter d'une part, à l'augmentation des achats en circuit-court auprès de producteurs locaux et d'autre part, à une conscience écologique renforcée.

### **2) La nouvelle tendance du "fait-maison"**

Déjà populaire avant la crise sanitaire, la tendance « do it yourself » continue de séduire les consommateurs. Les entreprises qui proposent des kits repas à préparer chez soi ont ainsi vu leurs ventes augmenter depuis le début de la crise. L'enjeu de fidélisation des clients pour ce type d'entreprise est donc primordial.

À la suite du confinement, les consommateurs pourraient substituer des repas pris à l'extérieur par des repas à domicile. Du fait d'une part, du changement de leurs habitudes et d'autre part, de la réduction de leur pouvoir d'achat liée aux conséquences économiques de la crise.

### 3) Un recours remarquable vers l'e-commerce

Depuis le début de la pandémie, les achats en ligne ont connu une des plus fortes hausses des ventes de produits de grande consommation en volume et en chiffre d'affaires, par rapport aux années précédentes. Le nombre de commandes de produits de première nécessité a augmenté également chez les pure players comme Amazon, ou sur les plateformes.

Ainsi, la maîtrise du canal en ligne devient donc un enjeu essentiel pour les industriels et les distributeurs afin de convaincre et fidéliser les clients.

### 4) Un grand attrait pour la livraison collaborative

La période de confinement a favorisé d'autres modes de livraison à domicile alternatifs, parmi lesquels la livraison collaborative. En effet, ce type de livraison consistant à mettre en relation, par l'intermédiaire d'une plateforme internet et/ou mobile, les personnes ayant besoin d'être livrées et celles qui peuvent leur rendre service, a séduit les utilisateurs en leur offrant davantage de réactivité et de flexibilité que des solutions classiques.

### 5) Une approbation des commerces de proximité

Les restrictions sanitaires imposées par le confinement ont encouragé les consommateurs à se rendre plutôt dans les commerces de proximité aux alentours de leur domicile.

Ce changement pourrait également s'ancrer dans le quotidien des consommateurs post-crise et un retour de la fréquentation des commerces de proximité pourrait être davantage observé.

## VI. Synthèse et recommandations :

On peut déduire d'après notre enquête sur le terrain en cette période de pandémie, que le meilleur moyen de prévenir le surgissement des situations de crise ou les gérer au mieux,

réside dans leur bonne anticipation et dans une préparation adéquate des équipes. Cette anticipation consiste à :

- Auditer les risques réels ou supposés auxquels on est exposé.
- Etablir une cartographie des risques possibles et des parties prenantes associées.
- Faire un audit de la e-réputation.
- Définir et évaluer les situations de crise potentielles.
- Elaborer une typologie des crises en les classant par niveaux.
- Recenser les dispositifs et les outils existants.
- Créer et organiser une cellule de crise (Process, Formation des équipes, Simulation de crise).
- Organiser une veille préventive.

La question de prévention et d'anticipation en amont doit permettre également, au pilotage de la crise de s'effectuer dans les meilleures conditions. Par ailleurs, le surgissement d'une situation de crise requiert une vigilance toute particulière et une gestion active notamment :

- Evaluer au plus juste le niveau de crise et ainsi adapter les réponses à apporter.
- Conseiller stratégiquement et produire tous les contenus clefs.
- Optimiser le fonctionnement de la cellule de crise : (Contact avec les médias et internet, création ou adaptation des argumentaires, assistance à la prise de parole...)
- Elaborer une stratégie de communication.

Il est à noter aussi que la fin des événements déclencheurs de la situation de crise et sa bonne gestion opérationnelle ne suffisent pas à caractériser une sortie de crise réussie. Néanmoins, la crise reste un enjeu de communication car les entreprises et les organisations doivent notamment communiquer sur les retombées de la crise, la gestion des risques et leurs effets tel que :

- Communiquer adéquatement en direction des publics externes.
- Communiquer avec justesse en interne.

- Réaliser un diagnostic de la crise et de sa gestion.
- Faire partager le retour d'expérience.
- Optimiser les dispositifs de prévention et de préparation.

Rappelons également qu'aucune entreprise ou organisation n'est à l'abri d'événements susceptibles de déclencher une situation de crise. La crise impacte plus ou moins gravement l'activité et la réputation d'une entreprise ou d'une organisation. La connexion des publics, la vitesse d'emballage des médias et l'audience des réseaux sociaux multiplient aujourd'hui les risques de transformation d'un événement en crise.

Face à ces risques, les entreprises et les organisations doivent se protéger des effets potentiellement destructeurs en construisant leur dispositif de prévention, de gestion et de communication de crise.

#### Conclusion générale :

Avec la propagation de la pandémie de Covid-19, l'ensemble des secteurs d'activité sont impactés sur le territoire. La grande distribution n'a pas fait exception à ce phénomène et connaît une période inédite. En tant qu'industrie de première nécessité, les enseignes maintiennent leurs activités durant la période de crise et redoublent d'efforts afin de permettre aux consommateurs de continuer à s'approvisionner dans les meilleures conditions possibles.

Nous avons ainsi observé une brève explosion historique des ventes en volume et en chiffre d'affaires, un réapprovisionnement sans relâche des magasins parfois en rupture et enfin l'émergence de nouvelles habitudes de consommation de la population. Dans ce cadre, de nombreux services ont également été mis en place par l'ensemble des acteurs de la grande distribution afin de tenter de simplifier le quotidien du personnel et de continuer à accompagner les personnes âgées, isolées et fragiles.

Le contexte est également propice aux lancements de nouveaux services. En effet, ces mêmes acteurs ont pu mettre en place de nouvelles offres à destination du public ou dédiées aux personnes les plus vulnérables : plateformes permettant d'effectuer leurs courses et de se faire livrer de façon prioritaire, horaires d'ouvertures des magasins réservés aux personnes les plus fragiles ou livraison de paniers de courses de première nécessité.

Une fois la crise passée, l'enjeu sera de transformer les solutions d'urgence en offres pérennes. Parmi les services qu'il serait intéressant de pérenniser, nous retenons les suivants : numéro vert en faveur de toute personne désireuse de passer des commandes à distance, nouvelles réglementations de livraisons et de drive sans contact, planification des visites en point de vente via des applications dédiées à ce sujet.

On peut déduire également, que dans une économie lourdement impactée par la crise sanitaire, les enseignes de la grande distribution ont montré leur réactivité en se mobilisant rapidement et en faisant preuve d'agilité communicationnelle, pour remplir leur fonction essentielle, tout en respectant les règles sanitaires.

De surcroît, cette période de confinement fait enfin émerger de nouvelles habitudes de consommation et un nouveau sens des priorités : l'e-commerce connaît une période inédite. Ce canal d'achat est ainsi également devenu un enjeu primordial pour les distributeurs pendant et même après la crise. Dans ce sens, le renforcement des offres e-commerce doit également se poursuivre afin de répondre aux nouvelles habitudes de consommation à l'ère de la transformation numérique.

#### Bibliographie :

- [1] Boccard Patrick, « *La communication de crise.* » Dans *Entreprises et histoire* 1996/1 (n° 11), pages 41 à 48.
- [2] Bloch. E, *Communication de crise et réseaux sociaux*, Dunod, 2012 4. Gabay M, *La nouvelle communication de crise, concepts et outils*, éditions Stratégies, 2001.
- [3] Chauchat, M. (2014). *Communication : la crise des "process" de crise. Repéré* à [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/01/27/cercle\\_89161.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/01/27/cercle_89161.htm)
- [4] De Saint-Georges, P. (2011). *Communication de crise : vous avez dit crises ? Magazine de la Communication de Crise & Sensible*, 20, 16-55.
- [5] Dupuy Jean-Pierre, *Petite métaphysique des tsunamis*, éd. Les Éditions du Seuil, 2005 (ISBN 2-02-082169-9), p. 9
- [6] Fink Steven. *Crisis Management : Planning for the Inevitable*, ISBN : 9780595090792
- [7] Foucault Guillaume, *Communication de crise*, Télémaque, 2016.
- [8] Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication : A Multivocal Approach*. Londres : Sage Publications Ltd.
- [9] Griffin Andrew, *Crisis, Issues and Reputation Management*, Kogan Page, 2014.
- [10] Lagadec Patrick, *La Civilisation du risque*, Seuil, 1986.

[11]Libaert Thierry, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest& Mathias Vicherat. *Communication de crise*. Pearson France. 2018

[12]Libaert T., « *La Communication de Crise* », Paris, Dunod, 2001),

[13] Morin Edgar, *Sur la crise*. Collection : Champs Essais. Ed, Flammarion, 2020.

[14]Roshan, M, Warren, M., & Carr, R. (2016). *Understanding the Role of Social Media by Organisations for Crisis Communication*. *Computers in Human Behavior*, 63, 350-361.

[15]Roux-Dufort C, « *La Gestion de Crise* »Bruxelles, De Boeck Université, 1999.).

[16]Roux-Dufort. Christophe, *Gérer et décider en situation de crise*, Paris, Dunod, 2ème édition, 2003, 243p. 1

[17]Salminen, J. (2017). *The role of social media in corporatecrisis communication*. Alto University, Helsinki.

[18] Thom René, *Paraboles et catastrophes*, coll. « Champs Flammarion » (n° 186), 1983

[19]Ulrich Beck, *Société du risque*, Aubier, 1986.

[20]Zaremba Alan Jay, *Crisis Communication: Theory and Practice*, M.E. Sharpe, 2016